

Омбудсмен по закупкам: как Александр Браверман будет следить за подрядами 35 госкомпаний **с. 6**

Насколько РЖД, «Транснефть» и другие гиганты готовы к новым правилам **с. 6**

Какие гарантии доступа к госзакупкам получил малый и средний бизнес **с. 6**

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



Уэйн Хайзенга

Как заработать \$2,6 млрд на мусоре МИЛЛИАРД В КАРМАНЕ, с. 18

ФОТО: Bloomberg

ПОЛИТИКА | ЭКОНОМИКА | ЛЮДИ | БИЗНЕС | ДЕНЬГИ | 13 ноября 2015 Пятница No 209 (2226) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ (ЦБ, 13.11.2015)

▲ \$1= **₽65,45** ▲ €1= **₽70,33**

▼ ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG, 12.11.2015, 19.00 МСК) **\$44,58 ЗА БАРРЕЛЬ**

▼ ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА, 12.11.2015) **831,95 ПУНКТА**

▼ МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ РОССИИ (ЦБ, 06.11.2015) **\$366,1 МЛРД**

**ТЯЖБА** Бывшие акционеры компании начали возвращать свои деньги

## Наследники ЮКОСа

ИВАН ТКАЧЕВ, ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

Спустя почти 10 лет после банкротства ЮКОСа бывшие акционеры некогда крупнейшей в России нефтяной компании, наконец, смогут начать возвращать свои деньги. Речь может идти о миллиардах долларов.

11 ноября один из двух «штихтингов» (форма голландского траста), созданных в 2005 году для защиты иностранных активов ЮКОСа, Stichting Administratiekantoor Financial Performance Holdings, объявил о начале распределения денежных средств в пользу бывших акционеров. Информация о плане первоначальных распределений появилась на специальном сайте yukosclaims.com и доступна на семи языках — она обращена к акционерам в России, Германии, Франции, Нидерландах, Швеции, Швейцарии, Великобритании и США. Источник, близкий к мажоритарным акционерам ЮКОСа, компании GML, сказал РБК, что знает об этом. Доменное имя yukosclaims.com зарегистрировано американской компанией Garden City Group, которая специализируется на управлении массовыми исковыми требованиями и обозначена на сайте как агент по распределению денежных средств. Представитель Garden City Group не ответил на запрос РБК.



Крупнейшим бенефициаром ЮКОСа является Леонид Невзлин. На фото 2006 года он снят на фоне Михаила Ходорковского, заявившего при освобождении: «Деньги, принадлежащие акционерам ЮКОСа, меня не интересуют»

Претендовать на получение денег из Фонда распределения компенсаций акционерам ЮКОСа могут лица и компании, которые «приобретали, получали или являлись держателем» обычно-

венных акций или американских депозитарных расписок ЮКОСа в период со 2 июля 2003 года (это день, когда был задержан бывший председатель совета директоров Group MENATEP Платон

Лебедев) до 28 ноября 2007 года (за неделю до этой даты компания ЮКОС была формально ликвидирована).

Окончание на с. 13

**ИНВЕСТИЦИИ**

### Алмазы из Кремниевой долины

АЛЕНА СУХАРЕВСКАЯ

Актер Леонардо ДиКаприо инвестировал в стартап по выращиванию искусственных бриллиантов Diamond Foundry. Ранее в него вкладывался венчурный фонд бизнесмена Зиявудина Магомедова Caspian VC.

**ПРОТИВ «КРОВАВЫХ» АЛМАЗОВ**

Актер Леонардо ДиКаприо инвестировал в американский стартап Diamond Foundry, который занимается выращивание алмазов в искусственных условиях. «Горд быть инвестором Diamond Foundry», написал в Twitter ДиКаприо.

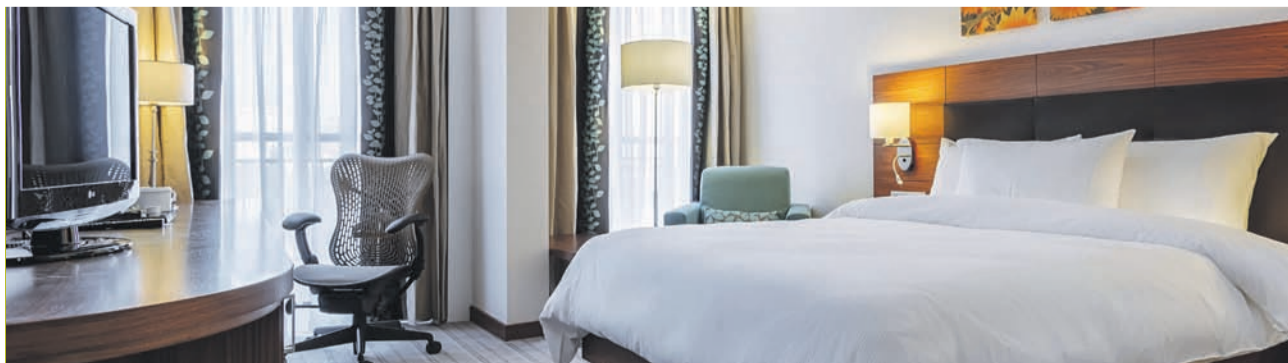
Изданию TechCrunch ДиКаприо пояснил, что Diamond Foundry привлекла его своей целью — «сокращать вред, который наносит человечеству и природе алмазодобывающая индустрия, рационально культивируя бриллианты и не прибегая к разрушающей добыче».

Окончание на с. 16



ПОДПИСКА: (495) 363-11-01

## С НАМИ ХОРОШО



Ресторан и бар

Завтрак: «шведский стол» и блюда по меню

Wi-Fi интернет, услуги бизнес-центра и посещение фитнес-клуба – бесплатно

Москва • Калуга • Киров • Краснодар  
Красноярск • Пермь • Уфа • Астана • Ульяновск

Только лучшие цены при бронировании на сайте **HGI.com**

\*С правилами и условиями можно ознакомиться на сайте HGI.com Реклама



**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 № 2808  
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

## С ЗАПАДА НА ВОСТОК



↑ В этом году Владимиру Путину не прислали формальное приглашение в Польшу на 70-летие освобождения Освенцима, хотя на торжествах в 2005 году он был (на фото, слева направо: принц Эдуард, граф Уэссекский, президент Франции Жак Ширак, президент России Владимир Путин, президент Польши Александр Квасневский на памятной церемонии в Освенциме, 2005 год)



↑ Парад Победы в этом году в Москве прошел без высоких гостей из Европы и США, но с участием союзников из Китая, Египта и Венесуэлы. На фото: президент России Владимир Путин (в центре) приветствует участников парада

Россия начала готовиться к заморозке взносов за членство в Совете Европы

# Хватит кормить Брюссель

МАРИЯ МАКУТИНА,  
ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ,  
ФАРИДА РУСТАМОВА

**Россия близка к решению о заморозке части выплаты Совету Европы. Свое намерение власти объясняют тем, что ее делегация фактически не работает в парламентской структуре совета, где против нее были введены санкции.**

Председатель Госдумы Сергей Нарышкин считает, что России не надо торопиться выплачивать всю сумму своего взноса в бюджет Совета Европы. Об этом он заявил в четверг на слушаниях «20 лет в Совете Европы: уроки и перспективы».

С призывом не платить к председателю Госдумы обратился лидер ЛДПР Владимир Жириновский. Этот призыв прозвучал впервые: о возможности сократить размер взноса Нарышкин говорил еще в декабре прошлого года. Как и тогда, сейчас свое предложение Нарышкин объяснил тем, что Россия фактически не работает в Парламентской ас-

самблее Совета Европы (ПАСЕ). Весной 2014 года в ПАСЕ российская делегация была лишена некоторых ключевых полномочий, в частности — права голоса из-за несогласия большинства ее членов с присоединением Крыма к России. В ответ российская делегация отказалась принимать участие в работе ПАСЕ, а представители российской власти заговорили о возможности выхода из Совета Европы.

### ТРУДНО РАЗДЕЛИТЬ

Несмотря на то что Нарышкин не исключал возможности ограничения суммы взноса уже год назад, решения до сих пор принято не было. В четверг Нарышкин сообщил, что обсудил вопрос с министром иностранных дел Сергеем Лавровым и тот поддержал его в том, что торопиться с выплатой полного размера взносов не стоит.

Технические вопросы решения о неуплате части взноса прорабатываются, сказал РБК председатель международного комитета Госдумы Алексей Пуш-



ФОТО: Александр Шалгин/пресс-служба ГД РФ/ТАСС

ков. Перспектива неуплаты части взноса в Совет Европы в случае продления санкции ПАСЕ в отношении российской делегации уже обсуждалась спикером Думы с представителями ассамблеи на зимней сессии в январе, напомнила РБК пресс-секретарь Нарышкина Евгения Чугунова. Сейчас все идет к тому, что такое решение будет принято, сказала она.

Председатель думского комитета по делам СНГ Леонид Слуцкий сообщил РБК, что технически не платить взнос в Совет Европы будет сложно. «Принципиально поддерживаю позицию [Нарышкина], но надо иметь в виду, что структура российского взноса такова, что на все четыре института Совета Европы — в комитет министров, ПАСЕ, конгресс местных и региональных властей и Евро-

### Последствия выхода из ЕС

Выход из Совета Европы приведет к тому, что россияне не смогут обращаться с жалобами в Европейский суд по правам человека, предупреждали правозащитники. Россия в последние годы лидировала по количеству обращений в ЕСПЧ, в 2014 году лидером стала Украина. ЕСПЧ не раз указывал на то, что Россия не исполняет решения суда в части изменения законодательства, ограничиваясь только выпла-

тами компенсаций. В июле этого года Конституционный суд постановил, что Россия может отступить от выполнения решений ЕСПЧ, если эти решения нарушают Конституцию страны. После этого представители Министерства юстиции заявили, что Россия будет исползовать это право в спорах вокруг дела ЮКОСа. В прошлом году ЕСПЧ обязал Россию выплатить €1,86 млрд бывшим акционерам ЮКОСа.



ФОТО: РИА Новости

← Председателю Госдумы Сергею Нарышкину власти Финляндии отказали в визе для участия в мероприятиях ОБСЕ летом этого года. Но в Казахстане его приняли радушно (на фото: Сергей Нарышкин — крайний слева, заместитель председателя мажилиса Казахстана Абай Тасбулатов — второй слева)

↑ Председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко в этом году посетила многие страны, но не поехала в США — власти страны выдали ей визу с ограничениями (на фото: спикер нижней палаты индийского парламента Мирой Кумар — крайняя слева, Валентина Матвиенко — вторая слева)

пейский суд по правам человека — он неделим. Минфину в принципе можно поручить его разделить и вычесть долю ПАСЕ», — заявил Слуцкий.

По словам собеседника РБК в комитете, взнос России переводится единым траншем и на будущий год составляет около €30 млн.

На сайте Совета Европы указано, что общий бюджет организации на 2015 год составляет почти €417 млн, а взнос России составил €32,8 млн. Взнос Украины, для сравнения, составляет €4,3 млн.

#### ПЕРЕД ПЕРЕСМОТРОМ

На вопрос о крайнем сроке выплат думские собеседники РБК отмечают лишь, что часть взноса должна быть перечислена до конца года. До этого времени будут действовать и санкции против российской делегации. Вопрос об их продлении может быть поднят в январе 2016 года на очередной сессии ПАСЕ.

Собеседник РБК, близкий к парламентской делегации в ПАСЕ, говорит, что в делегации идет дискуссия, ехать ли ей на зимнюю сессию. «Пушков считает, что мы не должны ехать. У Нарышкина, судя по его заявлению о взносе, тоже вызревает решение не ехать», — рассказал источник.

Делегация, скорее всего, все же поедет на зимнюю сессию ПАСЕ, в ходе которой решается вопрос о подтверждении полномочий делегаций всех стран-участниц, но, вероятно, в усеченном составе, сказали РБК два собеседника в Госдуме. По словам одного из них, делегация может поехать без председателя Госдумы Сергея Нарышкина.

Члены Совета Европы должны принимать участие в работе всех уставных органов организации, сказал РБК делегат ПАСЕ, сенатор из Нидерландов Тини Кокс. «Более того, государства-члены также обязаны исполнять свои финансовые обязательства, согласно статуту Совета Европы. Неисполнение этого требования может иметь серьезные последствия», — указывает Кокс.

«Оба решения: приостановка ассамблеи части полномочий российской делегации и ответная приостановка работы ею показали себя неэффективными и контрпродуктивными. Призываю обе стороны выйти из этого безвыходного положения как можно скорее», — говорит Кокс.

19 октября Нарышкин сказал, что российская делегация вернется в ПАСЕ только тогда, когда ей возвратят ее основные права в этой ассамблее, и прежде всего право голоса.

Совет Европы основан в 1949 году, а Россия вошла в него в 1996 году. С тех пор ее дважды лишали части полномочий — во время второй чеченской кампании и после присоединения Крыма.

Несмотря на то что вопрос о выплатах Совету Европы был поднят снова, Россия в принципе не намерена выходить из организации, следует из слов председателя международного комитета Совета Федерации Константина Косачева: «Дальнейшее членство России в Совете Европы отвечает нашим национальным интересам и для меня не подлежит сомнению, включая статус основного плательщика в бюджет организации, как это определено действующим российским законодательством» (цитата по «РИА Новости»). ▣

## Как развивались отношения России с западными институтами после присоединения Крыма

### Европарламент

13 марта 2014 года Европарламент принял резолюцию, в которой говорилось о правомерности санкций в отношении России в случае присоединения Крыма. 17 марта председатель ЕП Мартин Шульц заявил, что считает прошедший в Крыму референдум за присоединение полуострова к России незаконным. Впоследствии резолюции с осуждением действий России принимались ЕП регулярно. 26 сентября евродепутату Ребекке Хармс, которая хотела посетить Россию для участия в рассмотрении дела украинской летчицы Натальи Савченко, было отказано во въезде в страну. В связи с этим Мартин Шульц направил протест российскому посольству. В марте 2015 года ЕП принял резолюцию с требованием международного расследования убийства Бориса Немцова. Глава международного комитета Совфеда Константин Косачев заявил, что резолюцию «писали политики в сугубо политических целях». Представитель Следственного комитета РФ Владимир Маркин назвал европарламентариев «фантасмастерами». В мае Комитет ЕП по иностранным делам призвал Евросоюз больше не считать Россию стратегическим партнером. В июне была принята резолюция ЕП, в которой говорится

о необходимости разработки новой стратегии отношений с Россией. В июне 15 европарламентариев создали группу «За новый диалог с Россией», депутаты из этой группы посетили РФ. В то же время в октябре на дебатах европарламентариев было раскритиковано военное вмешательство России в ситуацию в Сирии.

### Европейский суд по правам человека

В июне 2014 года Минюст Украины подал иск против России в Европейский суд по правам человека (ЕСПЧ). В иске оспаривалась правомерность присоединения Крыма к РФ. Позднее Украина подала в ЕСПЧ еще три иска, в которых оспаривала деятельность России в Крыму, Донецкой и Луганской областях. Министр юстиции Украины Павел Петренко подчеркнул, что за всю историю ЕСПЧ рассмотрел лишь 16 межгосударственных дел. «Мы фактически формируем судебную практику», — заявил он. В октябре 2015 года председатель украинского правительства Арсений Яценюк заявил, что Украина рассчитывает получить по итогам рассмотрения исков компенсации на сумму 1 трлн гривен. «У нас нет гривен. Можем только напечатать. Никаких триллионов никто отдавать не будет. Мы им все долги про-

стили», — прокомментировал это заявление глава Крыма Сергей Аксенов. Пресс-секретарь президента РФ Дмитрий Песков прокомментировал это так: «Крым — это территория России. Донбасс — это территория Украины. Причем тут 1 триллион? Не ясно».

### НАТО

В апреле 2014 года на сайте НАТО был опубликован документ под заголовком: «Обвинения России: расставим точки над «и». В документе говорилось, что власть в Киеве легитимна, а референдум в Крыму — нет. Также в документе оправдывалось расширение НАТО и содержались заверения в давней готовности к партнерству с Россией. В августе генсек НАТО Андерс фог Расмуссен в ходе встречи со спикером Верховной рады Украины Александром Турчиновым заявил: «Североатлантический альянс прекращает сотрудничество с Российской Федерацией, укрепляет коллективную оборону для защиты всех членов НАТО и принял решение увеличить уровень поддержки и сотрудничества с Украиной». В июне 2015 года заместитель главы российского МИДа Алексей Мешков констатировал, что сотрудничество с НАТО действительно прекращено, ни одна из принятых ранее программ не работает.

