

ЭКСПОРТ**Еврокомиссия огласила итоги расследования по делу «Газпрома»**

с. 8 →

РЕВИЗИЯ

Генпрокуратура заинтересовалась делами Республики Алтай

с. 4 →

КАДРЫ

Объявлено о новых должностях Игоря Шувалова и Дмитрия Рогозина

с. 5 →

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
25 мая 2018
Пятница
№ 91 (2815)**Вагит Алекперов,**
президент компании
ЛУКОЙЛ«Мы же там все
в списках»ИНТЕРВЬЮ, С. 12 →
ФОТО: Олег Яковлев/РБК

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 24.05.20181173,63 ↓
пунктаЦена нефти BRENT
Bloomberg, 24.05.2018, 20.00 мск\$79,14 ↑
за баррельМеждународные резервы
России ЦБ, 18.05.2018\$456,3 ↓
млрдКурсы
валют ЦБ
25.05.2018\$1= ↓
₽61,41€1= ↓
₽72,01**СДЕЛКА** «Марафон Групп» стала совладельцем розничной сети «Магнит»

ВТБ передал эстафету

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

Группа ВТБ спустя всего несколько месяцев после покупки 29% акций сети «Магнит» продала значительную часть этого пакета — почти 12%. Новым совладельцем ретейлера стала инвестиционная «Марафон Групп», основанная выходцами из А1.

Группа ВТБ продала 11,82% акций сети «Магнит». Покупатель — инвестиционная «Марафон Групп», созданная Александром Винокуровым и Сергеем Захаровым. О состоявшейся сделке говорится в сообщениях сторон.

Сумма сделки не раскрывается, приобретенный пакет оценивается в 62,5 млрд руб. исходя из стоимости акций «Магнита» на момент закрытия торгов 23 мая 2018 года. Для сделки были привлечены собственные деньги группы и заемные средства, структурирована она по схеме РЕПО, говорится в сообщении.

По завершении сделки группа ВТБ наряду с другими акционерами продолжит активное участие в развитии бизнеса компании «Магнит» и поддержании лучших стандартов корпоративного управления, принятых в публичных компаниях, отмечается в сообщении финансовой организации.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 10 →



Президент ВТБ Андрей Костин после покупки акций «Магнита» подчеркивал, что банк не планирует «вечно» оставаться в активе. Продажа части пакета состоялась уже через несколько месяцев

ФОРУМ

Петербургские тезисы

АНТОН ФЕЙНБЕРГ,
АННА МОГИЛЕВСКАЯ

В первый день Петербургского форума правительство обозначило свои планы на следующие шесть лет: налоги менять не будут, а лишь «донастроят», инвестиции же профинансируют за счет госзаимствований.

Правительство сформулировало свои первые шаги на пути исполнения нового майского указа президента Владимира Путина. Власти «донастроят» налоги и не будут менять их шесть лет. На одну из ключевых целей — инвестиции в инфраструктуру — деньги найдут за счет государственных займов. Но финансировать другие расходы, в частности на человеческий капитал, власти через наращивание госдолга пока не готовы.

Донастройка и стабильность

Речь о новой программе кабинета министров шла на одной из первых сессий ПМЭФ.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 3 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101



лучший выбор лучшие цены

Цена в Москве
и Санкт-Петербурге 2 604 EUR*
Милан 2 800 EUR Дубай 3 073 EUR
Лондон 2 833 EUR
Сумка Giorgio Armani

Цена в Москве
и Санкт-Петербурге 660 EUR*
Милан 710 EUR Дубай 788 EUR
Лондон 733 EUR
Кроссовки Tom Ford



Б. Конюшенная 21-23 • www.dlt.ru



Петровка 2 • www.tsum.ru

*Цена в Москве и Санкт-Петербурге: сумка Giorgio Armani 195 500 рублей, кроссовки Tom Ford 49 500 рублей. По данным внутреннего исследования цен в разных городах мира. Регламент ОАО «ТД ЦУМ» № 391 от 12.02.2018. Цены указаны из официальных источников на 10.05.2018. ОАО «ТД ЦУМ». Москва, ул. Петровка, д. 2, строение 1, 2. ОГРН 1027739063208. Количество товара ограничено. Не является публичной офертой. Все подробности на tsum.ru. Реклама.

РБК

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК
И.о. главного редактора:
Игорь Игоревич Тросников
Арт-директор: **вакансия**
Выпуск: **Игорь Климов**
Руководитель фотослужбы:
Алексей Зотов
Фоторедактор: **Александра Николаева**
Верстка: **Константин Кузниченко**
Корректура: **Марина Колчак**
Информационно-аналитический центр:
Михаил Харламов
Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**
Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК
Соруководители редакции РБК:
Игорь Тросников, Елизавета Голикова
Главный редактор rbc.ru
и ИА РосБизнесКонсалтинг:

вакансия
Главный редактор журнала РБК:
Валерий Игуменов
Первые заместители главного редактора:
Кирилл Вишнеловский, Петр Канаев
Заместители главного редактора:
Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,
Ирина Парфентьева, Анна Пустякова
Руководитель фотослужбы:
Игорь Бурмакин

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
Медиа и телеком: **Анна Балашова**
Банки и финансы: **вакансия**
Свой бизнес: **Николай Гришин**
Индустрия и энергоресурсы:
Тимофей Дзяждо
Политика и общество: **Кирилл Сироткин**
Мнения: **Андрей Литвинов**
Спецпроекты: **Денис Пузырев**
Потребительский рынок: **Сергей Соболев**
Экономика: **Иван Ткачев**
Международная политика:
Полина Химшиашвили

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 «БизнесПресс»**
Газета зарегистрирована в Федеральной
службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций.
Свидетельство о регистрации средства
массовой информации ПИ № ФС77-63851
от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**
117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,
стр. 1
E-mail: business_press@rbc.ru
Директор издательского дома «РБК»:
Ирина Митрофанова

Корпоративный коммерческий директор:
Людмила Гурей
Коммерческий директор
издательского дома «РБК»:
Анна Брук
Директор по корпоративным
продажам LifeStyle:
Ольга Ковгунова
Директор по рекламе сегмента авто:
Мария Железнова

Директор по маркетингу:
Андрей Сикорский
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 № 1047
Тираж: 80 000

Этот номер отпечатан и в типографии
АО «Первая Образцовая типография»
филиал «Санкт-Петербургский газетный
комплекс»
198216, Санкт-Петербург,
Ленинский пр., д. 139
Заказ № 2032
Тираж: 20 000

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», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы
на коммерческой основе.

ДИПЛОМАТИЯ Зачем Эмманюэль Макрон приехал в Россию

Ревизия в пять шагов

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

Эмманюэль Макрон впервые приехал в Россию как президент Франции. За первый год его работы отношения с Россией развиваются в культуре и экономике, буксуя в остальных сферах. Но интерес к перезапуску диалога есть, говорят эксперты.

В четверг, 24 мая, президент Франции Эмманюэль Макрон начал двухдневный визит в Россию — впервые в качестве главы государства. В пятницу Макрон примет участие в Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ), а в четверг вечером состоялись его переговоры с Владимиром Путиным.