В декабре ЦБ проведет сезонную эмиссию рублевых купюр

# Триллион на Новый год

АЛЬБЕРТ КОШКАРОВ,  
ТАТЬЯНА АЛЕШКИНА

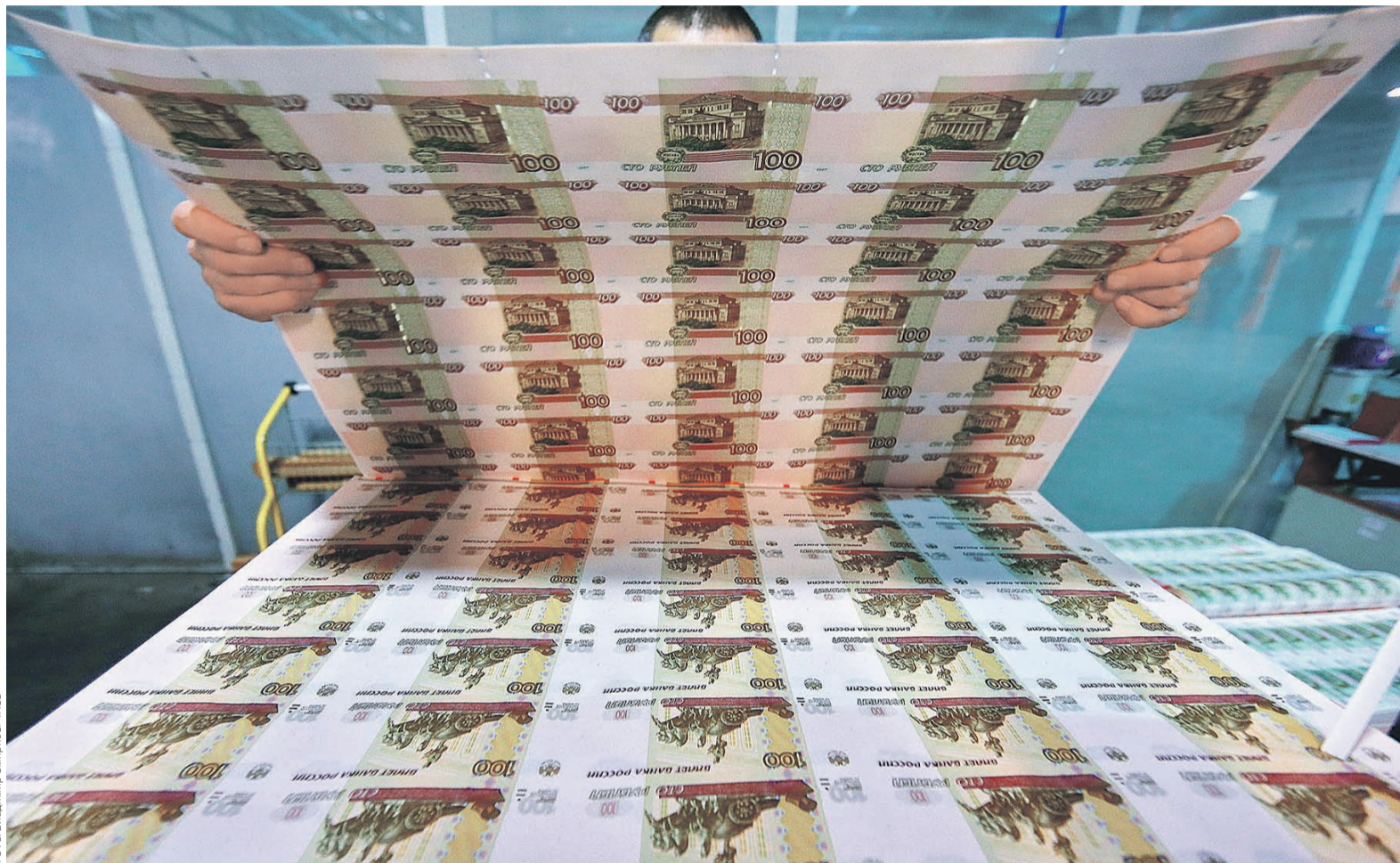
**ЦБ планирует в декабре провести эмиссию денежных купюр на 1 трлн руб. Планы регулятора связаны с традиционным повышенным потребительским спросом: в декабре граждане активно тратят деньги, покупая товары и валюту.**

«В декабре мы ожидаем рост наличных денег. Нас ожидает эмиссия порядка 1 трлн руб.», — заявил на Неделе финансовой грамотности в Севастополе первый зампред ЦБ Георгий Лунтовский. Он сообщил, что доля наличных денег в российской экономике составляет 78,6%.

По данным регулятора, на 1 октября объем наличных в России превышал 6,7 трлн руб., денежная масса составляла 32,95 трлн руб., снизившись по сравнению с предыдущим месяцем на 0,2%.

Пресс-служба Банка России пояснила, что речь идет о сезонном увеличении объема наличных денег в обращении, которое традиционно наблюдается в конце года. «Речь не идет об увеличении денежной массы», — сказали в пресс-службе. Рост наличных денег в обращении наблюдается ежегодно: согласно статистике ЦБ, в декабре 2014 года объем наличных денег вырос на 920 млрд руб., а в декабре 2013-го рост составил 800 млрд руб.

«В конце года происходит увеличение потребительской и деловой активности: граждане осуществляют покупки в том



Заявление ЦБ о триллионной эмиссии прозвучало пугающе, но если курс рубля в декабре упадет, то не из-за нее

числе иностранной валюты, в целом оборачиваемость денег возрастает», — поясняет управляющий директор ИБ «Веста» Евгений Егоров. Чтобы обеспечить клиентов наличностью в необходимых объемах, банки обращаются в ЦБ. «Они меняют безнал на наличные, напол-

няют банкоматы под длинные выходные и праздники, потом выдают их клиентам», — говорит эксперт.

«Регулятор печатает деньги, и при этом происходит изъятие депозитов из банковской системы», — согласен аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай. На-

пример, по его словам, Минфин может забрать из банков свои средства, чтобы обеспечить расходы бюджета в наличной форме. По его оценкам, задолженность банковского сектора перед Минфином сейчас превышает 1 трлн руб. «В этом случае никакого влияния на инфляцию и курс

рубля эта операция не окажет», — рассуждает аналитик.

Согласно данным Банка России, денежная масса также увеличивается в декабре каждого года. Так, в конце 2014 года этот показатель увеличился на 1,5 трлн руб., или на 5%. В декабре 2013 года рост денежной мас-

Зависимость рубля от цен на нефть достигла 90%

## Деревянный стал нефтяным

ЮЛИЯ ТИТОВА

**После того как Банк России отпустил рубль в свободное плавание 10 ноября прошлого года, его зависимость от цены на нефть выросла до 88%, подсчитал ведущий аналитик банка «Нордеа» Дмитрий Савченко.**

10 ноября 2014 года ЦБ отпустил рубль в свободное плавание, отменив коридор бивалютной корзины и регулярные интервенции на его границах. С этого момента российская валюта фундаментально зависит от динамики нефтяных цен.

Согласно данным регрессионного анализа зависимости рубля от нефти, проведенного аналитиком Савченко, коэффициент детерминации на сегодняшний день составляет 0,77, то есть корреляция

равняется 0,88, что довольно много. «Чем ближе значение коэффициента детерминации к 1, тем теснее связь между рублем и нефтью», — поясняет аналитик.

**Рубль отмечает год свободного плавания, но по сути он не таргетировался ЦБ и до официального решения свернуть интервенции на валютном рынке**

Ранее ЦБ в большей степени вмешивался в ход торгов, это снижало зависимость, говорит аналитик. По его словам, в период геополитического неспокойствия в начале 2014 года коэффициент детерминации был на уровне 0,15 (корреляция составляла 0,39), что указывало на почти полное отсутствие какой-либо связи между курсом рубля и ценой на нефть.

По мнению главного экономиста «ПФ Капитала» Евгения Надоршина, уровень зависимости рубля от нефти в 88% — это завышенная цифра. И на рубль, и на

нефть одновременно влияют такие факторы, как замедление экономики развивающихся стран, ожидаемое изменение ставки ФРС, говорит Надоршин. Поскольку эти факторы уменьшают цену на нефть через снижение ожидаемого спроса и удешевляют рубль через отток капитала, это вызывает ощущение, что цены на нефть влияют больше на рубль, чем это есть на

самом деле, отмечает экономист. Надоршин не строил модель.

По подсчетам главного экономиста Альфа-банка Наталии Орловой, при изменении стоимости нефти на \$10 фундаментально курс рубля снижается на 5 руб. по отношению к доллару.

Рубль отмечает год свободного плавания, но по сути он не таргетировался ЦБ и до официального решения свернуть интервенции на валютном рынке, говорит Савченко, замечая, что переходный период от рубля, который был под сильным контролем Центрального банка, к рублю сегодняшнему, относительно свободному в своем движении, продолжался достаточно долго. «Если говорить о фундаментальных зависимостях, то тут все осталось неизменным: нефть продолжает определять движение российской валюты».

В марте 2014 года Совет Федерации удовлетворил просьбу президента Владимира Путина о вводе войск на территорию Украины. После этого заявления доллар и евро обновили исторические максимумы на торгах Московской биржи. Тогда за один день ЦБ продал больше \$11 млрд для стабилизации курса рубля, а всего в марте ЦБ продал \$25 млрд.

«В ближайшие годы у рубля пока нет шансов вырваться из-под такой зависимости», — резюмирует аналитик банка «Нордеа».

Аналогичная зависимость от нефтяных цен есть и у доллара, говорится в обзоре Промсвязьбанка. В 2015 году корреляция между рублем и нефтью составляла 82%, без учета первого квартала, когда наблюдались резкие колебания валюты, корреляция составляет 0,94. ▣

сы составил 7,5% (2,2 трлн руб.). Но причины этого — другие.

Денежная масса в декабре увеличивается из-за бюджетных трат, которые неравномерно распределены в течение года, поясняет Егоров. «В это время курс рубля традиционно снижается, так как из-за относительно высокой экономической активности ЦБ в том числе вынужден поддерживать ликвидность банков еще и через механизм РЕПО», — отмечает он. По оценке экономиста

массу Минфин пытается компенсировать, забирая свои депозиты из банков: когда казначейские деньги попадают на счета в ЦБ, они в денежной массе не учитываются.

Управляющий директор Sberbank CIB Евгений Гавриленков отмечает, что в январе происходит обратный процесс — денежная масса сокращается. «Население активно тратит деньги, компаниям нужно платить налоги», — поясняет он.

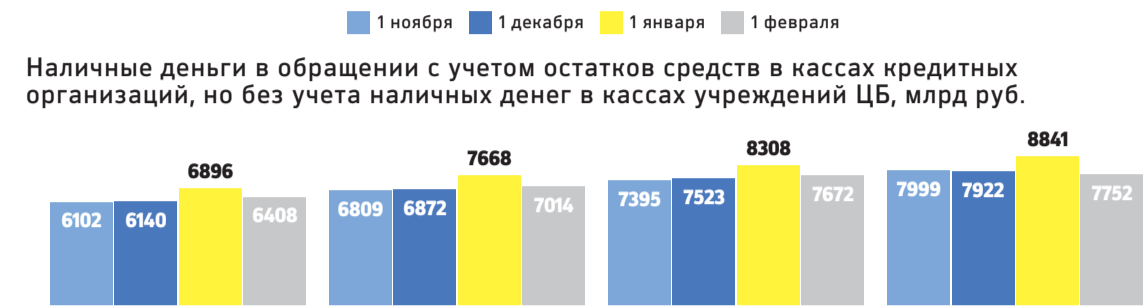
## Пресс-служба Банка России поясняет, что речь идет о сезонном увеличении объема наличных денег в обращении, которое традиционно наблюдается в конце года

БКС Владимира Тихомирова, обычно в декабре траты бюджета доходят до 40% от его расходов.

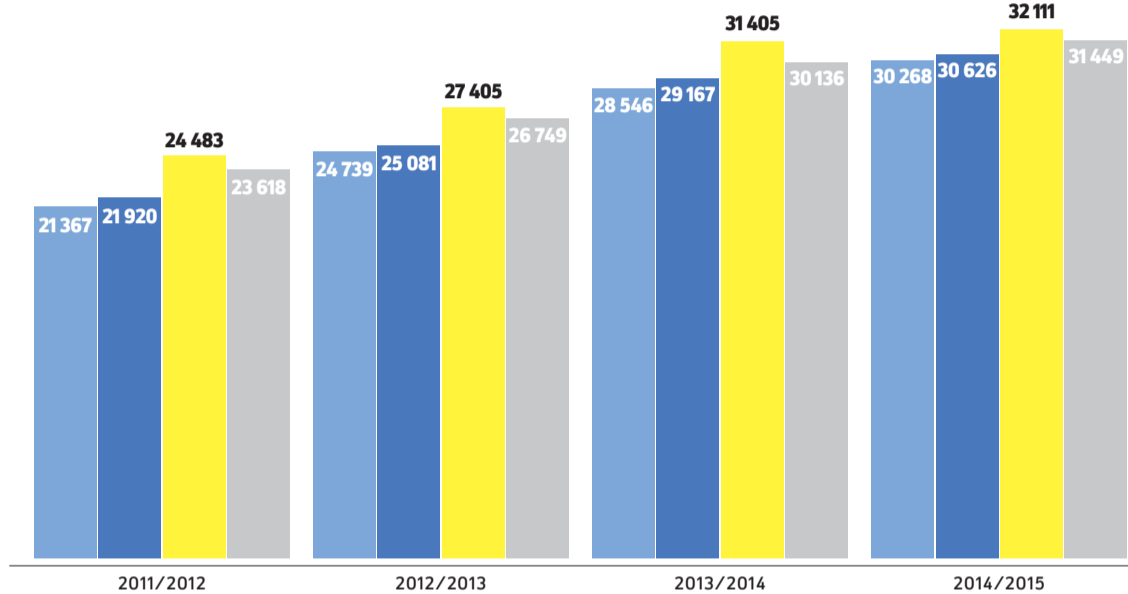
Собеседник РБК в Минфине подтвердил, что бюджетные расходы в течение года распределены неравномерно. «Например, в декабре традиционно платятся январские пенсии, также получатели госсредств стремятся потратить все средства из-за опасений, что эти расходы могут отменить», — говорит он. Но в то же время, по словам чиновника, влияние этих трат на денежную

В то же время такие колебания денежной массы оказывают влияние на уровень инфляции и могут оказать дополнительное давление на курс рубля, не исключает Денис Порывай. «Реальный дефицит бюджета значительно выше 1 трлн руб. Это означает, что Минфину потребуются дополнительные средства, которые он может получить, например, за счет Резервного фонда. В этом случае денежная масса вырастет, что окажет давление на российскую валюту», — комментирует он.

### Новый год с ЦБ: сезонная эмиссия рублей



### Денежная масса в национальном определении (денежный агрегат M2)



Источник: ЦБ

## Сирия вместо кризиса

### Кризис неважен

Военная операция российских войск в Сирии отвлекла внимание россиян от экономического кризиса, свидетельствуют данные онлайн-опроса исследовательской компании Synovate Comson. В октябре важность кризиса отметили 56% респондентов, хотя в сентябре, до начала операции, о важности кризиса говорили 63%.

### Стабилизация рубля

На улучшение восприятия экономической ситуации также повлияла стабилизация рубля относительно доллара и евро. Каждый третий опрошенный считает, что через год ситуация в экономике улучшится, и только 24% уверены, что для оптимизма поводов нет. В сентябре 28% считали, что улучшения экономической ситуации ожидать не стоит.

### Лично нам не светит

Вместе с тем надежды на увеличение личного дохода у жителей страны тают, отмечают в Comson. В октябре только 35% опрошенных выразили надежду, что их финансовое положение в следующем году улучшится, таким образом, единого понимания об экономических перспективах России у населения нет, отмечают в компании.

### Кредиты не нужны

Опрос также зафиксировал снижение спроса россиян на кредиты. В сентябре он вырос до 12%, но в октябре упал до 8%. Это связано с тем, что после лета и отпускных трат россияне брали кредиты, чтобы собрать детей в школу или просто «дожить до зарплаты», отмечают в Comson. Кроме того,

в октябре снизилось число тех, кто решил повременить с кредитами (с 18% до 16%). В Comson это связывают с программами господдержки кредитования.

Онлайн-опрос Comson был проведен в октябре среди россиян 18–45 лет, проживающих в городах-миллионниках.



# ПРЕМИЯ РБК 2015

РЕКЛАМА 18+  
\*Делойт

3 декабря 2015, 19.00, телеканал РБК  
Смотрите церемонию награждения лауреатов Премии РБК 2015

[www.awards.rbc.ru](http://www.awards.rbc.ru)

Независимый аудитор Премии

**Deloitte**

Партнер номинации «Благотворительность»

**СУЭК**  
СИБИРСКАЯ УГОЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

Официальный партнер категории «Общество»

**МТС**



Александр Браверман (на фото слева) с 2008 по 2015 год возглавлял Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства

**ГОСЗАКУПКИ** За госкомпаниями приглядит Александр Браверман

# Омбудсмен по закупкам

ПЕТР НЕТРЕБА, ЯНА МИЛЮКОВА

**Правительство в очередной раз пытается внедрить конкуренцию в закупки госкомпаний. Со следующего года следить за этим будет новый уполномоченный орган, который возглавляет Александр Браверман.**

## КОГО ПРОВЕРЯТ

Премьер-министр Дмитрий Медведев огласил список госкомпаний на заседании правительства в четверг. В списке — 35 госкомпаний, в том числе «Газпром», «Транснефть», РЖД, Уралвагонзавод, ФСК ЕЭС, «Ростелеком», «Аэрофлот», АЛРОСА, «Роснефть» и др. (см. справку). В перечень попали компании, которые за 2014 год показали выручку от реализации не менее 2 млрд руб. и у которых большой объем закупок. Медведев не назвал цифры, но отметил, что у этих компаний «общий объем закупок исчисляется триллионами рублей в год» и что «как минимум десятая часть этой суммы будет выделяться для работы с малым и средним бизнесом».

Составить такой список правительство должно по закону, который описывает процедуру закупок для компаний, доля государства в которых составляет не менее 50% (223-ФЗ). Правительство внесло существенные правки в закон летом этого года, чтобы повысить конкурентность закупок и облегчить доступ к ним малых и средних

**Проверкой 35 госкомпаний займется тоже госкомпания — АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» («Корпорация МСП»)**

предприятий (МСП). По данным Минэкономразвития, в 2014 году 48% от общего объема закупок компаний с участием государства пришлось на единственного поставщика.

Законом установлено, что госкомпания должны закупать у МСП не менее 18% от совокупного годового стоимостного объема договоров, заключенных по результатам закупок. При этом минимум 10% всех закупок должно быть совершено

на тендерах, к которым допускаются только МСП.

## КТО ПРОВЕРИТ

Проверкой 35 госкомпаний займется тоже госкомпания — АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» («Корпорация

МСП»). Эта организация создана правительством в июне на базе Агентства кредитных гарантий и Российского банка поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП Банк). В октябре этого года руководителем АО премьер назначил Александра Бравермана.

Браверман не в первый раз выполняет ревизионные задачи. С 2008 по 2015 год он возглавлял Федеральный фонд содействия развитию жилищного строитель-

ства. Фонд, в частности, контролировал целевое использование земельных участков. Известны конфликты РЖС из-за земли с Всероссийским научно-исследовательским институтом растениеводства имени Н. И. Вавилова (в 2011 году) и с Минобороны в Ленинградской области (в 2012 году).

Согласно постановлению правительства, которое Медведев утвердил в начале ноября, «Корпорация МСП» начнет проверять планы закупок с 1 декабря 2015 года, а с 1 мая 2016 года — как эти планы выполняются (в том числе отдельно — по закупкам инновационной и высокотехнологичной продукции и лекарственных средств).

## КОГО НАКАЖУТ

Если «Корпорация МСП» выявит нарушения, то она уведомит об этом госкомпанию, и та должна исправиться в течение не более чем десяти рабочих дней, рассказал РБК представитель корпорации. Если же нарушения устранены не будут, «Корпорация МСП» может обратиться в Федеральную антимонопольную службу и та приостановит закупки. Го-

скомпания вправе опротестовать это в суде.

Госкомпания должна опубликовать проект плана своих закупок в открытом источнике (на своем сайте или на сайте госзакупок); это, с одной стороны, даст возможность МСП заранее планировать свое участие в закупках, с другой — будет способствовать увеличению доли закупок у МСП, рассказывает представитель «Корпорации МСП».

## КТО УЖЕ ОТЧИТАЛСЯ

К новым правилам готовы не все компании из списка. В 2015 году доля закупок РЖД у МСП составила 9%, в 2016 году — 18%, сказал РБК представитель монополии. Доля МСП в портфеле закупок «Транснефти» уже составляет 17,4%, об этом компания рассказала ТАСС. Доля МСП в закупках «Ростелекома» составляет 7–10% при нормативе 9%, нарастить эту долю будет сложно — небольшие компании почти не производят необходимое оператору высокотехнологичное оборудование, рассказал представитель «Ростелекома» «РИА Новости». ■

## Кто в пуле

1. АО «Транснефть — Сибирь», Тюмень
2. АО «РН-Транс», Новокуйбышевск
3. АО «Уральская большегрузная техника — Уралвагонзавод», Нижний Тагил
4. АО «Атомстройэкспорт», Москва
5. АО «Федеральная грузовая компания», Екатеринбург
6. АО «Центральное конструкторское бюро морской техники «Рубин», Санкт-Петербург
7. АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф. Э. Дзержинского», Нижний Тагил
8. АО «Главное управление обустройства войск», Москва
9. АО «Производственное объединение «Северное машиностроительное предприятие», Северодвинск
10. Государственная компания «Российские автомобильные дороги», Москва
11. Публичное акционерное общество «Газпром», Москва
12. Публичное акционерное общество «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы», Москва
13. Публичное акционерное общество межгородской и международной электрической связи «Ростелеком», Санкт-Петербург
14. Публичное акционерное общество «Аэрофлот — российские авиалинии», Москва
15. Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Северо-Запада», Гатчина
16. Акционерная компания АЛРОСА (публичное акционерное общество), Мирный
17. Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть», Москва
18. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги», Москва
19. Открытое акционерное общество «Торговый дом РЖД», Москва
20. Открытое акционерное общество «ОАК — Транспортные самолеты», Москва
21. Открытое акционерное общество «Газпром нефтехим Салават», Салават
22. Открытое акционерное общество «Российский концерн по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях», Москва
23. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Сургут», Сургут
24. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Югорск», Югорск
25. Общество с ограниченной ответственностью «РН-Юганскнефтегаз», Нефтеюганск
26. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Ухта», Ухта
27. Общество с ограниченной ответственностью «Нефтегазовая компания «Итера», Москва
28. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром центрремонт», Щелково
29. Общество с ограниченной ответственностью «Транснефть — Восток», Братск-3
30. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром комплектация», Москва
31. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром инвест», Санкт-Петербург
32. Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России», Москва
33. Федеральное государственное унитарное предприятие «Российская телевизионная и радиовещательная сеть», Москва
34. Федеральное государственное унитарное предприятие «Спецстройинжиниринг при Федеральном агентстве специального строительства», Москва
35. Федеральное государственное унитарное предприятие «Конструкторское бюро «Арсенал» им. М. В. Фрунзе», Санкт-Петербург

**ПАРТНЕРЫ** Кремль объяснил отказ Путина ехать на саммит АТЭС

# Президент уступил премьеру

ОЛЬГА НАДЫКТО,  
МИХАИЛ РУБИН

**Владимир Путин не поедет на саммит АТЭС, его заменит Дмитрий Медведев, у которого есть другие дела на Филиппинах, подтвердил Дмитрий Песков. Это не связано с повесткой российско-американских отношений, подчеркнул он.**

Пресс-секретарь президента Дмитрий Песков подтвердил информацию об отмене визита Владимира Путина на саммит АТЭС на Филиппинах, сообщает корреспондент РБК. Ранее о том, что вместо Путина на саммит поедет премьер Дмитрий Медведев, на условиях анонимности РБК рассказал федеральный чиновник.

«Я могу это подтвердить. Действительно, Россия на саммите АТЭС будет представлена председателем правительства», — сказал Песков журналистам.

Пресс-секретарь президента пояснил, что Путин принял это решение «недавно» из-за планов Дмитрия Медведева на Филиппинах.

«У председателя правительства там были запланированы в регионе дополнительные контакты, дополнительные визиты. В этой связи с точки зрения оптимизации графиков высшего руководства страны президент принял решение, чтобы президент и премьер с разницей в один-два дня в такую даль не летели», — сказал Песков.

Пресс-секретарь президента уточнил, что Путин «уделяет традиционно большое внимание по-

вестке дня саммита АТЭС». По его словам, накануне саммита в ведущих СМИ стран АТЭС выйдет статья президента о проблематике региона АТЭС.

Дмитрий Песков также исключил связь отмены визита президента на саммит с тем, что отношения премьера Дмитрия Медведева с президентом США Барак Обама лучше, чем отношения глав двух государств.

«Это неправильная оценка, которая показывает непонимание сути российской политики в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Это [российская политика в регионе] самостоятельное измерение внешней политики России, оно абсолютно не индексируется никак на двусторонние отношения с США», — заявил пресс-секретарь президента (цитата по ТАСС).

Песков также отметил, что Россия имеет «достаточно конструктивные и тесные отношения» со многими представителями Азиатско-Тихоокеанского региона и будет продолжать сотрудничать с ними «вне зависимости от двусторонних отношений с третьими странами».

Ранее в четверг федеральный чиновник на условиях анонимности рассказал РБК, что вместо Владимира Путина на саммит АТЭС на Филиппинах отправится премьер-министр Дмитрий Медведев. Об отмене визита Путина на саммит ранее сообщал и источник Газеты.ру.

По словам собеседника РБК, изначально планировалось, что 15–16 ноября Владимир Путин пое-

дет в Турцию на саммит «Большой двадцатки», 17 ноября посетит один из российских регионов, а 18–19 ноября вместе с другими мировыми лидерами отправится на Филиппины. Однако в итоге было решено, что на саммит в Филиппины полетит премьер-министр Дмитрий Медведев. Собеседник РБК не смог объяснить причину изменений планов президента.

При этом в последние дни к поездке главы государства на АТЭС все было готово. В частности, журналисты кремлевского пула были аккредитованы на саммит и успели получить филиппинские визы.

Премьер-министр Дмитрий Медведев в последний раз посещал

международные саммиты вместо Владимира Путина в 2012 году. Тогда он вместо президента отправился на саммит «Большой восьмерки», но на саммите АТЭС, который проходил в России, страну представлял глава государства. С тех пор на саммит АТЭС от России ездил только Владимир Путин.

Во время визита российско-го премьер-министра на саммит АТЭС в 2012 году в руководстве страны говорили, что такое разделение саммитов между членами тандема возможно и в будущем, но с тех пор Дмитрий Медведев на мероприятия высшего уровня вместо Владимира Путина не ездил. ■

## Куда не ездил Путин

### США

В 2012 году почти сразу после инаугурации 7 мая президент Владимир Путин должен был принять участие в саммите «восьмерки» в Кэмп-Дэвиде. Однако в телефонном разговоре с президентом США Бараком Обамой 9 мая того года Путин сообщил, что не сможет приехать «в связи с необходимостью продолжить формирование правительства». Вместо Путина на саммит поехал председатель правительства Дмитрий Медведев.

### Турция и Болгария

В октябре 2012 года Владимир Путин взял паузу в международ-

ных поездках. Тогда с середины октября на начало декабря была перенесена поездка в Турцию, был отложен визит в Болгарию. Reuters тогда сообщал, что президент болен, — обострилась старая травма, уточняли «Ведомости».

### Казахстан

В марте этого года Reuters со ссылкой на анонимный источник в Казахстане сообщил об отмене визита Путина в Казахстан из-за болезни. В первой половине марта президент в течение 10 дней не появлялся на публике, и лишь 16 марта состоялась его встреча с президентом Киргизии Алмазбеком Атамбаевым.

**СОЮЗНИКИ** Российского офицера в Таджикистане заподозрили в убийстве девушки

## С военной базы в СИЗО

МАКСИМ СОЛОПОВ

**В Таджикистане арестован подозреваемый в убийстве местной девушки российский офицер 201-й военной базы старший лейтенант Иван Щербаков, сообщили РБК в 109-м гарнизонном военном суде. Об избрании меры пресечения в виде заключения под стражу ходатайствовал следователь 527-го военного следственного отдела Следственного комитета России, уточнил представитель суда.**

Сейчас Щербаков переведен с территории базы в СИЗО-1 города Душанбе. Утром 11 ноября тело убитой на территории 201-й российской военной базы 22-летней гражданки Таджикистана Шоиры Джобировой было передано родственникам, сообщила таджикская служба радио «Свобода» со ссылкой на сотрудников морга. Родные Шоиры Джобировой забрали ее тело из здания военного госпиталя Министерства обороны Таджикистана в 46-м микрорайоне. Работники морга рассказали корреспонденту изда-

ния, что на теле Джобировой были видны следы насилия, в частности у девушки была сломана челюсть.

10 ноября министр иностранных дел Таджикистана Сироджин Аслов принял российского посла Игоря Лякина-Фролова, выразил ему озабоченность в связи с насильственной смертью Джобировой на территории российской военной базы и вручил официальную ноту с требованием дать «объективную оценку произошедшему и принять необходимые меры

по недопущению совершения подобных деяний военнослужащими российской военной базы в Таджикистане», сообщает таджикская служба радио «Свобода» со ссылкой на официальный сайт дипломатического ведомства Таджикистана. На встрече послу было заявлено: «Случившееся не соответствует духу традиционной дружбы и стратегического партнерства между нашими двумя странами».

В местном отделе внутренних дел журналистам сообщили,

что убийство произошло 5 ноября на территории войсковой части и было раскрыто 9 ноября после обращения родственников Джобировой о ее пропаже.

Брат погибшей Бобо Джобиров сообщил радио «Свобода», что офицер после убийства его сестры спрятал ее тело в мусорном контейнере недалеко от базы.

Обстановка вокруг 201-й базы спокойная, сообщил РБК источник внутри гарнизона. ■

## Как это было в Гюмри

**Убийство семьи из семи человек** 12 января 2015 года в частном доме в армянском городе Гюмри произошло убийство семьи Аветисян из семи человек, включая шестимесячного ребенка. В совершении преступления на следующий день признался военнослужащий российской 102-й базы Министерства обороны 18-летний Валерий Пермяков. 15 января в Гюмри произошли массовые манифеста-

ции, переросшие в беспорядки и столкновения с полицией. Протестующие требовали передать Пермякова армянской стороне.

**Совместное расследование и суд** Первоначально российская сторона заявляла, что Пермяков не может быть выдан другому государству. Однако по оглашению между Арменией и Россией российские военнослужащие,

совершивших преступления на территории Армении, подлежали выдаче армянской стороне. Чтобы урегулировать ситуацию, с официальным визитом Армению посетил председатель СК Александр Бастрыкин. В итоге были достигнуты договоренности о совместном расследовании и судебном процессе в гарнизонном военном суде на территории Армении.

КОРРУПЦИЯ Швейцария будет отслеживать крупные покупки за наличные

# Роскошь — по паспорту

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

С нового года в Швейцарии каждый наличный платеж свыше \$100 тыс. должен пройти проверку на предмет отмывания денег. Размытость формулировок закона может навредить продавцам предметов роскоши, считают эксперты.

В среду, 11 ноября, Федеральный совет Швейцарии утвердил Декрет по борьбе с отмыванием денег (GwV). В своем сообщении Министерство финансов Конфедерации напоминает, что еще в феврале 2012 года межправительственная Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF) установила новые стандарты антикоррупционной деятельности. Как член FATF, Швейцария приняла эти предложения в декабре 2014 года, но количество необходимых изменений в Уголовном кодексе потребовало от правительства принять отдельный декрет.

Новое правило вступает в силу с 1 января 2016 года. По нему устанавливается строгий набор условий, при которых работники торговли должны будут сообщать властям о подозрениях в отмывании денег через их предприятие.

## ДЬВООЛ В ДЕТАЛЯХ

В том случае, если клиент совершает разовую покупку наличными на сумму более 100 тыс. франков (\$99,6 тыс.), продавец обязан потребовать персональные данные покупателя по установленному образцу: имя, адрес места проживания, дата рождения и гражданство. Если покупатель представляет юридическое лицо, он должен указать его название и адрес. Определенная форма должна быть заполнена и в том случае, если клиент действует по поручению другого человека.

После заполнения анкеты продавец обязан проверить удостоверение личности покупателя (паспорт, водительские права или ID), снять с него копию и пометить, что оригинал был представлен. Анкеты и копии документов хранятся у продавца. В случае если у него возникнут подозрения в законном происхождении средств, он обязан незамедлительно доложить об этом в полицейское управление по борьбе с отмыванием денег в установленной форме.

Прежде чем связаться с властями, продавец сам должен приложить усилия по проверке происхождения крупных сумм наличности, если «что-либо в процессе покупки показалось ему необычным». Например, если недостаточно представлены персональные данные либо же они являются «откровенно фальшивыми». Продавец обязан доложить о подозрительном клиенте, если также у него возникло ма-



Швейцарские власти считают, что реальной причины оплачивать наличными покупки на сумму свыше \$100 тыс. не существует

лейшее сомнение в подлинности удостоверения личности. Подозрительным считается и то, что покупатель выкладывает солидную сумму мелкими банкнотами либо же если закупается преимущественно «быстрораскупаемыми товарами с высокой степенью стандартизации», то есть товарами массового производства.

## БЕЛЫЕ ПЯТНА

Как отмечает швейцарская Neue Zürcher Zeitung, Декрет о борьбе с отмыванием денег в своей нынешней редакции является компромиссом: до этого правительство страны предлагало полностью запретить любые платежи наличными свыше 100 тыс. франков. Сторонники запрета аргументировали это тем, что в мире якобы не существует реальной причины совершать платежи такой величины наличными деньгами. Однако парламент проголосовал против предложений правительства.

Финальный вариант декрета оставляет за собой большое количество «юридических лазеек» и общих фраз, которые позволяют по-разному трактовать букву закона и фактически грозят еще большими ограничениями, заявили РБК в IG Detailhandel Schweiz (DHS), профессиональном объединении сетей розничной торговли Швейцарии.

Наибольшее нарекание DHS вызывает определение слова «продавец» в декрете и обязанность ретейлеров содержать собственную ревизионную комиссию. Под действие закона, по словам DHS, может попасть и посредник при оказании услуг, получивший за свою помощь свыше 100 тыс. франков. «Кроме того, исключение стоит сделать и для сделок по купле-продаже движимого имущества и для личных трат (покупка мебели или предметов роскоши), где риск отмывания денег по определению минимальный», — считают в объединении.

**Декрет о борьбе с отмыванием денег в своей нынешней редакции является компромиссом: до этого правительство предлагало полностью запретить любые платежи наличными свыше 100 тыс. франков**

Кроме того, закон не указывает, какие предприятия обязаны создавать ревизионную комиссию для внутренней проверки крупных транзакций: для небольших семейных лавок это будет не только лишним, но и затратным. В то же время за отказ предоставлять полиции отчет о крупной наличной транзакции грозит штраф в размере 200 тыс. франков.

## ПРОДАВЦЫ ЛЮКС-ТОВАРОВ ПРОТИВ

Наибольшее возмущение новым законом высказывают торговцы предметами роскоши. Швейцария, где проживают 461 тыс. долларовых миллионеров (это 5,6% населения), аккумулирует 2% всего мирового рынка предметов роскоши, в 2014 году объем национального рынка товаров класса люкс составил \$6,2 млрд, по оценке издания Luxury Society.

Представители Союза арт-дилеров Швейцарии (VKMS) на слушаниях в Минфине, как сообща-

ет издание Blick, обвинили власти в том, что они вводят скрытый запрет на наличность в непростой период отрицательных банковских ставок.

Еще в сентябре на заседании в Бернском музее изобразительных искусств глава VKMS Сильвия Фуррер отмечала, что основная часть расчетов в отрасли все же проходит путем банковских пере-

водов. «Но среди банковских требований к перечислению средств в рискованные отрасли (а к ним, к сожалению, принадлежит торговля искусством) есть и необходимость указывать дополнительные данные и документы при платежах свыше 25 тыс. франков», — сказала она, добавив, что в июньском докладе швейцарских правоохранителей никаких примеров отмывания денег при торговле искусством не выявлено.

Чтобы избежать возможной криминализации покупателя как мошенника и продавца как сообщника, предпринимателям необходимо будет собственными усилиями поддерживать ревизионную систему, считают в отрасли. По подсчетам Фуррер, каждому из игроков лишь на рынке искусства придется потратить на бумажную работу минимум 45 тыс. франков — не считая затрат на дополнительный аудит, который может составлять от 2 тыс. до 4 тыс. франков за каждый случай. Это станет дополнительным обременением для рынка люксовых товаров, который и так, по словам главы люксового отдела консалтингового агентства Euromonitor Флура Робертса, ждет замедление. В 2014 году он и так уже серьезно пострадал из-за укрепляющегося франка, а также падения продаж из-за ухода состоятельных покупателей из Китая, России и Японии. ■



**МНЕНИЕ**



ФОТО: из личного архива

АНДРЕЙ ШАПЕНКО,  
руководитель проектов бизнес-школы «Сколково»

Создание любого производства ведет к необходимости импорта сопутствующего сырья, оборудования и материалов. Значит, попытки прекратить зависимость от импорта могут только ее лавинообразно усилить.

## Почему надо помнить об экспорте, пытаясь заместить импорт

**Концепция импортозамещения ведет Россию в «ловушку среднего дохода». Без экспорта развитую экономику не создашь, а добьешься лишь тотальной автономности страны.**

### КОВАРНЫЙ РОСТ

Вот уже больше года тема импортозамещения является одной из наиболее громких в российской публичной повестке. Запущены государственные программы, проводятся конференции, введены санкции, в том числе для поддержки отечественного производства. Однако результаты пока очень скромны, а в отчете Moody's аналитики напрямую отметили, что импортозамещение не работает ни в одной отрасли, кроме продовольствия. Институт Гайдара пишет, что подавляющее большинство российских предприятий, включая государственные, не спешит переходить на закупки отечественного оборудования и материалов.

Идея не нова. Еще в 1920-х годах многие страны Африки и Латинской Америки стремились снизить зависимость от импорта промышленных товаров из Европы, пострадавшей от Первой мировой войны, и стали проводить политику масштабной индустриализации. Прошел через это и СССР — задачей сталинской индустриализации было создание

практически полностью автономной экономической системы, растущей на внутренних ресурсах, и первую очередь человеческих.