До этого Макрон приезжал в Россию в 2016 году, будучи министром экономики Франции. Накануне первой годовщины своего избрания в президенты, 6 мая, Макрон в интервью Le Journal du Dimanche рассказал о цели своей российской политики — закрепление России в Европе, чтобы не дать той замкнуться в себе самой. Для этого он готов к «стратегическому историческому диалогу» с Путиным. На брифинге для журналистов 23 мая помощник президента России Юрий Ушаков рассказал, что лидеры обсудят развитие двусторонних отношений и вопросы глобальной повестки — Иран, Сирию и Украину. Ожидается подписание соглашений — как коммерческих, так и межведомственных.

В руководстве Франции нет единого направления российской политики. Тем не менее большой интерес к России в Париже очевиден, рассказал РБК директор франко-российского аналитического центра «Обсерво» Арно Дюбьен.

«Готовясь к визиту, на прошлой неделе Макрон провел совещание с экспертами по России. Вместо запланированного часа встреча шла два с половиной часа. Все это время президент слушал аналитиков и лишь потом изложил свое мнение», — говорит Дюбьен.

Пять проектов

Первая встреча Путина с Макроном состоялась через две недели после инаугурации французского президента: 29 мая 2017 года Макрон принял Путина в Версальском дворце. Путин принял Макрона в Константиновском дворце в Стрельне (дворец был заказан Петром I как парадная резиденция, способная превзойти Версаль).

Встреча двух лидеров началась вечером 24 мая и продлилась несколько часов. На ней президенты обсудили вопросы двусторонних отношений и международные проблемы. На следующее утро у лидеров запланирована встреча с представителями деловых кругов двух стран, а затем — гражданского форума «Трианонский диалог», рассказал помощник президента Уша-



ФОТО: Алексей Никольский/Sputnik/AP

Год назад Владимир Путин (слева) и Эмманюэль Макрон в Версале анонсировали совместные проекты по пяти направлениям, четыре из которых так и не получили заметного развития

ков. Тогда же, в пятницу, Макрон примет участие вместе с Путиным в пленарном заседании форума, а вечером — в ужине в Царском Селе.

Год назад лидеры в Версале анонсировали совместные проекты по пяти основным направлениям: создание совместного форума общности под названием «Трианонский диалог»; создание российско-французской рабочей группы по борьбе с терроризмом; создание рабочей группы для обмена информацией на местах по конфликту в Сирии; проведение саммита лидеров «нормандской четверки» (Россия, Украина, Германия, Франция); наблюдение за соблюдением прав человека в России.

РБК проанализировал прогресс в выполнении основных программ, которые президенты России и Франции анонсировали год назад.

Без виз и санкций

«Трианонский диалог», призванный интенсифицировать контакты между гражданским обществом России и Франции, был структурно оформлен к декабрю 2017 года и уже в январе провел свое первое

мероприятие — экспертную сессию по урбанистике на Гайдаровском форуме в Москве.

Сейчас план работы расписан на 2018 год и частично 2019-й, рассказал РБК Александр Орлов, бывший посол России во Франции, а ныне исполнительный секретарь «Трианонского диалога». «Стоит задача дополнить весь комплекс двусторонних отношений человеческими контактами, которые раньше ощущались слабо. Но пока мы на этапе становления, знакомства друг с другом», — говорит Орлов. Официальное открытие «Трианона» ожидается на встрече президентов в рамках ПМЭФ. Его сопредседатели (с французской стороны — дипломат Пьер Морель) расскажут президентам о проведенной работе и перспективных предложениях. В их числе — взаимная отмена виз для россиян и французов моложе 18 лет. Оно было сформулировано на основе конкурса среди французской молодежи на знание истории России, пятеро победителей которого получат путевки на ЧМ-2018. В анкетах участников в графе желаний чаще всего стояла просьба смягчить визовый режим, гово-

рит Орлов. «Угрозы безопасности такой шаг не несет. А учитывая, что в шенгенской системе еще существует институт национальных виз, технически это вполне возможно», — добавил он.

«Трианонский диалог» является главным, едва ли не единственным прорывом в отношениях двух стран за последний год, говорит Дюбьен из «Обсерво». По его словам, в случае успеха формат станет более «живым» и успешным, чем аналогичный «Петербургский диалог» между Россией и Германией. «Петербургский диалог» был основан в 2001 году президентом Путиным и тогдашним канцлером Германии Герхардом Шрёдером.

Помимо культуры отношения развиваются в сфере экономики и бизнеса, несмотря на политические разногласия и опасения французских деловых кругов из-за экстерриториальных санкций США, говорит Дюбьен. Товароборот двух стран, по данным российской таможни, в 2017 году вырос на 16,5%, до \$15,5 млрд. Таким образом, Франция заняла 12-е место в списке торговых партнеров России.

«Российский законопроект об уголовном преследовании за соблюдение санкций пока поставлен на паузу, но в отношении американских санкций французский бизнес пока беспокоится, что официальный Париж не сможет или не захочет противостоять Вашингтону», — добавил эксперт. В остальных же вопросах франко-российские отношения, по его словам, буксуют.

Без комитетов и встреч

Оставшиеся четыре инициативы заметного развития за прошедший год не получили. Последняя встре-

Постоянные собеседники

За год нахождения Макрона в должности президента они с Путиным созванивались 14 раз, по данным Кремля. Первый звонок состоялся 18 мая 2017 года, через несколько дней после инаугурации Макрона, последний — 15 мая 2018 года.

Из этих звонков два были совместной телефонной конференцией с лидерами Германии и Украины в рамках «нормандского формата», еще в одном разговоре между Путиным и Макроном участвовала лишь канцлер ФРГ Ангела Меркель — посвящен он был ситуации в Сирии. В последние месяцы Макрон и Путин стали созваниваться гораздо чаще: из 14 звонков девять пришлось на февраль—май 2018 года.

ча лидеров «нормандской четверки» прошла в октябре 2016 года в Берлине; специализированные рабочие группы по Сирии и борьбе с терроризмом созданы не были; больших проектов по защите прав человека также не создано.

Арно Дюбьен констатирует, что по ключевым вопросам внешней политики между Москвой и Парижем либо не сделано ничего, как в случае с саммитом «нормандской четверки» по Украине, либо произошел откат назад, как в случае с Сирией после участия Франции в авиаударах по стране 14 апреля. При этом вина за отсутствие прогресса в меньшей степени лежит собственно на Москве и Париже, в большей степени на иных игроках, уверен Дюбьен.

Отсутствие прогресса по Украине связано с позицией украинского руководства, уверен Орлов. По Сирии, несмотря на плотный телефонный контакт двух лидеров, у России и Франции имеются «определенные расхождения», которые после авиаударов переросли в «напряженность», отметил он. «Но я бы не сказал, что мы в тупике. Мы обречены искать точки соприкосновения, поэтому предстоящие переговоры очень важны», — добавил бывший посол.

Не работают ключевые органы сотрудничества — межправительственная и межпарламентская комиссии, а также Совет сотрудничества по вопросам безопасности. Контакты в рамках этих структур приостановлены в 2014 году из-за событий на Украине.