В 1960-х годах эта политика приобрела системный характер в развивающихся странах, и наиболее очевидным ее результатом стал рост доли промышленности в ВВП. С 1927 по 1965 год в Аргентине она выросла с 24 до 34% ВВП, а в Бразилии — с 19 до 28% с 1939 по 1968 год. К 60-м годам прошлого века промышленность стала ведущим сектором экономики в Аргентине, Бразилии, Мексике и Чили, опережая по темпам роста большинство других секторов.

Эти страны использовали множество инструментов: протекционистские тарифы, специальные условия для инвесторов в новые индустрии, льготы на импорт оборудования, дешевые кредиты, субсидии, создание инфраструктуры... В большинстве случаев это привело к желаемому результату, если считать таковым замещение импорта собственным производством, а также развитие промышленного сектора на уровне стран со средним уровнем дохода. Однако впоследствии большинство этих стран столкнулись с ограничениями роста и до сих пор не могут вырваться из «ловушки среднего дохода», в которую, к слову, уже попала и Россия. Почему это произошло?

### ПЯТЬ ПРОБЛЕМ ЛЮБИТЕЛЕЙ ПРОТЕКЦИОНИЗМА

Во-первых, для многих отраслей необходим существенный спрос, чтобы достичь эффекта масштаба. Внутренний рынок, как правило, подобный спрос создать не способен, за единичными исключениями вроде США и Китая. Новым производствам, особенно высокотехнологичным, необходимо выходить на внешние рынки, где произведенный товар должен быть конкурентоспособен по цене и качеству. Мы наглядно видим это на примере самолетостроения — невозможно производить Sukhoi Superjet только для «внутреннего потребления»: в этом случае затраты на его разработку никогда не окупятся. Надо бороться с Boeing и Airbus за внешние рынки, и для этого наш самолет должен быть как минимум не хуже зарубежных аналогов. Нельзя делать просто «российское», надо делать качественное.

Во-вторых, создание любого производства ведет к необходимости импорта сопутствующего сырья, оборудования и материалов, и чем сложнее производство, тем шире номенклатура импортируемой продукции. Тот же самолет состоит из сотен тысяч компонентов, поставляемых сотнями поставщиков. Значит, попытки прекратить зависимость от импорта могут только ее лавинообразно усилить.

В-третьих, почти все успешные примеры импортозамещающей индустриализации были связаны с наличием большого количества низкоквалифицированной рабочей силы: массы молодых сельских жителей перебрасывались в города в СССР, Китае, Мексике, Индии и даже Сингапуре. Сегодня этого ресурса больше ни у кого нет, и придется высвобождать человеческий капитал из других отраслей.

В-четвертых, к санкциям и тарифам надо тоже подходить осторожно. Сознательное «огораживание» внутреннего рынка приводит к исключению конкуренции, которая является «санитаром рынка» и движущей силой для повышения качества товаров и эффективности производства. В долгом периоде от конкуренции не убежишь, а введение импортных пошлин, как правило, приводит не к повышению качества собственной продукции, а к росту цен. Что мы наглядно наблюдаем на российском рынке продовольствия в настоящее время. Если импортозамещение не состоится и в обозримом будущем все вернется на досанкционный уровень зависимости от импорта, то получится, что за этот эксперимент заплатит исключительно потребитель.

Наконец, концентрация капитала и ресурсов в отраслях, которые неэффективны с точки зрения внешней торговли, приводит к упущенным возможностям роста. Ведь еще со времен Давида Рикардо известно, что наибольшего успеха в экономике достигают те страны, у которых есть сравнительное преимущество в международной торговле.

Грубо говоря, если мы неожиданно захотим полностью заместить импорт кроссовок, то у нас это, несомненно, получится. Но эти кроссовки вряд ли будут конкурентоспособны где-то еще кроме России, мы на этом ничего не заработаем, а люди, их производящие, не смогут производить что-то другое (например, интеллектуальные услуги, программное обеспечение, электронику или ту же нефть). Показателен пример iPhone — несмотря на то что смартфон физически собирается в Китае, большинство его компонентов производится

компаниями из США, Германии и Южной Кореи. Стоимость сборки не превышает 2% от конечной цены, а львиная доля выручки (более 50%) уходит обладателю патента — компании Apple в США.

### СЕВЕРНАЯ ИЛИ ЮЖНАЯ КОРЕЯ?

Стратегия импортозамещения — это выбор позиции между двумя экстремальными полюсами. Первый — максимально закрываться, исходя из мысли, что мы находимся вне мирового рынка, и пытаться по максимуму вертикально интегрировать производственные цепочки внутри страны. Эта логика доминировала в СССР и доведена до абсолюта в Северной Корее с философией чучхе. Второй — максимально открывать границы и пытаться встраиваться в глобальные цепочки. Такой стратегии следовали Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Китай и даже Германия.

В первом случае мы стремимся к максимальной автономности, во втором — к максимальному экономическому росту. Второй путь означает, что надо заниматься не импортозамещением, а экспортозамещением прежде всего. То есть надо замещать производство товаров, в которых мы будем менее конкурентны, производством того, что мы сможем выгодно продать с большой маржой, а на выручку купить все то, чего нам не хватает.

Пространство для развития здесь однозначно есть: согласно рейтингам World Competitiveness и Global Competitiveness, Россия сейчас находится в пятом-шестом десятке стран по конкурентоспособности своей экономики. Согласно методологии рейтингов ключевыми причинами столь низкой позиции являются высокая стоимость капитала и недостаточное развитие институтов. Получается, что пытаться решать наши проблемы через простое производство максимально широкого ассортимента товаров внутри страны как минимум наивно.

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

## CLASSIFIED | РЕСТОРАННЫЙ ГИД

**РБК СТИЛЬ**  
Жизнь  
в удовольствие  
style.rbc.ru

**MARKET**  
РЕСТОРАН  
ПАНАЗИАТСКИЕ БЛЮДА  
ОТ МИРКО ДЗАГО  
СКОРО В МЕНЮ!  
УЛ. САДОВАЯ-САМОТЕЧНАЯ, 18, СТР. 1  
+7 (495) 650 3770 / WWW.NOVIKOVGROUP.RU  
f / MARKET.REST @MARKET\_RESTO

РЕСТОРАН  
**СЫР**  
~ТРЮФЕЛЬНОЕ~  
МЕНЮ  
УЛ. САДОВАЯ-САМОТЕЧНАЯ, 16, СТР. 2  
+7 (495) 650 77 70 / WWW.NOVIKOVGROUP.RU  
f / SYR.RESTO @SYR\_RESTO

# БИЗНЕС | СОТОВАЯ СВЯЗЬ

## Российский рынок связи



Источники: Telecom Daily, AC&M-Consulting, департамент информационных технологий мэрии Москвы, данные компаний

Эксперты подсчитали потери «большой тройки» от выхода Tele2 в Москву

## Мобильные отступники

ПОЛИНА РУСЯЕВА

**Сервис Dr. Tariff проанализировал, кто из операторов «большой тройки» сильнее пострадал от прихода Tele2 в Москву. Представители компаний не согласны с данными исследования.**

### ИССЛЕДОВАНИЕ МИГРАЦИИ

Сервис Dr. Tariff, анализирующий тарифы сотовых операторов, представил статистику о переходах абонентов от операторов «большой тройки» — «ВымпелКома», «МегаФона», МТС — к сотовому дискаунтеру Tele2. В своих расчетах Dr. Tariff опирался на статистику переходов абонентов по MNP (услуга сохранения номера).

В компании посчитали, сколько абонентов перешли по MNP, и долю «операторов-доноров» в таких переходах в первые дни после старта продаж сим-карт Tele2, полученные данные экстраполировали на более длительный период времени, объяснил метод расчетов основатель Dr. Tariff Александр Волощук. При этом в компании учли тот факт, что часть абонентов

подключаются к Tele2 не по MNP, а приобретают контракт нового для столицы оператора в качестве второй, а не основной сим-карты.

Оператор Tele2, который заработал в Москве и области 22 октября, к 11 ноября подключил чуть более 380 тыс. абонентов, следует из отчета «Ростелекома» от 11 ноября. Исходя из динамики подключений в Dr. Tariff прогнозируют, что первый миллион столичных абонентов дискаунтер Tele2 получит уже в этом году.

Переход на нового оператора занимает неделю, первое зна-

чимое количество переходов пришлось на 30 октября, то есть на восьмой день с даты запуска сети Tele2 в коммерческую эксплуатацию в столичном регионе, следует из графика в исследовании. К 5 ноября уровень ежедневных MNP-переходов стабилизировался и с тех пор составляет примерно 1,5–1,6 тыс. абонентов в день.

По оценкам Dr. Tariff, «щедрее» всех на абонентов оказался «МегаФон» — примерно 53% базы Tele2 состоит из его экс-клиентов, перешедших к новому оператору. Следующим по масштабу

оператором-«донором», как следует из исследования, стала МТС. «Мигранты» из МТС составили 24% столичных клиентов Tele2, на третьем месте — «ВымпелКом» (бренд «Билайн»), который на данный момент «подарил» 22% столичной базы. Замыкает статистику от Dr. Tariff сеть Yota с показателем 1%. В регионах Dr. Tariff зафиксировал схожую ситуацию: «МегаФон» — 44%. МТС — 34%, «ВымпелКом» — 21% и Yota — 1%.

Как писал РБК, во всех городах присутствия Tele2 позиционируется как дискаунтер с низкими

по сравнению с «большой тройкой» ценами на услуги связи. Такой же стратегии новый игрок решил придерживаться и в столице. Александр Провоторов, первый заместитель гендиректора Tele2, рассказывал в конце октября, что выход в Москву обошелся компании в «миллиарды рублей». К октябрю Tele2 потратила около 25% из кредитной линии на 16 млрд руб., открытой весной 2015 года одним из акционеров оператора — банком ВТБ. Оставшиеся средства будут освоены в течение пяти лет, рассказал Провоторов.

В Tele2 действительно наблюдают активный переход москвичей по MNP. «Это означает, что жители московского региона будут постоянно использовать сим-карту Tele2 в качестве основной. В абсолютных цифрах количество переходов превышает среднее по регионам России за тот же период. С одной стороны, это объясняется размером московского рынка, с другой — большей приверженностью москвичей к сохранению номера», — говорит представитель Tele2. Конкретных цифр по числу переходов в Tele2 не раскрывают.

### Какие тарифы Tele2 вывел на московский рынок

Tele2 представил тарифы для Москвы и Подмосковья за день до начала работы в столичном регионе — 21 октября. Всего оператор предложил абонентам четыре тарифных плана: «Оранжевый», «Черный», «Очень черный» и «Самый черный» (все тарифные планы линейки «Черный» — пакетные). Тарифный план «Оранжевый» предполагает плату за исходящие

звонки на любые номера по цене 1 руб. за минуту разговора и 1 руб. за 1мб мобильного интернета. Стоимость СМС на тарифе также составляет 1 руб. Для тарифного плана «Черный» предусмотрена абонентская плата 99 руб. в месяц: за это абонент получает 2Гб мобильного интернета, 150 СМС на номера Москвы и платные СМС на номера России — по 2,5 руб.

Тарифный план «Очень черный» (за 299 руб. в месяц) включает 400 минут на любые номера в России, 4Гб мобильного интернета и 400 СМС на все номера России. Тариф «Самый Черный» предполагает абонентскую плату в 599 руб. в месяц, 1000 минут на звонки по всей России, 10Гб мобильного интернета и 1000 СМС на номера в России.



Создатель «Рецептов бабушки Агафьи» начнет производить пельмени с. 16

Владелец Московского кредитного банка строит два микрорайона в Подмосковье с. 12

Apple создает сервис для перевода средств между пользователями с. 14

ИЛЛЮСТРАЦИЯ: Depositphotos

### КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

Представители «большой тройки» не согласны с результатами исследования.

В «МегаФоне» «категорически не согласны с приведенными данными» от «сомнительного источника». «Единственным источником объективной информации о переходах абонентов от одного оператора к другому является уполномоченная государством организация — Центральный научно-исследовательский институт связи (ЦНИИС)», — настаивают в «МегаФоне». По данным ЦНИИС, опубликованных на его сайте, можно увидеть, что с 23 октября по 11 ноября по всей России услугой переноса номера воспользовались 117,9 тыс. человек, указывает собеседник в «МегаФоне».

«Безусловно, за прошедшие три недели в столичном регионе наблюдался рост переходов абонентов «МегаФона» к Tele2, но это объясняется тем, что раньше спрос был нулевой», — говорит представитель «МегаФона». По собственным расчетам «МегаФона», количество абонентов оператора в Москве в октябре увеличилось на 9,2%, говорит представитель компании. Точное количество новых подключений в «МегаФоне» не раскрывают.

В «ВымпелКоме» тоже усомнились в «методологии и основанных на ней оценках». «По нашей базе мы не ощущаем влияния прихода нового оператора с точ-

ки зрения ротации абонентов», — заявил представитель оператора Анна Айбашева. Во втором квартале «ВымпелКом» был лидером по абонентской базе в Москве: темпы роста в регионе сохраняются — с начала года по октябрь абонентская база выросла на 7%, говорил представитель компании газете «Ведомости» несколько дней назад.

МТС не раскрывает статистику по абонентам ежемесячно — только поквартально. «У так называемых аналитиков нет доступа к базам данных MNP, это абсолютные фантазии, которые не имеют ничего общего с реальным положением дел. Они публикуются исключительно для манипуляции общественным мнением», — высказался про исследование представитель МТС Дмитрий Солодовников.

Гендиректор «ВымпелКома» Михаил Слободин 11 ноября прокомментировал результаты работы Теле2 в своем Facebook, после того как прочитал о 380 тыс. подключенных абонентов в столичном регионе. «Хороший старт, но в этом бизнесе продажи и реальные клиенты сильно отличаются. За время с начала запуска Теле2 нашим клиентам звонили лишь 103 тыс. [абонентов Теле2] из подключенных 380 тыс. Из этих 103 тыс. всего лишь 51 тыс. делают это хотя бы раз в день. Куда звонят подключенные Теле2 абоненты, я теряюсь в догадках. Честно», — написал Слободин (цитата приводится без изменений). ■

### Как россияне меняют операторов

#### 2,2 млн ушедших

Возможность сменить оператора связи с сохранением телефонного номера появилась у россиян в декабре 2013 года. По состоянию на 11 ноября, как следует из статистики Центрального научно-исследовательского института связи (ЦНИИС), подано около 3,2 млн заявок от абонентов на переход от одного оператора к другому. Переход занимает около недели, число перенесенных номеров, как следует из данных ЦНИИС, составляет около 2,2 млн.

По данным за второй квартал 2015 года, показатель оттока абонентов, как писал РБК, у МТС составлял 9,1%, у «ВымпелКома» — 12,8%, «МегаФон» подобные данные не раскрывал.

#### Почти без жалоб

В середине сентября 2015 года в Роскомнадзор поступила всего 341 жалоба от абонентов сотовой связи, связанная с переносом номеров. По состоянию на сентябрь 2014 года Роскомнадзор рассмотрел 688 жалоб: пользователи сетовали на отказ операторов переносить номер, нарушение сроков переноса, непрохождение СМС, невозможность пополнить счет с банковской карты по перенесенному номеру, отказ операторов бесплатно обслуживать, нарушение срока передачи номера другому оператору.

#### Технические ошибки

В 2014 году в 13% случаев была установлена вина операторов связи, и они были привлечены к административной ответственности за нарушение лицензионных условий. В 2015 году ответственность операторов подтверждена только в 5% случаев. Представители операторов «большой тройки» объясняли снижение жалоб устранением технических ошибок и отладкой всех процессов. MNP в России запускался в очень сжатые сроки, без минимального периода тестирования, поэтому на отладку всех процессов взаимодействия между участниками процесса потребовалось определенное время, объясняла представитель «ВымпелКома» Анна Айбашева, уточняя, что оператор первым в России начал процесс переноса номера. В компании уверяют, что именно в «ВымпелКоме» была зафиксирована первая в России успешная ротация номера абонента. «Снижение количества жалоб по поводу переносимости номеров — следствие отработки процедуры их передачи от одного оператора к другому», — говорил представитель компании Дмитрий Солодовников. В «МегаФоне» также подтвердили, что отладили процесс по переходу абонентов к другому оператору.



ЭАО «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+

**ДЕВЕЛОПМЕНТ** Владелец Московского кредитного банка Роман Авдеев возводит два микрорайона в Подмосковье

# Банкир нашелся на стройке

АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН

**Банкир Роман Авдеев консолидирует свои девелоперские активы на компании «Инград». В числе ее проектов РБК обнаружил несколько крупных строек, включая два микрорайона в Подмосковье площадью 1,6 млн кв. м.**

## В ОДИН ПОРТФЕЛЬ

«Инград» связана с Авдеевым через несколько аффилированных структур. Как следует из материалов компании, датированных 2 октября 2015 года, она является «дочкой» концерна «Россиум». Концерн, в свою очередь, на 87,56% принадлежит «Веллкрик Корпорейшн», зарегистрированной на Британских Виргинских островах, подтверждает выписка из ЕГРЮЛ на 12 ноября 2015 года. А в списке аффилированных лиц Московского кредитного банка, 70,02% которого контролируют структуры Авдеева, указано, что предпринимателю принадлежит 99,01% «Веллкрик».

К началу ноября в собственности «Инград» оказалось несколько крупных девелоперских проектов. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) 6 ноября сообщила об одобрении ходатайства «Инград» о покупке компании «Флагман». Из выписки из ЕГРЮЛ следует, что на 12 ноября 100% «Флагмана» уже принадлежало новому владельцу. «Флагман» — застройщик микрорайона Новое Пушкино в подмосковном городе Пушкино, следует из проектной декларации, размещенной на сайте компании. Всего здесь планировалось построить 1,2 млн кв. м, из которых площадь жилья — около 730 тыс. кв. м, знает руководитель департамента аналитики компании «Бест-Новострой» Сергей Лобжанидзе.

В ЕГРЮЛ содержится информация и о том, что «Инград» принадлежит 99,99% компании «Осенний квартал», еще 0,01% — у «Домус Финанс», которую также контролирует «Инград». «Домус Финанс» — это риелторское агентство, аффилированное со структурами Авдеева, через которое продаются девелоперские проекты бизнесмена, рассказали РБК два участника рынка недвижимости и подтвердил бывший топ-менеджер агентства. «Осенний квартал» выступает застройщиком микрорайона Новое Медведково в городе Мытищи, говорится в декларации на сайте проекта. По данным «Бест-Новострой», общая площадь этого проекта — 430 тыс. кв. м, из которых на жилье приходится примерно 340 тыс. кв. м.

Ранее ФАС одобрила «Инград» еще два ходатайства о покупке девелоперских проектов в Москве. Первое касается компании «Мастервиль»: она планирует построить жилой комплекс площадью 60 тыс. кв. м в районе Рязанско-



ФОТО: Евгений Гуров/Коммерсантъ

У Романа Авдеева (на фото), занимающего 73-е место в рейтинге российского Forbes, и раньше были девелоперские проекты, но схема владения была «менее прозрачной»

го проспекта. Другое — «Группстрой-С», которая владеет стадионом «Текстильщик» в Кунцево, где Градостроительно-земельная комиссия разрешила построить многофункциональный комплекс на 88,7 тыс. кв. м, сообщила газета «Ведомости».

Структуры Авдеева и раньше владели перечисленными проектами, подчеркивают двое бывших сотрудников «Домус Финанс», просто схема владения была «менее прозрачной». «В начале лета

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили.

## НОВИЧОК В «ДЕСЯТКЕ»

Общая площадь только четырех проектов, консолидируемых в портфеле компании «Инград», близка к 1,8 млн кв. м. С учетом того что себестоимость строительства жилья экономкласса сегодня составляет около 45–50 тыс. руб.

## Стоимость строительства только двух проектов в Пушкино и Мытищах может достигать 72 млрд руб. без учета стоимости земли

было принято решение о переводе девелоперских активов с кипрских офшоров на российские компании», — рассказывает один из собеседников РБК. Действительно, по состоянию на 2 июня 2014-го «Флагман», например, принадлежал кипрской «Флиедар Холдингз Лтд», а «Осенний квартал» контролировался «Меерсбург энд Бартоломео Лтд» с Британских Виргинских островов.

Роман Авдеев в четверг не ответил на звонки корреспондента РБК. В «Инград» отказались

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили.

Общая площадь только четырех проектов, консолидируемых в портфеле компании «Инград», близка к 1,8 млн кв. м. С учетом того что себестоимость строительства жилья экономкласса сегодня составляет около 45–50 тыс. руб.

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили. Самым интересным проектом «Инграда» эксперты считают комплекс в Кунцево. Здесь конкуренция достаточно мала, а стоимость квадратного метра в новостройке — около 200 тыс. руб., поясняет Богданюк. В районе Рязанского проспекта средняя цена жилья — примерно 150 тыс. руб. за 1 кв. м, считает Литинецкая. Но с учетом высокой конкуренции она может быть еще ниже — 130–140 тыс. руб., уточняют в Est-a-Tet. Состояние Романа Авдеева оценивается журналом Forbes в \$1,1 млрд — это 73-е место в списке богатейших бизнесменов России. По данным журнала, структурам бизнесмена принадлежит 70,02% Московского кредитного банка. В 2015 году Авдеев планировал купить «Уралсиб», но сделка так и не состоялась. В 2014-м Авдеев продал американской компании Abbott 98% акций компании «Верофарм», одного из крупнейших в России производителей лекарственных препаратов. В сентябре этого года бизнесмен купил 5,375% акций «Аптечной сети 36,6», вновь став ее совладельцем. При участии Игоря Терентьева

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили. Самым интересным проектом «Инграда» эксперты считают комплекс в Кунцево. Здесь конкуренция достаточно мала, а стоимость квадратного метра в новостройке — около 200 тыс. руб., поясняет Богданюк. В районе Рязанского проспекта средняя цена жилья — примерно 150 тыс. руб. за 1 кв. м, считает Литинецкая. Но с учетом высокой конкуренции она может быть еще ниже — 130–140 тыс. руб., уточняют в Est-a-Tet. Состояние Романа Авдеева оценивается журналом Forbes в \$1,1 млрд — это 73-е место в списке богатейших бизнесменов России. По данным журнала, структурам бизнесмена принадлежит 70,02% Московского кредитного банка. В 2015 году Авдеев планировал купить «Уралсиб», но сделка так и не состоялась. В 2014-м Авдеев продал американской компании Abbott 98% акций компании «Верофарм», одного из крупнейших в России производителей лекарственных препаратов. В сентябре этого года бизнесмен купил 5,375% акций «Аптечной сети 36,6», вновь став ее совладельцем. При участии Игоря Терентьева

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили. Самым интересным проектом «Инграда» эксперты считают комплекс в Кунцево. Здесь конкуренция достаточно мала, а стоимость квадратного метра в новостройке — около 200 тыс. руб., поясняет Богданюк. В районе Рязанского проспекта средняя цена жилья — примерно 150 тыс. руб. за 1 кв. м, считает Литинецкая. Но с учетом высокой конкуренции она может быть еще ниже — 130–140 тыс. руб., уточняют в Est-a-Tet. Состояние Романа Авдеева оценивается журналом Forbes в \$1,1 млрд — это 73-е место в списке богатейших бизнесменов России. По данным журнала, структурам бизнесмена принадлежит 70,02% Московского кредитного банка. В 2015 году Авдеев планировал купить «Уралсиб», но сделка так и не состоялась. В 2014-м Авдеев продал американской компании Abbott 98% акций компании «Верофарм», одного из крупнейших в России производителей лекарственных препаратов. В сентябре этого года бизнесмен купил 5,375% акций «Аптечной сети 36,6», вновь став ее совладельцем. При участии Игоря Терентьева

от комментариев, сославшись на «отсутствие спикера». На письменный запрос в «Домус Финанс» не ответили. Самым интересным проектом «Инграда» эксперты считают комплекс в Кунцево. Здесь конкуренция достаточно мала, а стоимость квадратного метра в новостройке — около 200 тыс. руб., поясняет Богданюк. В районе Рязанского проспекта средняя цена жилья — примерно 150 тыс. руб. за 1 кв. м, считает Литинецкая. Но с учетом высокой конкуренции она может быть еще ниже — 130–140 тыс. руб., уточняют в Est-a-Tet. Состояние Романа Авдеева оценивается журналом Forbes в \$1,1 млрд — это 73-е место в списке богатейших бизнесменов России. По данным журнала, структурам бизнесмена принадлежит 70,02% Московского кредитного банка. В 2015 году Авдеев планировал купить «Уралсиб», но сделка так и не состоялась. В 2014-м Авдеев продал американской компании Abbott 98% акций компании «Верофарм», одного из крупнейших в России производителей лекарственных препаратов. В сентябре этого года бизнесмен купил 5,375% акций «Аптечной сети 36,6», вновь став ее совладельцем. При участии Игоря Терентьева

При участии Игоря Терентьева

**ТЯЖБА** Бывшие акционеры компании начали возвращать свои деньги

# Наследники ЮКОСа

→ Окончание. Начало на с. 1

Претендовать на получение денег из Фонда распределения компенсаций акционерам ЮКОСа могут лица и компании, которые «приобретали, получали или являлись держателем» обыкновенных акций или американских депозитарных расписок ЮКОСа в период со 2 июля 2003 года (это день, когда был задержан бывший председатель совета директоров Group MENATEP Платон Лебедев) до 28 ноября 2007 года (за неделю до этой даты компания ЮКОС была формально ликвидирована).

Начало выплат стало возможно благодаря мировому соглашению, которое 1 апреля 2015 года штихтинги и ряд компаний группы Yukos заключили с «Роснефтью». Детали соглашения не раскрывались, но «Роснефть» и Yukos сообщали, что отказываются от всех взаимных претензий, прекращают все существующие судебные споры и обязуются не предъявлять друг к другу никаких претензий в будущем в связи с банкротством и ликвидацией ЮКОСа. Мировое соглашение позволило компаниям группы Yukos сохранить владение всеми спорными ликвидными структурами и активами.

Фонд распределения компенсаций сейчас составляет «по крайней мере \$337 млн», сообщается на сайте Управления требованиями ЮКОС (Yukos Claims Administration). Между тем в апреле источник, близкий к группе Yukos, утверждал, что в результате мирового соглашения с «Роснефтью» Yukos может теперь распорядиться суммой примерно в \$590 млн, в которую входят долги, которые удалось взыскать в ходе с разбирательств с «дочками» «Роснефти».

Заявители, претендующие на компенсации из фонда, должны подать соответствующее заяв-

ление и сопроводительную документацию, так чтобы Garden City получила их до 30 мая 2016 года. Российские акционеры ЮКОСа получают компенсацию банковским переводом в рублях. Схема распределения средств достаточно сложная и основана на расчете «признанных убытков» по акциям и распискам ЮКОСа по согласованной формуле. Распределение доступных в фонде средств будет производиться на пропорциональной основе, исходя из процентной доли «признанных убытков» каждого бывшего акционера относительно остальных инвесторов. При этом чем позже приобретались акции ЮКОСа в период 2003–2007 годов, тем меньше «признанные убытки», поскольку развитие ситуации вокруг ЮКОСа «постепенно увеличивало спекулятивный характер инвестиций», поясняется на yukosclaims.com.

Количество бывших акционеров ЮКОСа традиционно оценивается более чем в 50 тыс. Акционеры в России — это около 40 тыс., оценивал в феврале этого года на пресс-конференции Платон Лебедев. «Существенная часть из российских акционеров — это участники Пенсионного фонда, их там больше 30 тысяч — это бывшие сотрудники дочерних подразделений компании ЮКОС, которые работали на месторождениях и так далее», — говорил он.

«В общем, это хорошая новость для акционеров ЮКОСа, — сказал РБК один из держателей бумаг нефтяной компании. — Мне кажется не совсем правильным, что акционеров делят по времени покупки бумаг и применяют дисконт. Но в любом случае это лучше, чем ничего».

Бывший финансовый директор ЮКОСа, один из директоров голландских штихтингов Yukos Брюс Мизамор говорил в июне 2015 года на выступлении

в Henry Jackson Society в Лондоне, что управляющие штихтингов «могут распределить [между бывшими акционерами] по меньшей мере \$1,2 млрд». «Мы намерены это сделать как можно скорее. Мы начали готовиться еще несколько лет назад, работали с компанией в Нью-Йорке, которая помогает осуществлять коллективные действия и рассчитывает модели денежных распределений. Мы наняли компанию, которая специализируется на идентификации акционеров и распределении компенсаций. Все это было сделано еще три года назад», — рассказывал Мизамор.

Интересы мажоритарных акционеров ЮКОСа, которые владеют около 70% бывшей нефтяной компании, представляет гibraltarская GML. В июне 2015 года совет директоров штихтингов (пятеро управляющих — Дэвид Годфри, Стивен Тиди, Мишель де Гилленшмидт, Марк Флейшман и Брюс Мизамор) одобрил перечисление GML \$260 млн, утверждал в иске к штихтингам бывший директор нескольких компаний Yukos Дэниел Фелдман (РБК писал об этом в августе 2015 года).

GML является так называемым «предварительно утвержденным заявителем», которые имеют преимущественное право на распределение компенсаций, следует из материалов Амстердамского окружного суда по искам «Промнефтьстрой» и VR Capital к штихтингам, опубликованных 11 ноября. В этих материалах приводится выдержка из письма Garden City Group, в котором компания подтверждает, что GML обладает таким статусом. «Предварительно утвержденные заявители» — это известные компании ЮКОС акционеры, которые владели обыкновенными акциями ЮКОСа в течение всего периода со 2 июля 2003 года по 28 ноября 2007 года и не должны подавать заявление

## История штихтингов

В ходе банкротства ЮКОСа для защиты зарубежных активов его бывшие крупнейшие акционеры внесли эти активы в два так называемых штихтинга — Stichting Administratiekantoor Yukos International и Stichting Administratiekantoor Financial Performance Holdings. Штихтинг — это разновидность траста, у которого чаще всего нет собственников, а только уставные цели и директора, которые отвечают за их достижение. Уставные цели обоих штихтингов — собрать все остатки ЮКОСа, чтобы рассчитаться с акционерами и кредиторами компании.

В первый штихтинг (Yukos International) попали средства от продажи доли в литовском НПЗ Mazeiku nafta, словацком нефтепроводе Transpetrol и британской Davy Process Technology (производство катализаторов и химической продукции). По оценкам «Ведомостей», эти сделки могли принести \$1,8 млрд. Но права на эти средства оспаривает компания «Промнефтьстрой», которая в 2007 году на аукционе в рамках банкротства ЮКОСа купила компанию Yukos Finance, чьи активы затем были переданы в этот штихтинг. Как писал РБК, изначально за этой фирмой

стояли основатели «Ренессанс Капитала» Стивен Дженнингс и Ричард Дитц.

Во втором штихтинге (Financial Performance Holdings) аккумулировались средства от бывших «дочек» ЮКОСа, которые перешли под контроль «Роснефти». Добывающие компании ЮКОСа получали займы от его зарубежных компаний. В частности, Yukos Capital выдала «Самаранефтегазу» 2,4 млрд руб., «Юганскнефтегазу» — 11,23 млрд руб., «Томскнефти» — 4,35 млрд руб. Представитель штихтингов Клер Дэвидсон (сейчас уже не сотрудничает с ними) ранее говорила «Ведомостям», что взыскать удалось \$485 млн по долгу «Юганскнефтегаза» и \$160 млн по долгу «Самаранефтегаза». Потенциально штихтинги могли взыскать по этим судам до \$2,5 млрд. Но заключенное в конце марта соглашение с «Роснефтью» предполагало отзыв всех претензий по незаключившимся судебным процессам. Всего структуры Yukos подали исков к «Роснефти» примерно на \$2,5 млрд, из них удалось взыскать \$485 млн, а вместе с процентами и штрафами — \$592 млн, говорил директор Yukos Брюс Мизамор в интервью Financial Times.

для получения компенсации, говорится в уведомлении Yukos Claims Administration.

Директор GML Тим Осборн и директора штихтингов были недоступны для комментариев. Основной бенефициар GML Леонид Невзлин отказался от ком-

ментариев. РБК позвонил на «горячую линию» для акционеров ЮКОСа по телефону, указанному на сайте yukosclaims.com, и записал свои вопросы на автоответчик, но корреспонденту никто не перезвонил на момент сдачи материала. ■

THEATREHD.RU

Уильям Шекспир

Гамлет

Бенедикт Камбербэтч

ЛЕГЕНДАРНЫЕ СПЕКТАКЛИ НА ЭКРАНАХ КИНОТЕАТРОВ

SHAKESPEARE LIVES IN 2016

BRITISH COUNCIL

GREAT BRITAIN

barbican

sfp

National Theatre Live

BY EXPERIENCE HD

ARTS COUNCIL ENGLAND

coolconnections

ООО «Куул коннекшнс», 109028 г. Москва Яузский бульвар д.13 стр. 3 оф.1, ОГРН 1097746109163

16+

РЕКЛАМА

ПРИЛОЖЕНИЯ Apple создает сервис для перевода средств между пользователями

# Деньги из айфона

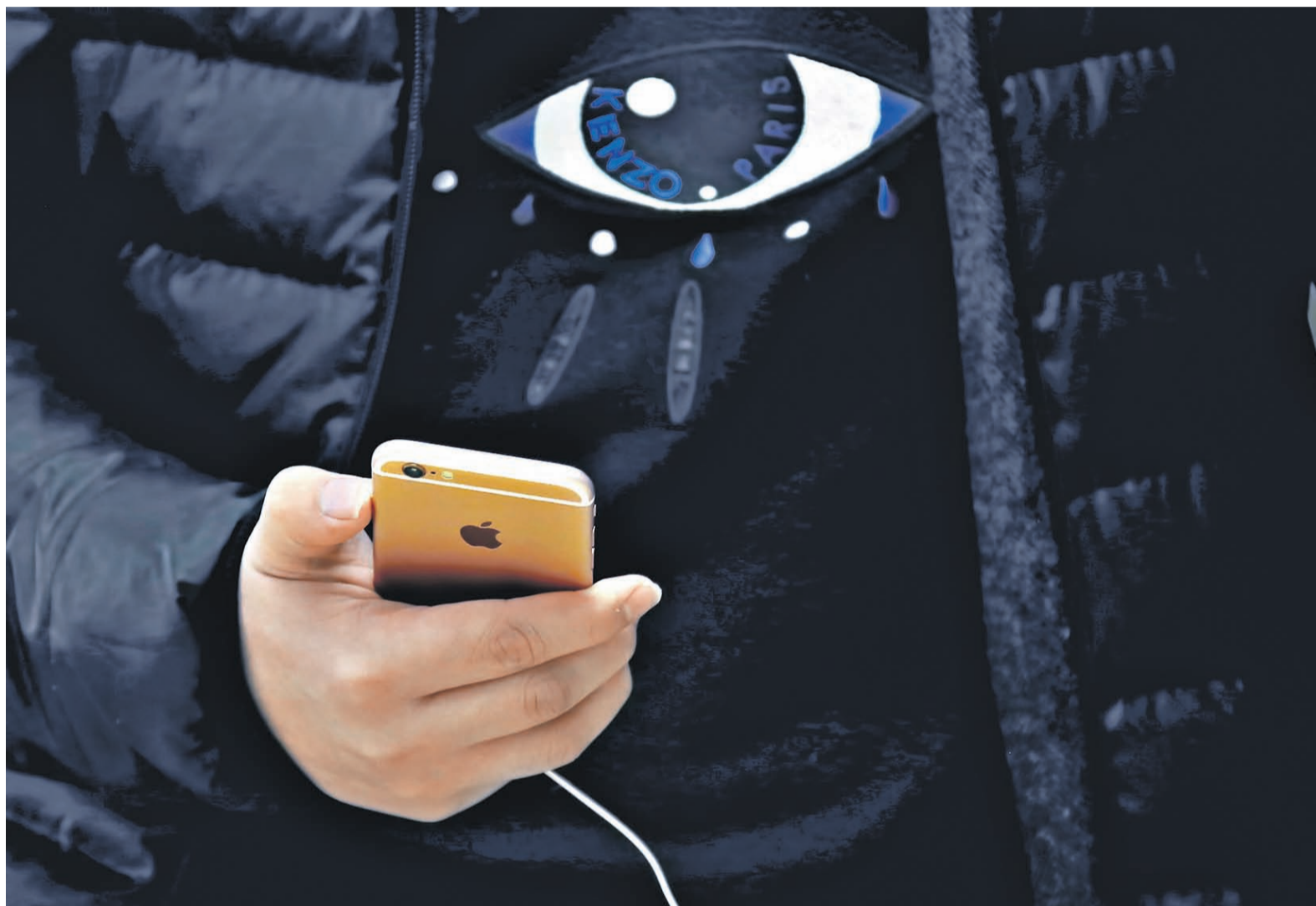
ИРИНА ЮЗБЕКОВА

**Компания Apple ведет переговоры с американскими банками о разработке платежного сервиса, который позволит пользователям переводить деньги друг другу, используя только смартфон.**

О переговорах Apple и представителей банков сообщила The Wall Street Journal (WSJ) со ссылкой на осведомленные источники. Если стороны достигнут соглашения, Apple начнет конкурировать с быстрорастущим числом стартапов из Кремниевой долины, которые пытаются убедить пользователей заменить их кошельки цифровыми аналогами. Например, сервисы Simple, Square Cash, Dwolla и другие.