По итогам встречи лидеров в Санкт-Петербурге прогресса в диалоге исключать нельзя, уверен Арно Дюбьен. По его словам, задача-минимум — остановить деградацию отношений, задача-максимум — создать параметры обновленного диалога. «Полной нормализации, возврата к старым отношениям не будет: много всего уже случилось. Но обозначить такое желание с учетом новых вызовов немаловажно», — говорит он.

«Франко-российские отношения нельзя рассматривать вне контекста отношений России с Западом, которые сейчас непросто», — отмечает Дюбьен. Перспектива же развития диалога, по его словам, зависит и от того, есть ли у Москвы желание и возможность показать: она не просто игрок, которого миру нельзя игнорировать, она может вносить и позитивный вклад.

В последние недели дипломатическая позиция Москвы усиливается благодаря решению США 8 мая выйти из международного соглашения по Ирану, пишет Financial Times. Это отражают поездки в Россию канцлера Меркель 18 мая и президента Макрона, которые заинтересованы в укреплении отношений с Москвой и, вероятно, даже в позиционировании себя как моста между Россией и Западом. По словам экспертов FT, Путину важно показать себя более надежным партнером в сравнении с президентом США Дональдом Трампом, тогда как Макрон намерен представить свой визит как вестник оттепели. Париж занимает твердую позицию по спорным вопросам, но готов улучшать отношения в другом, рассказал FT источник в правительстве Франции. ■

ФОРУМ Правительство обозначило свои среднесрочные планы Петербургские тезисы

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

В правительстве еще идет дискуссия по реформам и налогам, заявил первый вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов, но основные позиции уже готовы. Правительство должно создать условия для наращивания инвестиций, по объему которых Россия сейчас отстает от других стран, и увеличивать вложения нужно не только за счет бюджетных денег, но и благодаря средствам инвесторов. А государство должно создать «стабильные условия», поделился первый вице-премьер: «В первую очередь это налоги».

«Мы говорим, что сейчас, на протяжении шестилетнего периода следующего цикла, мы не будем менять налоги. Нас спросят: а что будет меняться? Безусловно, определенная настройка произойдет. И здесь мы видим наши действия с точки зрения уменьшения тех налогов, которые негативно влияют на бизнес», — сказал Силуанов. Необходимо упростить налоги, в том числе для малого бизнеса и самозанятых, чтобы вывести их из серой зоны, добавил он. Правительство планирует развивать проектное финансирование, создавать новые стимулы для экспорта, снижать регуляторное и административное давление на компании, пообещал Силуанов.

Впрочем, эксперты не вполне в это верят. «Шаг за шагом власти предпринимают действия, которые ведут к увеличению налогового обложения, собираемости и учета различных операций», — сказал РБК-директор Института реформирования общественных финансов Владимир Климанов. Например, в прошлом году изменился принцип перенесения убытков прошлых периодов на себестоимость продукции, что значительно увеличило поступления по налогу на прибыль, рассуждает эксперт.

«Также, судя по всему, правительство будет дорабатывать инициативы, направленные на налогообложение самозанятых и индивидуальных предпринимателей (ИП)», — рассуждает Климанов. Кроме того, возможна ревизия налоговых льгот — в частности, тех, которые устанавливают региональные власти в отношении собственных налогов. Наконец, могут быть пересмотрены налоговые льготы для предприятий, которые регулируются федеральным законодательством, допустил эксперт.

«Заявление Силуанова означает некую стабильность налогообложения нефтегазового сектора, а также говорит о том, что Минфин не будет претворять в жизнь налоговый маневр, который предлагали в Центре стратегических разработок (ЦСР), а также эксперты Института Гайдара», — отмечает экономист Центра развития ВШЭ Андрей Чернявский. Но открытым остается вопрос с ростом НДС (в правительстве обсуждалось увеличение налога с 13 до 15%. — РБК), власти к нему еще вернутся, считает он.

Новое правительство определится с программой позже — «не-

дели ему маловато», сказал позднее глава Счетной палаты Алексей Кудрин, отвечая на вопрос РБК. Базовые детали могут стать известны при подготовке бюджета в ближайшие недели, но окончательные предложения стоит ждать в сентябре, добавил он.

Старый новый фонд

Наиболее конкретный шаг, который представил Силуанов, — создание бюджетного фонда для инвестиций в инфраструктуру, увеличить которые правительству поручил Владимир Путин. Фонд начнет работать в 2019 году, его объем составит примерно 3% ВВП (около 2,7 трлн руб. при расчете от ВВП 2017 года). Вложения в инфраструктуру увеличит в первую очередь государство, а затем присоединится и частный бизнес, ожидает Силуанов.

Наиболее конкретный шаг, который представил Антон Силуанов, — создание бюджетного фонда для инвестиций в инфраструктуру, увеличить которые правительству поручил Владимир Путин

Деньги на финансирование будут брать не из нефтегазовых доходов, которые сейчас правительство копит в резервах в рамках бюджетного правила, заверил чиновник. Правительство планирует привлекать их через долговое финансирование в рамках «золотого правила», как выразился Силуанов, — использовать долг только на инвестиции, а не на текущие расходы. «Мы можем привлечь эти деньги с рынка, направив их на инвестиции, которые будут создавать нам государственные активы и работать для экономики. Ни в коем случае это не приведет к изменению принципов бюджетной политики, особенно цены отсека [по бюджетному правилу]», — сказал министр.

По словам Андрея Чернявского, идею создания фонда оценить пока сложно — она еще новая и напрямую связана с президентским посланием. «Есть задание развивать инфраструктуру, и Россия нуждается в этом острее, чем другие страны, из-за наших огромных пространств. По некоторым оценкам, мы уже тратим на инфраструктуру не такие маленькие средства, но обеспеченность автомобильными дорогами у нас все равно низкая», — отмечает эксперт.

Фонд может объединить и систематизировать различные институты развития, которые порой дублируются и накладываются один на другой (инфраструктурные вложения из ФНБ, механизмы проектного финансирования, Фонд развития промышленности, специальные инвестиционные

контракты (СПИК), особые экономические зоны, территории опережающего развития, кластеры, технопарки и т.д.), говорит Климанов. «Поскольку Силуанов стал вице-премьером, можно надеяться на то, что эти инструменты будут синхронизированы», — сказал он.

Старший аналитик Центра экономического прогнозирования Газпромбанка Кирилл Кононов положительно оценивает создание такого фонда, так как сразу понятно, за счет чего будет профинансирован рост госрасходов на развитие экономики. «Это дает определенность при планировании бюджета. Во-вторых, рост номинального госдолга даже на 3 трлн руб. [весь объем фонда] не создаст большой нагрузки на бюджет», — говорит он. Кононов отмечает, что новый фонд «будет отличаться от СПИК и фондирования под гарантии ФНБ способом финансирования

и, вероятно, способом взаимодействия с частными партнерами». Он скорее будет дополнять существующие инструменты, чем замещать, заключает эксперт.

Пенсионные накопления

Антон Силуанов и председатель Центробанка Эльвира Набиуллина на форуме также заявили о необходимости внедрения добровольной накопительной пенсионной системы. «Речь идет о добровольном индивидуальном пенсионном капитале. Мы достаточно много говорили [о концепции ИПК] внутри правительства и с Центральным банком. Такой институт должен быть создан», — заявил Силуанов. Отчисления работников на пенсию в рамках системы ИПК будут способствовать росту уровня самих пенсий и станут источником для длинных денег в экономике, сказала Набиуллина. «Нам нужно вернуть пенсионные накопления в систему», — подчеркнула она.

Разработанная Минфином и ЦБ пенсионная модель ИПК была представлена еще в 2016 году. Ключевым элементом проекта была автоподписка граждан на отчисления на будущую пенсию в негосударственные пенсионные фонды. Работников предполагалось по умолчанию подключать к новой системе, если они не отказались от участия в ИПК. Против автоподписки выступал социальный блок правительства, настаивая на добровольном участии граждан.

Устранить разногласия в правительстве не удалось, обсуждение концепции было заморожено

до формирования нового кабинета министров. Вице-премьер Татьяна Голикова, ставшая новым куратором социального блока, в интервью РБК заявила, что обсуждения ИПК в правительстве необходимо возобновить. «Сейчас нужно эти обсуждения возобновить, но однозначно нужно определять судьбу накопительной части пенсионной системы, понимать, носит ли она обязательный или добровольный характер, и развиваем мы и до какой степени корпоративные пенсионные системы», — сказала Голикова. Она подчеркнула, что государственная пенсия с учетом возможностей федерального бюджета и предельного обложения фонда оплаты труда имеет свои ограничения по росту. «Мы должны понимать, что еще будет дополнительным источником для финансового обеспечения при выходе на пенсию наших граждан», — добавила вице-премьер.

Финансово-военные действия

Сессия клуба «Валдай» на этот раз тоже была посвящена экономическим темам, а не политическим. Но политика неизбежно влияет на экономику, сошлись во мнении участники дискуссии. Нынешние отношения Запада и России — это не новая холодная война, объяснял первый вице-премьер Антон Силуанов, но на финансовых рынках идут «военные действия». Политика протекционизма, санкции, торговые войны и ограничения в потоках капитала тормозят рост мировой экономики и разворачивают вспять процесс экономической интеграции, считает Силуанов. Введение санкций сократило рост российской экономики на 0,5% ВВП, признал он, но она приспособилась, а путь расширения санкций не имеет перспектив и заведет мировую экономику в тупик, размышлял он.

Американский инвестор Джим Роджерс согласился с тем, что страны не только приспосабливаются жить под санкциями. «На некоторые страны санкции оказывают влияние, но некоторые процветают, находясь под санкциями», — заметил Роджерс. Инвестор заметил, что действия президента США идут на пользу скорее Китаю, чем Америке. «Трамп своими действиями подталкивает Россию и Китай друг к другу. Он развивает некоторые отдельные сектора экономики России и Китая, делает Китай великим», — заявил Роджерс.

Силуанов призвал страны вернуться к продуктивному диалогу, направленному на развитие мировой экономики и отказу от политики протекционизма и ограничений. В пример он привел совместные действия стран во время мирового экономического кризиса 2008–2009 годов, направленные на преодоление рецессии. ■

При участии Юлии Старостиной, Екатерины Копалкиной, Олега Макарова

РЕВИЗИЯ Генпрокуратура заинтересовалась делами Республики Алтай

Проверка с высоко идущими последствиями

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
ДМИТРИЙ СЕРКОВ,
ГАЛИНА КАЗАКУЛОВА

Генпрокуратура начала масштабную выездную проверку в Республике Алтай. Она может завершиться кадровыми перестановками в руководстве региона, говорят эксперты.

Прокурорский десант

В Республике Алтай 14 мая началась проверка, инициированная Генпрокуратурой, рассказал РБК источник, близкий к местным силовым структурам, и подтвердил официальный представитель надзорного ведомства Александр Куренной. В Горно-Алтайск выехали более 20 сотрудников Генпрокуратуры под руководством заместителя генпрокурора Владимира Малиновского, уточнил собеседник РБК. Проверка продлится до 25 мая.

«Это плановое мероприятие. Например, на прошлой неделе аналогичная проверка проводилась в Кабардино-Балкарии», — заявил Куренной.

Представители федерального ведомства проверяют документы местной прокуратуры и принимают граждан. В том числе они изучают ситуацию с землями, ранее принадлежавшими Российской академии сельскохозяйственных наук (РАСХН; в 2013 году вошла в структуру Российской академии наук) и переданными в 2010 году в республиканскую собственность по поручению занимавшего тогда президентский пост Дмитрия Медведева. Об этом РБК рассказали два источника в региональных силовых структурах и подтвердил прокурор Алтай Николай Мылицын.

«Все проверяется, в том числе и это [передача земель РАСХН региону], — сказал Мылицын РБК. — Проверяются организация и результаты работы прокуратуры субъекта по всем направлениям: нашу работу смотрят и работу тех органов, над которыми мы надзираем, — МВД, ФСБ, погрануправления, администрации, правительства».

Мылицын также пояснил, что в Республике Алтай комплексные проверки не проводились давно, что и объясняет численность приехавших сотрудников Генпрокуратуры. «Никаких проблем, как там в Кемерово [в связи с мартовским пожаром в ТРК «Зимняя вишня»], нет», — добавил он. Результаты проверки представители Генпрокуратуры сформулируют в пятницу, 25 мая, в ходе коллегии, а пока «проверка в разгаре», уточнил республиканский прокурор.



По мнению эксперта, расследование Генпрокуратуры в Алтайском крае может ударить по позициям главы региона Александра Бердникова и привести к его отставке

Земли частникам

В 2012 году ФГУП «Чуйское», которое являлось формальным владельцем земель РАСХН и которое было передано в собственность региона, было преобразовано в ООО «Чуйское». В 2017 году оно было признано банкротом. В процессе ликвидации ООО конкурсный управляющий обнаружил новые факты передачи земель сторонним компаниям и обжаловал эти

сделки в арбитражном суде. Как следует из постановлений и решений Арбитражного суда Алтая от 1 июня и 25 сентября 2017 года (есть у РБК), в 2014 году 87 участков общей площадью 10,2 тыс. га, или почти 90% всех бывших земель РАСХН, были переданы в собственность частных компаний безвозмездно по договору уступки прав аренды (выписки из Росреестра о передаче земли в аренду есть у РБК).

Кадастровая стоимость всех участков составляет около 172 млн руб., подсчитал РБК.

При этом права аренды на два участка общей площадью 86 га были безвозмездно переданы ООО «Алтайский берег», следует из определений республиканского Арбитражного суда. Собственниками этой компании, согласно базе СПАРК «Интерфакса», являются братья Пальгаллеры — Иван Робертович и Антон Робертович.

Это сыновья первого заместителя председателя правительства республики Роберта Пальгаллера, подтвердили РБК два источника в региональных силовых структурах.

РБК направил запрос в правительство Алтая; Роберт Пальгаллер не ответил на звонки и сообщения РБК. Компания «Алтайский берег» также не ответила на запрос РБК.