По словам источников издания, переговоры Apple с банками находятся в процессе и пока неясно, достигла ли корпорация соглашения с кем-то из потенциальных партнеров. Среди них — банки JP Morgan Chase & Co., Capital One Financial Corp., Wells Fargo & Co. и финансовый холдинг US Bancorp. Стороны обсуждают детали, включая технические аспекты будущей совместной работы, отметили собеседники WSJ.

Если планы Apple осуществляются, ее новый сервис будет похож на платформу Venmo от PayPal, которая позволяет клиентам переводить деньги другим людям со своего банковского счета через мобильное приложение. Venmo популярна у молодых американцев, которые используют сервис для сбора средств на общий подарок, совместную оплату квартиры с соседями по комнате и т.д.



Apple не нашла партнера среди банков для своего платежного сервиса — пока компания ведет переговоры с JP Morgan Chase & Co, Capital One Financial Corp, Wells Fargo & Co. и финансовым холдингом US Bancorp

Число американцев, которые уже пользуются сервисами, позволяющими дистанционно оплачивать услуги няни или возвращать друзьям свою часть стоимости ужина, небольшое, но постоянно растет, указывает WSJ.

Пока непонятно, как Apple собирается зарабатывать на сервисе, но этот шаг является еще одной попыткой компании заставить своих клиентов использовать их iPhone для повседневных нужд, в том числе для финансо-

вых сервисов. Он также представляет собой новую попытку банков и других структур переключить американцев с наличных и чеков, которые менее выгодны для банков и менее удобны для клиентов. Наличные и чеки остаются

самыми популярными средствами для возврата долгов друзьям или оплаты услуг разнорабочих.

Предположительно, новый сервис позволит переводить пользователям деньги с их счетов с помощью устройств Apple. Он,

СМИ Издательскому дому «Бурда» разрешили переоформить бизнес

# Журнал для бухгалтера

СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

**Немецкая Hubert Burda Media выбрала техническую реорганизацию своего российского бизнеса: часть его переформируется на местного топ-менеджера.**

Федеральная антимонопольная служба удовлетворила ходатайство ООО «Эверест Культура» на приобретение 100% ЗАО «Издательский дом «Бурда». Соответствующее решение опубликовано на сайте службы.

Упомянутое ЗАО — одна из структур ИД «Бурда», российского подразделения немецкой Hubert Burda Media. ЗАО выступает учредителем практически всех выпускаемых журналов («Лиза», «До-

брые советы», «Отдохни!», Diana Moden, Verena, «Идеи вашего дома» и др.) и управляет их редакциями. Кроме того, на ЗАО оформлена рекламная служба ИД.

«Эверест Культура» учреждена в апреле 2015 года: 90% принадлежит Александру Ефимову, главному бухгалтеру ИД, оставшиеся 10% — ООО «Эверест Дистрибьюшн», еще одной структуре ИД. Гендиректором компании является Лариса Маркушевская, начальник имущественно-хозяйственного отдела ИД.

Сделка призвана привести структуру собственности ИД «Бурда» в соответствие с вступающими в силу с января 2016 года поправками в закон «О СМИ». Они запрещают иностранцам владеть напрямую или косвенно более

20% в любом учредителе российского СМИ.

Немецкая Hubert Burda Media выбрала, по сути, техническую реорганизацию своего российского

бизнеса: часть его переформируется на местного топ-менеджера. Всего в группу, образующую в России ИД «Бурда», входят шесть юрлиц, сделка затрагивает только две ком-

пании — ЗАО «Издательский дом «Бурда» и его «дочку» ООО «Сейлз», занимающееся дистрибуцией.

Представитель Hubert Burda Media Бергольд Хайдбюхель пере-

## Крупнейший по аудитории

Российское подразделение Hubert Burda Media — крупнейший издательский дом страны по совокупной аудитории всех выпускаемых журналов. В мае—октябре 2014 года общее число читателей одного номера всех изданий, которые измеряет TNS Russia, превышало 16 млн россиян старше 12 лет, указывает Федеральное агентство по делам печати и мас-

совых коммуникаций в своем отраслевом отчете за прошлый год. Для сравнения: на втором месте ИД Hearst Shkulev Media с 11,8 млн читателей. Всего ИД «Бурда», по собственным данным, выпускает сейчас более 80 периодических изданий. В 2014 году возможная рекламная выручка ИД «Бурда» могла составить, по подсчетам отраслевого

издания AdIndex, 1,2 млрд руб. без НДС. Но основным источником дохода для компании является продажа тиража. Сама Hubert Burda Media доходы своего российского подразделения не раскрывает, но отмечает, что Россия — крупнейший для группы зарубежный рынок. Выручка всего бизнеса Hubert Burda Media за пределами родной Германии составила €330 млн.

## С кем будет конкурировать новый сервис Apple

Идея Apple не уникальна: в мире уже существует множество сервисов, которые позволяют владельцу банковского счета перевести деньги другому пользователю. В 2013 году компания Square из Сан-Франциско представила сервис для перевода денежных средств между пользователями — Square Cash. Приложение, доступное для смартфонов на iOS и Android, осуществляет перевод с помощью номера телефона или адреса электронной почты и номера карты клиента. К 2015 году оборот по транзакциям в Square Cash превысил \$1 млрд, по данным самой компании. Американская платежная система Dwolla позволяет не только переводить деньги друзьям с помощью Facebook, но и не

берет комиссию за переводы до \$10. Если перевод превышает эту сумму, комиссия составит 25 центов. В мае 2013 года сервис получил \$16,5 млн инвестиций от фондов Andreessen Horowitz, Village Ventures и других инвесторов. В 2014 году шведский стартап iZettle привлек инвестиции в размере \$55,5 млн от инвестфондов Zouk Capital, Dawn Capital и Intel Capital. Приложение разработано для двух типов клиентов — частных пользователей и владельцев небольшого бизнеса — водителей такси, сантехников, парикмахеров и т.д. Помимо приложения для мобильного устройства у iZettle есть POS-терминал, считывающий данные с банковской карты.

вероятно, будет связан с Apple Pay — системой мобильных платежей, которую корпорация запустила в конце 2014 года для бесконтактной оплаты товаров в магазинах или покупок в интернете. Сервис может появиться в 2016 году, сообщил источник WSJ. Ранее, в 2015 году, Apple получила патент для безопасного обмена денежными средствами между пользователями операционной системы iOS.

В России безналичные платежи также набирают популярность. В первой половине 2015 года оборот платежей через электронные платежные системы составил около 3 трлн руб., по

оценке исследовательской компании J'son & Partners Consulting. Мобильные платежи, оборот по которым превысил 120 млрд руб. с января по июнь 2015 года, являются самым быстрорастущим сегментом.

Перспективность этого направления подтверждает и появление множества новых игроков и повышение активности банков в этой сфере, считают специалисты J'son & Partners Consulting. Объем рынка мобильных платежей по итогам 2014 года составил около 190 млрд руб., а к 2019 году он превысит 850 млрд руб. со среднегодовым темпом роста около 29%, отмечают эксперты. ■

адресовал запрос РБК к PR-менеджеру российского ИД Илье Вагнеру. Тот пока не ответил на вопросы РБК. Ранее Хайдбюхель заявлял, что российский офис сейчас изучает различные варианты реструктуризации бизнеса к январю 2016 года.

Подобную схему, когда к сделке привлекается доверенное лицо, уже использовала и инвесткомпания Baring Vostok Capital Partners, чьи фонды в октябре приобрели у шведской Modern Times Group за

адресовал запрос РБК к PR-менеджеру российского ИД Илье Вагнеру. Тот пока не ответил на вопросы РБК. Ранее Хайдбюхель заявлял, что российский офис сейчас изучает различные варианты реструктуризации бизнеса к январю 2016 года.

Подобную схему, когда к сделке привлекается доверенное лицо, уже использовала и инвесткомпания Baring Vostok Capital Partners, чьи фонды в октябре приобрели у шведской Modern Times Group за

## Подобную схему уже использовала и инвесткомпания Baring Vostok Capital Partners, чьи фонды в октябре приобрели у шведской Modern Times Group группу платных каналов Viasat

\$45,5 млн группу платных каналов Viasat, распространяющихся в том числе и в России («TV 1000 Русское кино», TV 1000, Viasat History и др.). Поскольку фонды Baring Vostok напрямую связаны с иностранными инвесторами, россий-

ский бизнес Viasat был оформлен на компанию, в которой 80% получил бывший партнер Baring Vostok, полковник в отставке Федеральной службы охраны Анатолий Карякин. Пресс-секретарь Роскомнадзора Вадим Ампелонский тогда заявлял РБК, что его ведомство, которое должно следить за тем, как исполняется закон «О СМИ», лишь в январе-феврале 2016 года начнет изучать, соответствуют ли медиакомпания новым требовани-

## МНЕНИЕ



ФОТО: Андрей Ковалев для РБК

ДАВИД ЯН,  
основатель компании ABBYY

## Почему для IT-компаний наступают хорошие времена

**Слабый рубль, открытый код и налоговые преференции способны вывести российских программистов на мировой уровень. Главное — найти правильный момент для старта.**

### БУДЬТЕ ОТКРЫТЫМИ

С изменением курса рубля долларовая себестоимость российских разработок на мировом рынке снизилась. Это позволило нам снова восстановить свой ценовой отрыв от европейских и восточноевропейских конкурентов. Стоимость российских разработчиков все еще выше, чем в Китае и Индии, но по крайней мере уже ненамного.

При этом российские программисты, имея за плечами наше фундаментальное образование, могут решать более сложные задачи. Выходит, что кризис — удачный момент, чтобы собрать сильную команду, а разработка при этом обойдется дешевле.

Создавая новые проекты, нужно руководствоваться простым принципом «думай глобально, действуй локально». Важно, чтобы молодые российские команды понимали это и выходили на международный уровень, как это делали мы в ABBYY, а также «Лаборатория Касперского», Parallels, Acronis — российские компании, известные сегодня во всем мире. Будущее России видится не в том, чтобы внедрять технологии исключительно внутри страны, а в том, чтобы влиять на технологическое развитие всего мира.

Сегодня как никогда актуальна тема meetup-семинаров, которые проводят компании-разработчики для международного общения. И в рамках этих семинаров можно получить огромное количество полезной информации о том, какие технологии сегодня актуальны в мире, как развиваются международные компании и т.д. Не бойтесь ездить в разные страны, общаться с разработчиками, потенциальными клиентами. Будьте открытыми! Только так, варясь в этом бульоне, можно создать технологии и программы мирового уровня.

### ПОДЪЕМ С ПЕРЕВОРОТОМ

В кризисное время можно применять и более консервативный подход, сконцентрировавшись на продажах уже существующих разработок. Есть реальные примеры, когда в трудные времена компании были вынуждены фактически сокращать половину своего штата и при этом масштабирова-

ли продукт и свой бизнес благодаря выбору эффективной модели продаж.

Если ваша компания разрабатывает технологии для сектора B2B и они не требуют фундаментальной адаптации под каждого заказчика, вы можете использовать подход к корпоративным продажам Bottom up. Сегодня он применяется во всем мире. Разработки открываются в виде бесплатного SDK [software development kit, комплект средств разработки] или в виде Open Source [открытое программное обеспечение]. Тысячи инженеров во всем мире начинают применять ваши технологии в своих организациях, создавая на их основе прототипы. В результате сами сотрудники этих организаций занимаются «внутренними» продажами — защищают готовые решения перед своими вице-президентами.

## «Вам повезет, если к моменту выпуска первой версии продукта дно кризиса останется позади и экономика начнет восстанавливаться»

Классические продажи подразумевают работу с лицами, принимающими решения, требуют больших временных затрат и высокой квалификации сотрудников, а также увеличивают количество людей в штате. При подходе Bottom up все переворачивается с ног на голову — ресурс менеджеров по продажам задействован меньше, они подключаются к работе только на последнем этапе, когда клиент уже принял решение. Одновременно сокращается цикл продаж с полугода-года до одного-трех месяцев.

### ПОМОЩЬ ЕСТЬ

Ту или иную поддержку, которая может на определенном уровне помочь вашему бизнесу, можно найти всегда — со стороны венчурных фондов, институтов развития или государства.

Такие проекты, как «Сколково», ФРИИ, «Иннополис», помогают сегодня развиваться молодым командам, создавая экосистему инноваций. Этот процесс очень важен. Чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке, нам нужна своя Кремниевая долина, куда будут приезжать лучшие люди со всего мира и делиться своими знаниями, создавать компании.

Технопарки и технополисы — хороший способ создать специальные условия для высокотехноло-

Кризис — удачный момент, чтобы собрать сильную команду, а разработка при этом обойдется дешевле.

гичного бизнеса. Став резидентом технопарка, вы получаете не только налоговые льготы, которые позволяют вложить сэкономленные средства в развитие своего проекта, но и различные программы, помогающие бизнесу, — от образовательных до партнерских. Технопарк — это особенная среда, где концентрация идей так высока, что приводит к интересному сотрудничеству и появлению новых бизнесов.

Те или иные формы поддержки высокотехнологичных компаний предлагает и государство. Например, с 2010 года аккредитованные в Минкомсвязи РФ IT-компании получают льготы по страховым платежам. Это очень важная мера поддержки, так как зарплаты разработчикам составляют до 80% расходов таких компаний. Сэкономленные средства компании могут вкладывать в развитие, как

следствие, растут их выручка и отчисления в бюджет. Несмотря на то что сейчас активно обсуждается вопрос о прекращении льгот, я надеюсь, что здравый смысл восторжествует и компании смогут развиваться и дальше.

Заметна тенденция по поддержке российских производителей на внутреннем рынке. Благодаря этому возникают такие проекты, как «МойОфис», госорганы начинают обращать внимание на российские технологии и продукты, которые действительно могут составить конкуренцию мировым аналогам.

Звучит банально, но кризис действительно дает много новых возможностей. Единственное — крайне важно не ошибиться и не начать стартап слишком рано. Вам повезет, если к моменту выпуска первой версии продукта дно кризиса останется позади и экономика начнет восстанавливаться. В этот момент пользователи будут готовы попробовать что-то новое. Но если вы выпустили продукт, а кризис еще в самом разгаре, то, боюсь, проект окажется в тяжелой ситуации. Найти правильный момент — в этом и состоит предпринимательское чутье.

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

РЕТЕЙЛ Производитель косметики «Рецепты бабушки Агафьи» наладит выпуск продуктов

# Пельмени с кремом

АННА ЛЕВИНСКАЯ

**Косметическая компания «Первое решение» выходит на пищевой рынок: создатель брендов Natura Siberica и «Рецепты бабушки Агафьи» Андрей Трубников будет производить пельмени, варенье и чай.**

В начале ноября Роспатент принял сразу четыре заявки на регистрацию новых брендов от компании «Первое решение» — «Настоящих сибирских пельменей Агафьи», «Настоящего сибирского травяного чая Агафьи», «Настоящего сибирского варенья Агафьи», «Настоящих сибирских солений Агафьи».

Как объяснил РБК основатель и генеральный директор «Первого решения» Андрей Трубников, компания подала заявки, потому что разрабатывает новое направление бизнеса — пищевое. Кроме того, Трубников собирается открыть в Москве имиджевый магазин, где будут представлены эти продукты, он ищет помещение площадью около 100 кв. м на Тверской улице и Ленинском про-

спекте. Открытие магазина в выбранной локации может стоить примерно 10 млн руб., оценивает гендиректор Colliers International Николай Казанский.

По данным «Первого решения», на продажи продукции под брендом «Рецепты бабушки Агафьи» приходится 30% оборота компании, который в 2014 году составил около 9 млрд руб. Еще примерно 30% — продажи косметической марки Natura Siberica, 20% — выручка розничной сети Organic Shop, остальное приходится на прочие бренды компании.

Трубников собирается производить продукты на чужих предприятиях — по контракту. Однако компания рассчитывает активно участвовать в производстве: выбирает поставщика мяса для пельменей, договаривается о сборе дикорастущих трав на Сахалине, на Камчатке и в Республике Тыва.

Продукты, скорее всего, будут позиционироваться в высоком ценовом диапазоне, рассуждает Трубников, их предложат крупным торговым сетям. Инвестиции в проект он не раскрывает.



По «Рецептам бабушки Агафьи» Андрей Трубников (на фото) будет делать не только косметику, но и пельмени, варенье, соленья и чай

«Расширяться внутри насыщенного рынка косметики уже проблематично, и многие бренды включают в ассортимент чай», — говорит главный куратор исследовательского центра бренд-технологий

RCB&B Николас Коро. Однако использование того же бренда для кардинально отличного продукта он считает рискованной идеей.

«Я вполне могу увязать позиционирование бренда с новы-

ми продуктами. В основе — образ сибирской женщины Агафьи, которая знает все про здоровый образ жизни, начиная от рецептов целебных кремов и заканчивая травяными чаями, варенья

ИНВЕСТИЦИИ У Леонардо ДиКаприо и Зиявудина Магомедова появился общий бизнес

## Алмазы из Кремниевой долины

➔ Окончание. Начало на с. 1

Актер занимается проблемами защиты природы с помощью своего фонда, который с 1998 года выделил \$30 млн на поддержку соответствующих проектов. После съемок в фильме «Кровавый алмаз» (вышел в 2006 году) он начал активно бороться с алмазодобывающей индустрией, которую часто критикуют за вред, причиняемый окружающей среде и за многочисленные нарушения прав человека, использование детской рабочей силы и др.

### \$100 МЛН ЗА ТРИ РАУНДА

Соинвесторами транша в Diamond Foundry выступили основатель сервисов Twitter и Medium Эван

Уильямс, основатель компании Zynga Марк Пинкус, основатель Sun Microsystems Андреас Бехтольшайм, сооснователь Facebook Эндриу Макколлом, бывший операционный директор Facebook Оуэн ванн Натта, первый глава eBay Джеффри Сколл и др. Объем инвестиций в этом раунде стороны не раскрывают. В общей сложности Diamond Foundry уже закрыла три инвестиционных раунда и привлекла чуть менее \$100 млн, сообщает Business Insider.