Возможные последствия

Алтай — небольшой регион, поэтому приезд 24 сотрудников Генпрокуратуры для него — «это очень массовая проверка», заявил РБК бывший генпрокурор России Юрий Скуратов. «После таких проверок, как правило, решается вопрос об освобождении от должности прокурора субъекта или о продолжении его работы», — заявил Скуратов РБК. Он связал высокий интерес надзорного ведомства к республике с тем, что Горный Алтай «с точки зрения туристического кластера и природоохранных мероприятий — территория уникальная», а история с передачей земель привлекла дополнительное внимание Москвы.

«Чуйское» от Дмитрия Медведева

В 2010 году глава Республики Алтай Александр Бердников обратился к занимавшему тогда пост президента страны Дмитрию Медведеву с просьбой передать региону заброшенные земли — общей площадью 11,8 тыс. га — государственного унитарного предприятия «Чуйское», принадлежавшего РАСХН. Президент инициативу одобрил, и вышло распоряжение

правительства о передаче ФГУП «Чуйское» Республике Алтай в собственность со всем имуществом и землями — в целях развития рекреации и сельского хозяйства. Однако, как пояснил весной 2011 года начальник контрольного управления президента Константин Чуйченко, после выхода распоряжения правительства «земли, входившие в состав ФГУП «Чуйское»,

начали активно выводиться, то есть люди начали выводить наиболее ликвидные активы». В результате в марте 2011 года Медведев поручил генеральному прокурору Юрию Чайке проконтролировать расследование уголовных дел, связанных с переходом в собственность Республики Алтай ФГУП «Чуйское». Были возбуждены три уголовных дела — о халатности

должностных лиц территориального управления Росимущества, не исполнивших поручение президента. Также Медведев поручил уволить руководителя подразделения Росимущества по Алтаю Алексея Тюхтенева. О результатах расследования уголовных дел впоследствии публично не сообщалось. Тюхтенов был уволен.

Политолог-регионалист Ростислав Туровский связал проверку на Алтае с объявленным федеральными властями в последние годы антикоррупционным курсом. В результате под следствием оказались главы Коми (Вячеслав Гайзер), Сахалинской области (Александр Хорошавин), Кировской области (Никита Бельх) и Марий Эл (Леонид Маркелов). «Нельзя исключать, что подобного рода скандалы могут послужить основанием — официальным или нет — для отставки главы Алтая Александра Бердникова, учитывая, что у него в следующем году истекают полномочия и что мощной поддержки на федеральном уровне у него нет», — предположил Туровский. По мнению эксперта, Бердников и так находится «в зоне риска» и расследование Генпрокуратуры может ударить по его позициям главы региона.

Позиции Бердникова довольно низко оценивает и глава фонда «Петербургская политика» Михаил Виноградов: глава Алтая «много лет в зоне аутсайдеров, и его выживаемость не всегда была объяснима». Отчасти, по мнению Виноградова, «выживаемость» алтайского главы объясняется тем, что ему удалось добиться развития в регионе VIP-туризма.

Результаты мартовских президентских выборов в регионе также говорят о проблемах республиканской власти. На Алтае Владимир Путин получил один из самых низких показателей в России — 64,82% голосов (в Кабардино-Балкарии — 93,38%, в Крыму — 92,15%). Кремль обращает внимание на результаты федеральных выборов, когда оценивает эффективность глав регионов, подтвердил РБК политолог Андрей Колядин. «Выборы — это показатель умения главы консолидировать элиты ради общей цели, а с другой стороны — степень удовлетворенности жителей региона властью», — отметил он. Низкий результат действующего президента свидетельствует «либо о том, что [у Бердникова] нет авторитета или скрытый конфликт с элитами, либо о скрытом недовольстве региональной и федеральной властью в регионе», добавил эксперт. ■

КАДРЫ Объявлено о новых должностях Игоря Шувалова и Дмитрия Рогозина Вице-премьеры получили по госкорпорации

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА,
ЕВГЕНИЯ МАЛЯРЕНКО,
ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

Дмитрий Рогозин согласился возглавить «Роскосмос» по предложению президента и пообещал главе государства оправдать доверие. Другому уходящему вице-премьеру, Игорю Шувалову, Путин предложил стать главой Внешэкономбанка.

Назначения для вице-премьеров

Президент России Владимир Путин предложил бывшему вице-премьеру Дмитрию Рогозину, который не вошел в состав нового правительства, возглавить «Роскосмос». «Я сделаю все возможное и необходимое, чтобы оправдать ваше доверие», — заявил в ответ на это чиновник.

Игорю Шувалову, который занимал пост первого вице-преьера, президент предложил стать главой Внешэкономбанка (ВЭБ). «Спасибо за доверие, не подведем», — пообещал Шувалов. До него этот пост занимал Сергей Горьков. Ранее о предстоящем назначении Шувалова на пост главы госбанка сообщили источники РБК в ВЭБе и федеральный чиновник. Вскоре после объявления о назначении Рогозина и Шувалова Путин подписал соответствующие указы.

О том, что у Путина на 24 мая запланирована встреча с Рогозиным, РБК ранее рассказывали близкий к Кремлю источник и собеседник в окружении бывшего вице-преьера. До этого собеседники РБК в «Роскосмосе» и космической отрасли говорили, что Рогозин станет новым гендиректором госкорпорации.

Источники РБК также сообщали, что бывшему вице-премьеру предложили возглавить «Роскосмос» с перспективой его реорганизации в ракетно-космический холдинг. Изначально в Кремле, как уточнял близкий к администра-

ции президента собеседник РБК, помимо трудоустройства Рогозина в «Роскосмос» рассматривался вариант назначения экс-вице-преьера на позицию помощника или советника президента.

«Роскосмос» до Рогозина

До Рогозина «Роскосмос» возглавлял 53-летний Игорь Комаров, который был отправлен в отставку накануне своего дня рождения. Выпускник экономического факультета МГУ все 1990-е годы он проработал в банковской сфере. С 2002 года по 2008-й Комаров был заместителем гендиректора ОАО «ГМК «Норильский никель», затем стал советником гендиректора госкорпорации «Ростех» Сергея Чemezова. В 2009 году Комаров был назначен президентом АвтоВАЗа, откуда в 2013 году и ушел в «Роскосмос».

Назначение Рогозина в «Роскосмос» — своеобразный «последний шанс»

для него, считает эксперт. По его

мнению, «отставание «Роскосмоса»

даже по марсианской программе

от NASA настолько огромно, что тут уже

работает принцип «хуже не будет»

Должность заместителя председателя правительства по вопросам оборонно-промышленного комплекса Рогозин занимал с декабря 2011 года. На этом посту он курировал первый в истории пуск с космодрома Восточный, который был перенесен на день из-за «автоматического отбоя циклограммы». Второй пуск оказался неудачным. В составе нового правительства вице-премьером по ОПК вместо Рогозина стал замминистра обороны Юрий Борисов.

Ранее политологи фонда «Петербургская политика» назвали Рогозина в числе членов правительства, которых общество считает «аллергенами». Эксперты посчитали, что дефицит достижений в космической отрасли, которую он курировал как вице-премьер, негативно воспринимается россиянами.