Одним из инвесторов компании является фонд Caspian VC, принадлежащий российскому бизнесмену Зиявудину Магомедову (владелец группы «Сумма»), о создании которого стало известно 8 сентября. Фонд общим

объемом инвестиций в \$300 млн вкладывает деньги в высокотехнологичные компании — в портфеле, например, сервис для заказа такси Uber и проект, разрабатывающий вакуумные поезда по концепту предпринимателя Илона Маска, Hyperloop Technologies. Представитель группы «Сумма» Евгений Тимошинов подтвердил РБК, что Caspian VC вложила деньги в Diamond Foundry, но отказался назвать размер инвестиций. Управляющий директор Caspian VC Уильям Шор отметил, что фонд в основном инвестирует в раундах seed или А, средний размер транша составляет от \$1 млн до \$5 млн.

Представители Diamond Foundry пока не ответили на запрос РБК.

### ДЕШЕВЛЕ ПРИРОДНЫХ

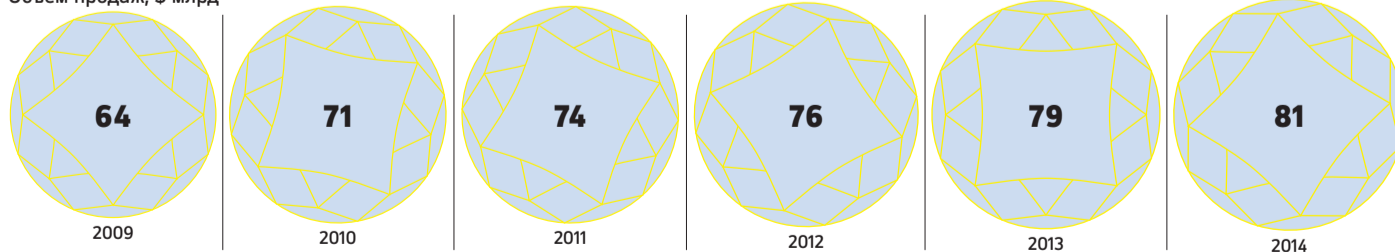
Основанный три года назад инженерами из Массачусетского технологического университета, Стэнфорда и Принстона Diamond Foundry занимается выращиванием в лабораторных условиях «настоящих», а не синтетических бриллиантов, которые на 30% дешевле природных аналогов. На протяжении двух лет Diamond Foundry экспериментировала с технологиями, однако затем компании удалось найти способ выращивать алмазы в лабораторных условиях. Как объяснил представитель компании Business Insider, ее инженерам удалось получить вещество, которое позволяет атомам при-

соединяться к тонкому слою натурального бриллианта.

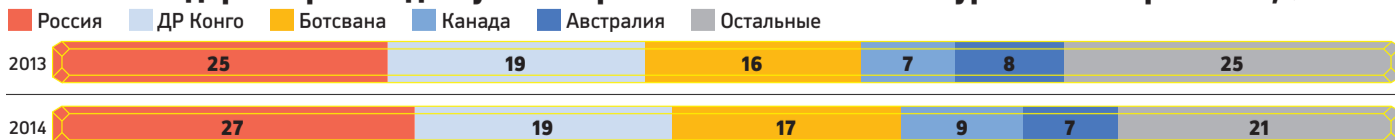
Сама Diamond Foundry называет этот процесс «культивацией» алмазов и сравнивает его с выращиванием растений. В качестве основы для нового алмаза используется часть натурального драгоценного камня, а новые атомы «сеют» на кристалл слой за слоем до тех пор, пока не вырастет новый кристалл. Процесс происходит в реакторе, разогретом до 8000 градусов по Фаренгейту (более 4400 по Цельсию), затем алмазная «база» отделяется от новых кристаллов и используется для выращивания новых камней. Ключевое отличие от процесса производства синтетических бриллиантов — наличие натурального субстрата, заявляет компания. Сей-

### Розничные продажи алмазов и бриллиантов за пять лет выросли на \$17 млрд

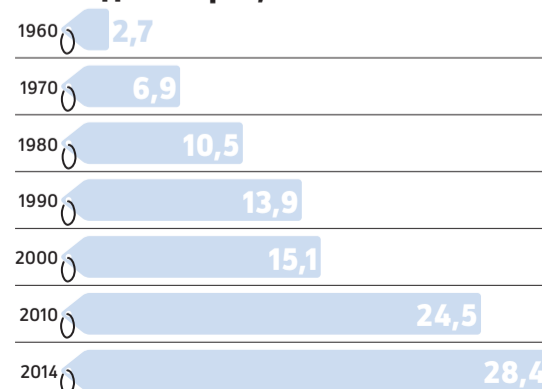
Объем продаж, \$ млрд



### Россия — лидер по производству нешлифованных алмазов в натуральном выражении, %



### Цена бриллианта весом один карат с 1960 года выросла более чем в десять раз, \$ тыс.





## Заводы и магазины

Компанию «Первое решение» Андрей Трубников создал в 2002 году. По данным базы Kartoteka.ru, ему принадлежит 62% компании, еще 23 и 15% у Ирины и Дмитрия Трубниковых. По данным Euromonitor International, «Первое решение» входит в двадцатку крупнейших российских производителей косметики с долей рынка 1,1%. В Подмосковье у компании расположены четыре завода, самый крупный находится под Дмитровом. Розничное направление «Первого решения» сейчас включает две сети магазинов — Natura Siberica (девять точек в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Новосибирске, Токио, Гонконге и Копенгагене) и Organic Shop (16 — в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Иркутске, Уфе, Красноярске, Ростове). Только марка Natura Siberica продается примерно в 40 странах мира.

и даже пельменей», — считает управляющий директор брендингового агентства Graphit (входит в группу компаний Leo Burnett Group Russia) Наталья Меш.

час Diamond Foundry может вырастить несколько сотен бриллиантов весом до 9 карат всего за несколько недель, заявил ее представитель Business Insider.

Несмотря на то что Diamond Foundry производит бриллианты, компания сама не создает ювелирных украшений. Этим занимаются около 200 ее партнеров — независимых ювелирных дизайнеров, которые покупают через онлайн-магазин произведенные в лаборатории кристаллы. На данный момент это единственный источник выручки компании, отмечает TechCrunch.

В будущем Diamond Foundry планирует развивать и другие каналы дистрибуции продукции помимо ретейла — например, продавать алмазы для использования в промышленных целях при производстве рабочих и хирургических инструментов, рассказал РБК управляющий директор фонда Caspian VC Уильям Шор. Также, по словам Шора, Diamond Foundry собирается продавать необработанные алмазы потребителям в других странах.

Сейчас алмазы Diamond Foundry в основном полируются в Индии, но в Caspian VC не исключают, что подобные предприятия могут появиться и в России. По словам Шора, инвестируя в компании, фонд Магомедова рассчитывает не только получить финансовую выгоду от инвестиций, но и использовать технологии портфельных компаний в России. «К примеру, мы бы очень хотели, чтобы медицинские хирургические инструменты с подобными алмазными насадками производились в России», — отметил Шор.

По оценкам Уильяма Шора, объем алмазодобывающей отрасли в мире достигает \$100 млрд.

## КАК ЭТО СДЕЛАТЬ



ФОТО: из личного архива

ВАСИЛИЙ НЕДЕЛКО,  
гендиректор юридической компании «Базальт»

## Как не дать себя обмануть при покупке бизнеса

**Купив завод, новый владелец может обнаружить, что предприятие не принадлежит ни станки, ни цеха, а рабочие числятся в штате другой компании. Чтобы избежать таких сюрпризов, надо проводить due diligence.**

### НЕ ПРОСТО ПРОВЕРКА

Тщательное исследование бизнеса (due diligence) — задача не из простых, поскольку подразумевает комплексный подход. Например, аудиторская проверка проводится на основании представленных документов по финансовой отчетности и определяет налоговые риски и достоверность ведения бухгалтерского учета, а юридическая проверка позволяет выявить корпоративные и судебные риски, а также потенциальные риски от существующего документооборота и заключаемых предприятием договоров. Но ни одна из частных проверок не позволяет понять истинное положение дел в компании, выявить слабые места бизнеса, обнаружить скрытые долги или схемы утечки денег, организованные сотрудниками.

Чаще всего due diligence компаний проводят по заказу покупателей бизнеса. Продавцы, как правило, склонны преувеличивать финансовое благополучие своего бизнеса. Задача due diligence — определить, насколько заявленные характеристики продаваемого бизнеса соответствуют действительности. Выявленные отклонения могут помочь покупателю сбить цену при торговле и тем самым компенсировать затраты на проведение самой проверки, поскольку процедура эта дорогая.

### КАК ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОДАВЦОМ

Как только речь заходит о проведении due diligence, между покупателем и продавцом бизнеса возникает множество споров. Инвестор боится покупатькота в мешке и хочет провести предварительную проверку. Продавец не желает допустить внутрь предприятия человека, не заплатившего ни копейки. Кроме того, под видом покупателей могут прийти рейдеры. Получив доступ к внутренней информации предприятия, его гораздо проще захватить. Один из компромиссов — это подписание предварительного договора и внесение задатка. Но и здесь возникают нюансы. Стандартные условия договора задатка: если прода-

вец отказывается от сделки, он возвращает задаток в двойном размере, если покупатель — задаток остается у продавца. В договоре задатка мы рекомендуем указывать, что покупатель может отказаться от сделки без потери задатка, если результаты проверки покажут, что характеристики бизнеса, заявленные продавцом, не подтвердились результатами проверки. Нужно очень тщательно подойти к описанию заявленных характеристик объекта продажи и того, что будет считаться существенным отклонением.

### ОТКУДА БРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

При проведении due diligence официально запрашивается обширный перечень документов о деятельности компании, из-за чего бухгалтерия и юристы проверяемого предприятия начинают тихо ненавидеть проверяющих. Ведь им нужно предоставить договоры с контрагентами и ключевыми сотрудниками, различную отчетность и документы, подтверждающие, что компания обладает материальными активами, правами на товарные знаки, программное обеспечение и многое другое, за три последних года (стандартный срок исковой давности). В некоторых случаях, особенно когда есть что скрывать, процесс откровенно саботируется.

Только официальной информацией ограничиваться не стоит: полезно сопоставить ее с тем, что можно обнаружить в интернете и различных базах данных, — это дает бесценный материал для анализа. Например, при проверке футбольного клуба, регулярно получавшего дотации из бюджета, мы столкнулись с идеально подготовленными официальными документами. Оно и понятно: ведь до нас клуб проверяли Счетная палата и прокуратура. Мы взяли открытые данные: биографии футболистов, расписания матчей, списки команд, результаты игроков в матчах и т.п. и сопоставили их с официальными документами и выплатами. Выявились весьма интересные и неожиданные схемы, которые из официальных источников не прослеживались.

### СЮРПРИЗЫ В АКТИВАХ

При проверке документов фирмы необходимо обязательно проверять материальные ресурсы, задействованные в производстве, и права на них. Сопоставлять списки фактически работающих сотрудников со

штатным расписанием и зарплатными ведомостями. В нашей практике был случай, когда продавец мини-завода чуть не «забыл» продать основную производственную линию и электроподстанцию, которые «случайным образом» были оформлены на аффилированное собствен-

**В нашей практике был случай, когда продавец мини-завода чуть не «забыл» продать основную производственную линию и электроподстанцию, которые «случайным образом» были оформлены на аффилированное собственнику лицо**

нику лицо и эксплуатировались на производстве без договоров. Сотрудники, обслуживавшие эту линию, также были оформлены в другой компании. Когда речь зашла о включении этих объектов в состав предприятия как имущественного комплекса, продавец заговорил о существенном увеличении цены. В результате наш клиент отказался от покупки.

### СЮРПРИЗЫ С КОНТРАГЕНТАМИ

Необходимо обратить внимание и на контрагентов. Внимательно изучайте партнеров фирмы по выданным и полученным займам, кредитные договоры и поручительства. Стоит провести анализ основных поставщиков и покупателей, на которых приходится свыше 80% оборота компании, дебиторской и кредиторской задолженности за последние три года работы. Если каждый год основные поставщики-клиенты менялись, то не исключено, что это один и тот же клиент, меняющий фирмы каждый год. По таким компаниям нужно внимательно анализировать налоговые риски (фирмы-однодневки), а также проверять наличие схем ухода денежных средств.

### СЮРПРИЗЫ С ЧИНОВНИКАМИ

При due diligence стоит обратить внимание на характер личных связей собственника и менеджмента с госорганами. Как-то раз одному из наших клиентов знакомый предложил купить принадлежащий ему региональный завод железобетонных изделий. Объявленная причина для продажи — загрузка мощностей на 60% из-за недостаточного спроса на изделия. Клиент был совладельцем крупного металлургического предприятия в этом регионе и имел хорошие связи. У него не было сомнений, что

Задача due diligence — определить, насколько заявленные характеристики продаваемого бизнеса соответствуют действительности.

спрос на железобетонные изделия он обеспечит, но он решил заказать проверку «на всякий случай». Проверка выявила, что собственник завода использовал крайне рискованную схему оптимизации налогообложения. Все держалось на его личных связях с начальником налоговой инспек-

ции, который должен был в скором времени уйти на повышение. Налоговая проверка могла привести к доначислению налогов за три года, штрафным санкциям и банкротству. Кроме того, в ходе проверки выяснилось, что завод был недозагружен не из-за отсутствия спроса, а из-за нехватки цемента. Холдинг «Евроцемент групп» изменил условия договора на крайне невыгодные для завода (объемы не гарантировались), а альтернативного поставщика не было, поскольку стоимость доставки цемента издалека делала нерентабельным весь бизнес. В результате от покупки завода клиент отказался.

### ДЕШЕВЛЕ КУПИТЬ АКТИВЫ

Не раз в процессе проверки мы приходили к выводам, что подлинную ценность в компании представляют один или несколько активов, которые можно приобрести и без покупки или поглощения всей компании. Например: бренд, трудовой коллектив, клиентская база, транспорт, лицензии, недвижимость и пр. Если есть возможность приобрести нужный актив без покупки юридического лица, лучше его воспользоваться. Как ни проверяй компанию, всегда остаются риски, которые невозможно исключить полностью. Например, выданные векселя, которые не проходят по бухгалтерскому учету. Через некоторое время такие векселя может предъявить третье лицо, и по ним сначала придется заплатить, а уже потом пытаться взыскать ущерб с бывшего директора или собственника бизнеса, если, конечно, удастся их найти.

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

Как Уэйн Хайзенга заработал состояние на сборе и утилизации мусора

# \$2,6 млрд со свалки

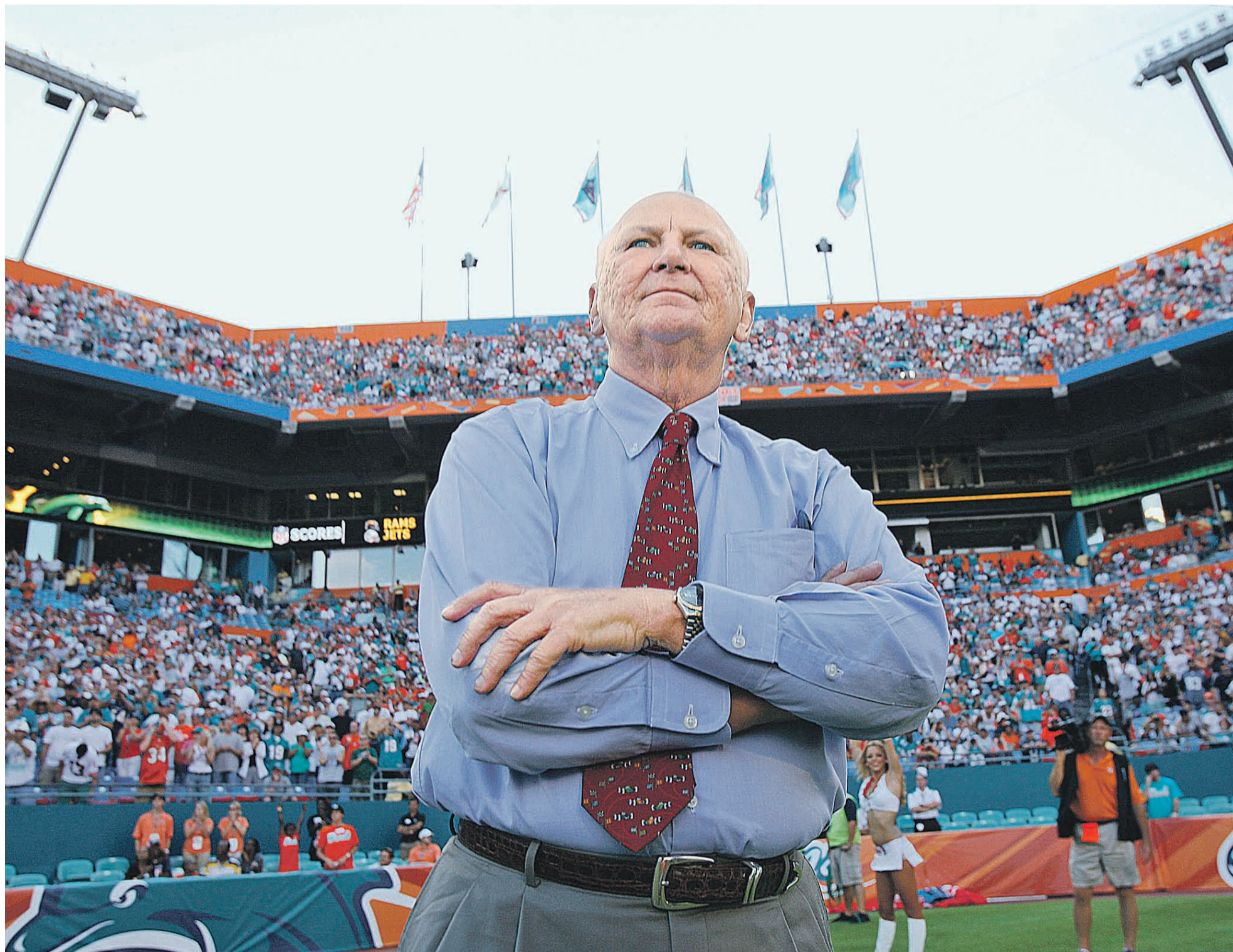


ФОТО: AP  
В 2012 году в городе Форт-Лодердейл, где сейчас живет Уэйн Хайзенга, в его честь назвали улицу

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

**Бросив религиозный колледж и армию, американец Уэйн Хайзенга в поисках призвания не побрезговал заняться дедовским бизнесом — сбором мусора. За полвека он создал три компании, вошедшие в список Fortune 500.**

На начало ноября 2015 года по счетчику реального времени Forbes состояние американца Гарри Уэйна Хайзенга равняется \$2,6 млрд. В марте этого года деловое издание поместило его на 714-е место в списке богатейших людей планеты, а в сентябре — на 256-е место среди самых состоятельных жителей США (список Forbes 400).