Будущее «Роскосмоса»

Источник в окружении Рогозина ранее рассказывал РБК о том, что «Роскосмос» «ожидает большое реформирование». При этом создание новой структуры, по информации РБК, было инициативой самого бывшего вице-преьера. «Рогозина [назначат] на космос, чтобы потом, когда создадут ракетно-космический холдинг, сделать его руководителем этой структуры. Президент ему дал шанс испра-

кетное вооружение». Идея создания новой мегакорпорации, по данным «Известий», действительно принадлежала Рогозину.

Источник РБК в космической отрасли подтвердил, что вместе с назначением Рогозина может быть сформировано поручение о создании холдинговой структуры «Роскосмоса» с присоединением АО «Корпорация Тактическое Ракетное Вооружение» (ТРВ). «При этом про «Алмаз-Антей» уже не так серьезно говорят, — уточнил он. — То есть не просто состоится назначение Рогозина, а назначение с какими-то задачами».

По словам собеседника РБК, сильная сторона Рогозина — «маштабное мышление и готовность к амбициозным проектам». Это соответствует задачам Путина о полетах российских миссий к Луне и Марсу, заключил собеседник РБК.

«Алмаз-Антей» — ракетная корпорация, ее совместная работа с «Роскосмосом» даст только положительный эффект, считает вице-президент Федерации космонавтики России Олег Мухин. «Кроме ракетной техники там и электроника, и наводка, и масса других направлений. Они могут быть применимы и в других фирмах», — пояснил Мухин.

Назначение Рогозина в «Роскосмос» — своеобразный «последний шанс» для него, считает политконсультант Дмитрий Фетисов. По его мнению, «отставание «Роскосмоса» даже по марсианской программе от NASA настолько огромно, что тут уже работает принцип «хуже не будет». «Если Рогозин сумеет себя показать на новом месте, то он может вернуться в правительство, если нет — то уйдет на почетную пенсию», — сказал эксперт. Создание ракетно-космического холдинга — это усиление «Роскосмоса» ресурсами, которые в теории должны помочь ликвидировать отрыв от NASA, убежден Фетисов. ■

При участии
Максима Солопова,
Ильи Немченко

Тематические приложения к газете РБК

Подробная аналитика, актуальные исследования, интервью лидеров отраслей, тренды экономики России и мира

rbcplus.ru



Реклама. 16+

Президент «Мотор Сич» **Вячеслав Богуслаев** — о сотрудничестве с РФ и переносе предприятия в Китай

«Мы потеряли Россию»

ИННА СИДОРКОВА

Глава украинской двигателестроительной компании «Мотор Сич» Вячеслав Богуслаев рассказал РБК, как упали объемы производства из-за санкций против России и о работе над двигателем для российско-китайского тяжелого вертолета.

До присоединения Крыма к России запорожское объединение «Мотор Сич» было основным поставщиком двигателей для всех типов вертолетов российского производства, а также грузовых и пассажирских самолетов марки «Ан». Продукция компании — 55 типов и модификаций двигателей для 61 вида самолетов и вертолетов — эксплуатируется более чем в 100 странах мира, уточняется на официальном сайте компании. Выручка «Мотор Сич» за 2017 год составила 14,9 млрд грн (30,6 млрд руб.), чистая прибыль — 3 млрд грн (6,3 млрд руб.), следует из данных СПАРК.

После обострения российско-украинских отношений и начала вооруженного конфликта в Донбассе последовал разрыв военно-технического сотрудничества между Москвой и Киевом; на поставки продукции «Мотор Сич» в России были наложены ограничения.

В российской Объединенной двигателестроительной корпорации (ОДК, входит в «Ростех») ранее обещали полностью заместить самый востребованный украинский вертолетный двигатель ТВ3-117 его российским аналогом ВК-2500 до конца 2019 года. В марте 2017 года глава «Ростеха» Сергей Чемезов заверил, что украинские двигатели используются в России только для производства гражданских вертолетов — на военные машины ставят исключительно ВК-2500. При этом, по данным «Коммерсанта», в Государственной программе вооружений (ГПВ) на 2018–2027 годы закупки вертолетов для военных будут сокращены.

Украинские СМИ регулярно обвиняют «Мотор Сич» в продолжении сотрудничества с российскими оборонными предприятиями. В сентябре 2017 года, после того как Вячеслав Богуслаев, президент и основной совладелец компании, провел серию сделок по продаже акций компании инвесторам, связанным с китайской Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co. Ltd, Служба безопасности Украины (СБУ) возбудила уголовное дело по статье «подготовка к диверсии». По версии спецслужбы, иностранный инвестор в результате сделки с «Мотор Сич» получил контрольный пакет акций стратегического предприятия. В апреле 2018 года в компании прошли обыски с участием спецназа. На международной оружейной выставке KADEX-2018 в Астане, которая проходит с 23 по 26 мая, Богуслаев рассказал РБК о сотрудничестве с Россией и Китаем.

«Нас трудно испугать»

— 23 апреля сотрудники СБУ пришли с обыском в офис «Мотор Сич». 18 мая прокуратура Белоруссии возбудила уголовное дело в отношении сотруд-



ФОТО: Иван Коваленко/Коммерсантъ

Выручка «Мотор Сич» за 2017 год составила 14,9 млрд грн (30,6 млрд руб.), чистая прибыль — 3 млрд грн (6,3 млрд руб.), следует из данных СПАРК

ников вашей компании. Как все это отразилось на вашей деятельности?

— Вы слышали такое понятие, как маскишоу? Нас трудно испугать. Мы не боимся. Это все пройдет со временем. Оно уже прошло. Мы работаем, и работаем по закону. Нам не запрещают делать то, что по закону. Тем более что мы производим гражданскую продукцию. Военную продукцию мы не отгружаем.

— История с обысками может повлиять на участие Украины в создании российско-китайского тяжелого вертолета нового поколения АНЛ?

— Сейчас мы готовим двигатель для китайско-российского проекта. Он проходит испытания. Успешно. С Китаем мы уже подписали рамочное соглашение. Пока такой турбовальный двигатель никто в мире не делает.

Герой Украины в списке Forbes

Герою Украины и доктору технических наук Вячеславу Богуслаеву в этом году исполнится 80 лет.

В 2016 году, согласно последнему опубликованному рейтингу «Forbes Украина», Богуслаев вошел в сотню самых богатых украинцев (30-е место) с состоянием \$137 млн. По сравнению с рейтингом 2013 года его состояние сократилось почти в два раза.

Богуслаев родился в казахстанском городе Уральске. В 1966 году окончил Запорожский машиностроительный институт им. Чубаря по специальности «авиационные двигатели». С 1966 года работал на Запорожском моторостроительном заводе, пройдя путь от рядового инженера до гендиректора предприятия. Богуслаев награжден медалью «За доблестный труд» (1970) и орденом Трудового Красного Знамени (1982).

В 1990-е Богуслаев стал президентом и основным совладельцем компании «Мотор Сич». Избирался депутатом Верховной рады Украины нескольких созывов, включая нынешний.

В 2016 году Богуслаев подвергся критике после своего визита в Валаамский монастырь за сутки до встречи там же Владимира Путина и патриарха Кирилла. Тогда Богуслаев открыл на острове памятник образу Валаамской Божией Матери, установленный на средства «Мотор Сич» и российского Фонда Андрея Первозванного, попечительский совет которого возглавляет Владимир Якунин.

— Появилась информация, что «Мотор Сич» прекратил отгрузки двигателей в Россию. Это правда?

— Нет. У нас все идет по плану, кроме военной программы. Военную программу мы не делаем. А подобные по мощности двигатели мы производим для разных стран. В России, я знаю, ставят [на вертолеты] для Минобороны двигатели второй категории (в терминологии Минобороны Украины ко второй категории относится не новое имущество, а выданное со склада и пригодное для использования, а также прошедшее капитальный ремонт. — РБК). Они дешевле в три раза. Но не акцентируйте внимание на военной программе. Мы не заполняем эту нишу. А так новые двигатели мы делаем и по всему миру продаем.

«Объемы упали на 40%»

— Кто ваш основной заказчик?

— Мы делаем двигатели для вертолетов ООН, которые участвуют в программе пожаротушения. В ней в основном задействованы российские пожарные вертолеты [компаний] Utair — очень много Ми-26. Я их встречал и в Северном Судане, и в Южном Судане, и в Сомали. В Африке тоже стоят они, раскрашенные под ООН.

Есть такой пожарный самолет — Бе-200. Россия, Украина и еще несколько десятков стран входят в пожарную ассоциацию (Международная ассоциация пожарных и спасательных служб. — РБК). И эти самолеты тушат пожары по всему миру. Нам официально разрешают на завод-изготовитель Бе-200 подгружать двигатели Д-436ТП. Были какие-то «песни», наводящие вопросы, что этот самолет участвует в военных программах, что он является патрульным. На самом деле это исключительно пожарная машина. Есть она у МЧС разных стран, в том числе в Америке. И мы не имеем права не поставлять двигатели для Бе-200, поэтому к нам с пониманием относятся разрешительные структуры.

— В то же время на сотрудничество с Россией наложены ограничения. Как вы возмещаете потери?

— В сотрудничестве с Россией, конечно, есть ограничения. Мы потеряли Россию, в результате объемы [производства] упали на 40%. Тут у нас ограничено все. Непрямую [двигатели] мы не поставляем. Разрешительные схемы работают в рамках международных обязательств. Их мы не имеем права не выполнять. Приходится

Что такое АНЛ

Разработчики

Межправительственное соглашение о создании тяжелого вертолета нового поколения было подписано два года назад в Пекине. Головной разработчик АНЛ (Advanced Heavy Lift) — китайская компания Aviation Industry Corporation of China (AVIC). Холдинг «Вертолеты России» отвечает за разработку технического предложения на вертолет, а также за разработку трансмиссии, рулевого винта и элементов противообледенительной системы, рассказали РБК в пресс-службе холдинга.

Технические характеристики

«Мотор Сич» произведет для вертолета двигатель на базе двигателя Д-136. Предполагается, что взлетный вес машины составит 38,5 т, максимальная нагрузка — 14 т. Планируется, что вертолет сможет развивать скорость до 300 км/ч, дальность полета составит 630 км, а практический потолок — 5,7 тыс. м. Сейчас на украинском Д-136 летает Ми-26 — самый грузоподъемный вертолет в мире, главным эксплуатантом и производителем которого является

Россия. Несколько десятков Ми-26 есть на балансе ВКС России, ФСБ, Росгвардии и МЧС. Пока альтернативы этому двигателю нет ни на Западе, ни в Китае, ни в России. 11,4 тыс. лошадиных сил Д-136 позволяют Ми-26 подниматься в воздух с максимальной взлетной массой 56 т, включая до 20 т груза в транспортной кабине и столько же на внешней подвеске. «Летающая корова», как иногда называют Ми-26, способна развивать скорость до 270 км/ч, летать на расстояние до 800 км и имеет практический потолок до 4,6 тыс. м (зависит в ста-

тическом положении машина может на высоте до 1,5 км). Китайский вертолет будет быстрее, но с меньшими объемами грузовой кабины, дальностью и грузоподъемностью. АНЛ будет конкурировать с американским Sikorsky CH-53E Super Stallion с похожими характеристиками.

Сроки

Ожидается, что непосредственно сам контракт о создании нового тяжелого вертолета Россия подпишет с Китаем в июне-июле этого года.

выходить и на новые рынки, чтобы поддерживать производство — продавать Китаю, Индии, они покупают.

«На заводе присутствуют всего 26 китайцев»

— Говорят, что вы переносите свое производство в Китай.

— Это еще одна глупость. Ну как можно перенести? Ну вы представляете, что здесь 25 тыс. человек работают? Кроме того, станки не разрешают вывозить — ни Россия, ни Европа, ни Украина.

— А китайцы к вам приезжают?

— Сегодня на заводе у нас присутствуют всего 26 китайцев. Они пытаются изучать двигатель МС-500, он их очень интересует. Хотят его использовать на учебном тренировочном самолете. Для китайцев модификация двигателя называется МС-500В-02С.

— При этом в Китае, в городе Чунцин, строится завод, на котором будут производить двигатели конструкции «Мотор Сич»...

— Завод в Китае еще не построили, он все еще в строительстве. Я сам заинтересован, чтобы на этот рынок проникнуть, потому что там все — американцы, немцы, россияне. Там все, кроме нас.

— Можно считать, что речь идет о расширении производства «Мотор Сич»?

— Речь идет о рынке Китая. Завод строим не мы, а китайцы. Сейчас они хотят купить стенды под этот двигатель МС-500В-02С. Они строят самолеты для других компаний. Под эти самолеты хотят собирать двигатели. Они не собираются делать детали, они собираются собирать [самолеты] из модулей. Это везде так. «Боинг» собирает крылья, «Эйрбас» — фюзеляжи. Это интеграция рабочей силы, это кооперация.

— Почему вы продали китайским инвесторам более 50% акций?

— Это коммерция. ▀

Совместный проект



Деловое СМИ №1*



БКС брокер

Брокер №1**

Реклама

Дело не в удаче

Инвестиции стали проще.

Пробуйте с РБК и БКС

quote.rbc.ru

Брокерские и иные финансовые услуги оказывает ООО «Компания БКС». Лицензия № 154-04434-100000 на осуществление брокерской деятельности, выдана ФСФР России 10.01.2001. Без ограничения срока действия. *Экспертная оценка, основанная на данных Mediascope, MIndex-Россия, 2 полугодие 2017

**ООО «Компания БКС» номер 1 в рейтинге ПАО Московская Биржа по количеству зарегистрированных клиентов по данным на февраль 2018 года.

ЭКСПОРТ Еврокомиссия огласила итоги расследования по делу российского концерна

«Газпром» изменит принципам

АЛЕКСАНДРА ФЕДОТОВА,
ИВАН ТКАЧЁВ,
СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА,
ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА

Еврокомиссия закрыла антимонопольное дело в отношении «Газпрома». Дальнейшие действия в отношении него предприниматься не будут. Но если концерн нарушит изложенные в решении ЕК обязательства, ему грозит штраф в 10% от выручки.