Хайзенга, которому в декабре исполнится 79 лет, является владельцем диверсифицированной бизнес-империи, обладая солидным управленческим опытом. За

полвека он помог вывести на биржу шесть компаний, стал совладельцем нескольких спортивных клубов, а три его фирмы вошли в список Fortune 500 — крупнейших по выручке корпораций США.

По классификации успешности бизнесменов журнала Forbes Хайзенга имеет девять баллов из десяти возможных. Он «добился успехов сам [self-made], имея за плечами пролетарское происхождение, сделал многое из малого», характеризует его издание. Хайзенга происходит из некогда успешной семьи предпринимателей, но детство и юность будущего миллиардера пришлось на тяжелый период в ее истории, и он, по сути, основал заново дело своего деда.

#### ПРОТЕСТАНТСКАЯ ЭТИКА

Уэйн Хайзенга — американец в третьем поколении. Его дед, Харм Хайзенга, перебрался в США из

Нидерландов в конце XIX века. В 1894 году он основал одну из первых в Чикаго частных компаний по вывозу мусора. Впоследствии именно с мусорного бизнеса Уэйн начал свою деловую карьеру.

Отец Уэйна, Гарри-старший, был четвертым и самым младшим сыном Харма: зарабатывать на жизнь ему приходилось

**Партнеры выработали стратегию расширения, которая заключалась в скупке небольших компаний на фрагментированном рынке утилизации мусора**

самому. Гарри трудился вначале плотником, затем накопил на создание небольшой строительной фирмы. В надежде заработать на строительном буме в курорт-

ных регионах страны он переехал с семьей из чикагского пригорода во Флориду, но и там не сумел добиться успеха. Закончив постройку трех коттеджей, он долгое время не мог найти покупателей, и семья оказалась на грани банкротства.

На этом фоне обострились отношения Гарри с его женой Джин, мать будущего миллиардера.

В 1954 году она подала на развод, что спровоцировало у Гарри новую вспышку гнева, в итоге Джин с детьми (Уэйном и его младшей сестрой) съехали в другой дом.

Пока родители занимались бракоразводным процессом, Хайзенга решил заняться образованием и вернулся на средний запад США, свою малую родину. С 1956 года он учился в городе Гранд-Рапидс, штат Мичиган. Колледж был религиозным и носил имя Жана Кальвина: будучи этническим голландцем, Уэйн был воспитан в традициях кальвинизма, одного из наиболее строгих протестантских церквей. Основная его доктрина — жизнь человека предопределена заранее, а успех в делах, в том числе и финансовых, означает благоволение Бога и дальнейшее попадание в рай.

Правда, из церковного колледжа Хайзенга ушел уже со второго курса. Он вернулся во Флориду, где записался в армейский резерв и полгода провел в тренировочном лагере, но военная карьера не пришлась ему по нраву, и Хайзенга решил заняться тем,

## Бизнес Уэйна Хайзенги в цифрах

**\$2,6 млрд**  
достигло состояние Уэйна Хайзенги в ноябре 2015 года

**\$5 тыс.**  
равнялся стартовый капитал Хайзенги, который будущий миллиардер одолжил у отца

**\$14 млрд**  
составила выручка WMI в 2014 году

**39,8 тыс. сотрудников**  
работают в WMI

**В 10 раз**  
выросли котировки WMI за время электронных наблюдений (с осени 1988 года)

**9000**

**торговых точек Blockbuster**  
работало на пике развития фирмы в 2004 году

**10 млн автомобилей**  
продала AutoNation к лету 2015 года

**Источники:** Forbes, Miami New Times, NYSE, The New York Times, данные компаний

что у его семьи получалось удачно, — сбором мусора.

## ДЕДОВ СПОСОБ

В 1994 году в газете Miami New Times вышла статья Стивена Алмонда про юные годы Уэйна Хайзенги, которую сам журналист назвал «неавторизованной биографией». Репортер рисует не образ успешного бизнесмена, а человека, которому пришлось пройти через серьезные трудности, прежде чем начать строить свою империю. Будущий миллиардер несколько лет работал коммивояжером при небольшом агентстве по вывозу мусора. В те годы мусорный бизнес Флориды был под контролем этнических преступных группировок, и Уэйн рисковал жизнью, пытаясь заполучить свою долю рынка. В октябре 1960 года он повздорил с потенциальным клиентом, дело дошло до драки, и Хайзенга

## Не только мусор: чем еще занимался Уэйн Хайзенга



### Видеосалоны

Первым по хронологии из новых приобретений Хайзенги стал в 1987 году видеосалон Blockbuster Video в Далласе, штат Техас. Скупая конкурентов и открывая по франшизе новые точки, бизнесмен охватил сетью магазинов вначале США, затем Европу и Латинскую Америку. В 1994 году Уэйн ушел из компании, и акцент на экстенсивное расширение Blockbuster уступил место развитию новых сервисов: кинотеатры, доставка компакт-дисков на дом, а затем и видеостриминг. В том же году компания купил телекоммуникационный концерн Viacom за \$8,4 млрд. На пике развития Blockbuster имела 8 тыс. точек, трудоустроив 60 тыс. человек. В 2000 году руководство Blockbuster планировало купить молодой сервис Netflix за \$50 млн, но позже отказалось от сделки. С развитием интернета именно Netflix стал основ-

ным конкурентом компании, которая начала терпеть убытки и в 2011 году подала заявку на банкротство. В январе 2014 года Blockbuster была окончательно ликвидирована, а ее оставшиеся активы перешли под контроль телепровайдера Dish Network.



### Автомобили

Покинув Blockbuster, Хайзенга заинтересовался автомобильным бизнесом. В 1995 году он приобрел небольшую фирму по утилизации отходов Republic Industries и через покупку AutoNation USA вышел на рынок сбыта подержанных авто. Вскоре получившуюся корпорацию переименовали в AutoNation, и она стала заниматься также продажей новых автомобилей. Как и в случае с видеосалонами, путем франчайзинга и сделок по поглощению Хайзенга за несколько лет сделал из AutoNation крупнейшего автодилера США.



### Чистящие средства

В ноябре того же года он со своими бывшими коллегами из Blockbuster и AutoNation выкупил компанию Swisher Hygiene за \$14 млн. Небольшая фирма из Северной Каролины была основана как сервисная компания по уборке помещений, но при Хайзенге основным источником выручки стала розничная продажа чистящих средств. Осенью 2010 года компания вышла на биржу NASDAQ, но уже весной 2012 года вынуждена была перепубликовать отчетность из-за ошибок в учете: доналоговые



### Футбол, бейсбол, хоккей

Хайзенга владеет долями в нескольких спортивных клубах штата Флорида — футбольном, бейсбольном и хоккейном. Ему принадлежит 5% стадиона Sun Life в Майами (до 2009 года он владел половиной арены, но продал большую часть своей доли основателю Time Warner — инвестору Стивену Россу). Для полной спортивной монополии в Южной Флориде Уэйну не хватало баскетбольного клуба, и в 1994 году он был близок к приобретению команды Miami Heat, но миллиардер-судовладелец Микки Арисон перехватил его инициативу, купив этот клуб.

порезал противнику лицо, разбил очки и повредил гениталии. Суд принял сторону потерпевшего и заставил Уэйна выплатить \$1 тыс. компенсации (около \$8 тыс. в нынешних ценах).

В 1962 году он одолжил у отца \$5 тыс., на которые выкупил у своей компании грузовик-мусоровоз и часть клиентской базы. К концу 1960-х годов бизнесмен владел парком из десятка грузовиков, оперирующих по всему штату. Задумываясь о создании общенациональной сети, Хайзенга договорился со своим свяком Дином Бантроком об объединении активов. Бантрок был женат на одной из кузин удущего миллиардера и на тот момент управлял в Чикаго той самой компанией, основанной Хармом Хайзенгой в конце XIX века. Образованный в 1968 году на базе старого бизнеса конгломерат получил название Waste Management (WMI).

Партнеры выработали стратегию расширения, которая заключалась в скупке небольших компаний на фрагментированном рынке утилизации мусора. По мнению Хайзенги, владельцам этих фирм за продажу своего бизнеса надо предлагать не подержанные инфляционные наличные, а акции WMI, обещая в будущем рост прибылей. Поэтому бизнесмен советовал партнеру не медлить с выходом на биржу, и IPO было проведено уже в 1971 году.

## СЛИЯНИЕ И ПОГЛОЩЕНИЕ

Создав необходимые условия, Хайзенга принял выкупать небольшие компании. Уже в

1972 году он провел девяти-месячное турне по всем США. Итогом поездки стали 90 фирм, согласившихся влиться в конгломерат WMI: Хайзенга разом утроил количество филиалов своей компании.

Бурное расширение бизнеса Waste Management неоднократно привлекало внимание антимонопольных регуляторов. Наибольший их интерес вызвало предложение о покупке мусороперерабатывающего концерна SCA Services из Бостона в

**Сейчас WMI является диверсифицированной корпорацией, которая занимается не только сбором и утилизацией отходов, но и развитием альтернативной энергетики и НИОКР для модернизации опасных предприятий**

1977 году. Крупнейшая компания по сбору и переработке отходов в США, которой смогла к этому времени стать WMI, фактически покупала бы третьего по величине игрока рынка. Но руководство SCA отвергло предложение, и интерес властей к сделке спал.

Впоследствии, чтобы избежать претензий антимонопольщиков, WMI договорилась с крупным финансовым и строительным концерном Genstar о совместной покупке SCA по цене гораздо выше рыночной. WMI получила бы долю в 60% компании, Genstar — остальные 40%. Погрязшая в коррупционных скандалах, SCA вынуждена была согласиться с щедрым предложением инвесторов, и в августе 1984 года компа-

ния была продана консорциуму за \$423 млн. К тому моменту годовая выручка WMI (за 1983 финансовый год) составляла около \$1 млрд, объем же продаж SCA Services — \$391 млн.

Тогда же, в середине 1980-х годов, Уэйн Хайзенга покинул пост генерального директора Waste Management, хотя остался в корпорации как платный консультант по развитию, ему же принадлежал и крупнейший пакет акций. Свой личный опыт по уверенному и стремительному по-

завышала свою чистую прибыль на общую сумму \$1,7 млрд. Год спустя Комиссия США по ценным бумагам и рынкам (SEC) добилась возбуждения уголовного дела против WMI и ее менеджмента, включая Бантрока, по подозрению в мошенничестве. В 2003 году дело было закрыто по досудебному соглашению: корпорация выплатила штраф \$457 млн, еще \$7 млн причитались с независимого аудитора. Бантрок был оправдан и ушел в отставку. Сейчас WMI является диверсифицированной корпорацией, которая занимается не только сбором и утилизацией отходов, но и развитием альтернативной энергетики и НИОКР для модернизации опасных предприятий. По итогам 2014 года выручка концерна составила \$14 млрд, а чистая прибыль — \$1,3 млрд. «Флот» же мусоровозов за полвека вырос с шести до 26 тыс. грузовиков. Сам Уэйн занимается сейчас частными инвестициями (преимущественно в спорте), но регулярно участвует в деятельности созданных им корпораций. Сам он живет в городе Форт-Лодердейл, штат Флорида, куда в начале 1950-х годов переехала его семья и откуда начинался бизнес Уэйна. Его дом находится в нескольких кварталах от штаб-квартиры AutoNation. В 2012 году городской совет Форт-Лодердейла принял решение переименовать одну из улиц в бульвар Уэйна Хайзенги. С таким предложением выступил юрист Джеймс Блоссер, давний друг Уэйна. «Я подумал, это будет небольшой знак благодарности к юбилею, — сказал он. — Уэйн ездит по этой улице каждый день».

## РОДНАЯ УЛИЦА

К настоящему моменту в руководстве Waste Management не осталось больше отцов-основателей: Хайзенга отошел от прямого управления 30 лет назад, а Бантрок ушел на пенсию в результате финансового скандала. В 1998 году новые аудиторы пересчитали показатели корпорации за предыдущие пять лет и выяснили, что компания все это время

Где открыть вклад после падения ставок ниже 10%

# Однозначные числа

ЕКАТЕРИНА АЛИКИНА

За месяц средние ставки по депозитам в рублях на все сроки опустились ниже 10%. К новому году доходность должна опуститься еще на 0,5 п.п. Что делать вкладчикам?

За месяц средняя ставка по рублевым вкладам у 15 крупнейших банков, которые отслеживает РБК, по сравнению с октябрём упала почти на 1,1 п.п. В ноябре она составила 8,6% годовых. Если в прошлом месяце средняя доходность по вкладам на 6 и 12 месяцев еще слегка превышала 10%, то сейчас она опустилась ниже этой отметки. Так, депозиты на полгода и год сегодня можно разместить в среднем под 9,80% и 9,98% годовых соответственно. Ставки по депозитам на более короткие сроки опустились еще значительно (например, ставки по вкладам на месяц — на 0,97 п.п.).

Двузначные ставки в банках еще можно найти, но предлагают их банки в основном по вкладам на 6 и 12 месяцев.

**Падение ставок продолжится и дальше, прогнозируют эксперты. Скорость будет зависеть от действий Центрального банка по снижению ключевой ставки**

## ДАЛЬШЕ — НИЖЕ

Рублевые ставки снижаются, потому что в России сейчас не востребовано кредитование, объясняет аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай. «Необеспеченное потребительское кредитование было основным драйвером, удерживающим ставки по депозитам. Сейчас оно сокращается, и поэтому спрос банков на рублевые средства населения ниже», — объясняет Порывай.

Падение ставок продолжится и дальше, прогнозируют эксперты. Скорость будет зависеть от действий Центрального банка по снижению ключевой ставки. Пауза в снижении ключевой ставки, сделанная в октябре, — тактический ход, и в ближайшее время ЦБ возобновит курс на уменьшение ставок, уверен заместитель председателя правления Росбанка Алекси Лакруа. Это означает, что ставки на краткосрочные депозиты (до 6 месяцев) упадут, скорее всего, до 7% в следующем году, в то время как ставки по депозитам на более длительный срок (9–12 месяцев) изменятся несильно.

По прогнозам главного аналитика Сбербанка Михаила Матовникова, к концу 2015 года ставки понизятся в пределах 0,5 п.п.

**Максимальные ставки по вкладам на сумму 50 тыс. руб., %**  
В 15 крупнейших банках по объему вкладов физических лиц по данным Frank RG

Банк	Срок депозита, мес.									Название вклада
	1	2	3	6	12	18	24	30	36	
Сбербанк	6,50	6,90	7,30	7,60	8,10	7,70	7,70	7,70	7,70	«Сохраняй ОнЛ@йн», «Подари жизнь»
ВТБ24	—	—	7,85	8,05	8,05	6,65	6,65	6,55	6,55	«Выгодный»
Альфа-банк	—	—	7,10	9,60	9,60	9,00	9,00	—	9,00	«Победа»
Газпромбанк	—	—	7,20	9,20	8,50	8,20	7,60	7,60	6,90	«Сезонный максимум», «Накопительный»
Россельхозбанк	8,10	8,30	8,40	10,10	10,30	10,10	9,00	8,80	8,80	«Классический»
Банк Москвы	—	—	7,50	8,40	8,40	7,00	6,80	6,80	6,50	«Максимальный доход»
Райффайзенбанк	2,50	—	8,00	9,50	8,00	—	7,00	—	—	«Добро пожаловать!» (премиальный), «Личный выбор»
Промсвязьбанк	8,50	—	9,30	10,00	10,25	—	9,00	—	8,50	«Моя выгода»
«ХМБ Открытие»	8,40	—	9,50	10,20	10,50	—	10,50	—	10,50	«Комфортный-online», «Максимальный», «Накопительный»
«Хоум Кредит»	—	—	9,30	10,30	11,30	11,50	—	—	—	«Доходный год», «Быстрый доход», «Ключевой процент», «Максимальный доход»
Бинбанк	6,20	6,20	10,00	11,00	11,00	9,20	8,70	8,70	8,70	«Хит сезона», «Максимальный процент»
«Уралсиб»	—	—	11,20	11,20	11,20	9,80	9,80	—	9,80	«С максимальной ставкой»
Росбанк	—	—	9,30	10,30	10,55	10,55	10,55	—	10,55	«150 лет надежности»
МКБ	9,00	9,00	10,50	11,00	12,00	—	—	—	—	«Все включено — Максимальный доход», «Сберегательный+»
«Русский стандарт»	—	—	10,00	10,50	12,00	—	10,00	—	—	«Максимальный доход»
<b>Средняя ставка</b>	<b>7,03</b>	<b>7,60</b>	<b>8,83</b>	<b>9,80</b>	<b>9,98</b>	<b>8,97</b>	<b>8,64</b>	<b>7,69</b>	<b>8,50</b>	

Источник: данные с официальных сайтов банков по состоянию на 11 ноября

При этом в конце года могут появиться спецпредложения от банков. «Несмотря на кризис, люди будут получать на работе бонусы. Банки будут бороться за эти деньги, чтобы привлечь их на длительный срок. Думаю, что останется много предложений и по ставкам 10% и выше», — прогнозирует Матовников.

## КОГДА ОТКРЫВАТЬ ДЕПОЗИТ

Банкиры рекомендуют делать вклады как можно раньше. «Чтобы зафиксировать привлекательную доходность до общего снижения ставок, лучше открыть вклад сейчас, чем ориентироваться на предновогодние предложения от банков, которые вряд ли по-

радуют клиентов существенным увеличением дохода», — считает начальник управления некредитных продуктов и дистанционного обслуживания МКБ Наталья Розенберг. С ней соглашается и Алекси Лакруа.

Денис Порывай, напротив, уверен, что открывать депозит в рублях сегодня невыгодно по опре-

делению. «Текущая рублевая ставка низкая, а инфляция — около 15%», — рассуждает он. По мнению Порывая, открывать вклад в рублях стоит разве что на три-четыре месяца, и только если человек далее планирует тратить эти деньги в рублях. Во всех остальных случаях он советует делать вклады в иностранной валюте. ▣