Еврокомиссия (ЕК) приняла решение о завершении расследования антимонопольного дела в отношении «Газпрома». Об этом говорится в сообщении российского концерна, поступившем в РБК.

ЕК сочла приемлемыми скорректированные по итогам рыночного теста предложения «Газпрома» по урегулированию дела. Отмечается, что в отношении российской компании, обвинявшейся в злоупотреблении доминирующим положением на восточноевропейских рынках, не будет предприниматься дальнейших действий.

Еврокомиссия, в свою очередь, объявила в пресс-релизе, что итогом семилетнего расследования стал набор обязательств, выполнение которых регулятор ждет от «Газпрома». Решение Брюсселя «налагает на «Газпром» детализированное множество правил, которые существенно изменят принципы работы «Газпрома» на газовых рынках Центральной и Восточной Европы», — говорится в сообщении исполнительного органа Евросоюза.

«Мы убеждены, что принятое сегодня решение является наиболее приемлемым исходом для функционирования европейского газового рынка в целом», — сказал заместитель председателя правления ПАО «Газпром» Александр Медведев, слова которого приводятся в сообщении «Газпрома».

Легко отделался

Согласно предписаниям Брюсселя, «Газпром» должен устранить любые ограничения в контрактах с импортерами, препятствующие перепродаже российского газа другим компаниям в других странах ЕС; обеспечить свободные потоки газа на изолированные рынки или таких рынков (балтийские страны, Болгария); предоставить клиентам концерна, закупаящим газ по долгосрочным контрактам, механизмы пересмотра цены в соответствии с ценами на конкурентных рынках континентальной Западной Европы (включая цены на ликвидных газовых хабах). Кроме того, «Газпром» должен отказаться от навязывания условий некоторым своим партнерам за счет фактора контроля над газовой инфраструктурой (ранее Еврокомиссия подозревала, что «Газпром» использует такие проекты, как «Южный поток», или существующие газопроводы как инструмент давления).



«Газпром» должен устранить любые ограничения в контрактах с импортерами, препятствующие перепродаже российского газа другим компаниям в других странах ЕС, предписывает Брюссель

Новые правила, которых должен придерживаться «Газпром», несут статус юридически обязывающих, отмечает Еврокомиссия. Если «Газпром» нарушит какие-либо из этих обязательств, регулятор может наложить на компанию штраф до 10% от ее глобальной выручки без необходимости доказывать нарушение антимонопольных правил ЕС (выручка «Газпрома» в 2017 году составила 6,55 трлн руб.).

Обязательства, наложенные на «Газпром», будут действительны в течение восьми лет, уточнила Еврокомиссия. «Наш опыт с другими антимонопольными делами в энергетическом секторе показывает, что восьмилетний период достаточен для того, чтобы рыночное поведение «Газпрома» устойчиво поменялось, установились новые стандарты рыночного поведения», — объяснил РБК источник в Еврокомиссии. Кроме того, ЕС ожидает, что задолго до истечения срока обязательств «Газпрома» в Центральной и Во-

сточной Европе появятся новая инфраструктура (например, польско-литовский газовый интерконнектор), новые источники газа, так что прежние рыночные практики «Газпрома» будут неактуальны, говорит собеседник РБК.

Сам предлагал

Объявленные сегодня обязательства «Газпрома» во многом совпадают с предложениями, которые он прошлой весной направил Еврокомиссии. Уже тогда компания согласилась исключить из контрактов запрет на трансграничную перепродажу газа, а также привязать цену для Польши, Болгарии, Эстонии, Латвии и Литвы к западноевропейским бенчмаркам.

Получив предложения «Газпрома», Еврокомиссия запустила так называемый рыночный тест — согласовывала их со всеми заинтересованными сторонами в странах Центральной и Восточной Европы — Болгарией, Чехией, Эстонией,

Латвией, Литвой, Польшей, Венгрией и Словакией. Его итогом и стал перечень опубликованных сегодня требований к газовой монополии (датирован 15 марта 2018 года). И, как заявила еврокомиссар по вопросам конкуренции Маргрет Вестагер, рыночный тест и последующие «интенсивные дискуссии» с «Газпромом» позволили улучшить предложения компании, с точки зрения Евросоюза.

Например, часть потребителей получат выгоду от опции доставки газа «Газпрома» в Болгарию или страны Балтии вместо изначально согласованных контрактных точек приема (в Польше, Словакии и Венгрии). А плата, которую «Газпром» сможет взимать за эту услугу, зафиксирована на уровне примерно на 30% ниже, чем изначально предлагала компания.

«Решение, устраняющее сегментирование рынка «Газпром» (компания откажется от ограничений на перепродажу ее газа клиен-

С чего началось дело

Антимонопольное расследование в отношении «Газпрома» началось в сентябре 2011 года, когда представители ЕК провели внезапные синхронные инспекции с выемкой документов в офисах дочерних компаний и контрагентов «Газпрома» в десяти европейских странах. Одним из инициаторов европейского дела «Газпрома» была Литва, направившая в январе 2011 года жалобу в Еврокомиссию, попросив расследовать возможные злоупотребления российской газовой монополии на литовском рынке.

Литва, на 100% зависевшая от российского газа, была единственной страной ЕС, подавшей такую жалобу официально. Тогдашний министр энергетики Литвы Арвидас Секмокас утверждал, что его страна платит самую высокую цену за российский газ в Европе (на 10–20% выше, чем остальные). Расследование Еврокомиссии относилось к деятельности «Газпрома» в восьми странах — Литве, Латвии, Эстонии, Польше, Чехии, Словакии, Венгрии и Болгарии. За 2017 год российская газовая монополия поставила в эти страны 33,668 млрд куб. м газа, или 17,3% от объема прошлогоднего экспорта «Газпрома».

В апреле 2015 года Еврокомиссия предъявила концерну формальные обвинения в злоупотреблении доминирующим положением на рынках Восточной Европы.

тами), следовало реализовать уже давно. Кроме того, важным новшеством является то, что ряд европейских компаний получают возможность выбирать новые точки сдачи/приема законтрактованного газа. Будет интересно посмотреть, начнут ли эти компании конкурировать между собой за возможности использовать эту новую гибкость», — сказал РБК аналитик по газу из Оксфордского института энергетических исследований Тьерри Бро.

Принятые «Газпром» обязательства по конкурентному ценообразованию «укрепят позиции газовых хабов Северо-Западной Европы и в целом принцип рыночного ценообразования на газ», говорит Бро. Ведущим газовым хабом Европы, где формируется рыночный бенчмарк по ценам, в последние годы стал голландский ТТФ.

Договоренности были достигнуты давно, но процесс искусственно тормозился некоторыми членами Евросоюза, которые были нацелены не на урегулирование вопроса в целях развития рынка, а на усиление конфронтации с Россией, отмечает заместитель главы Фонда национальной энергетической безопасности (ФНЭБ) Алексей Гривач. По его мнению, у Еврокомиссии хватило политической воли и здравого смысла вынести верное решение.

В целом Гривач называет претензии Еврокомиссии достаточно надуманными, апеллируя к тому, что европейский регулятор сравнивал цены на разных рынках Европы, не имеющих общей инфраструктуры, имеющих разные источники поставок и энергобалансы, различные структуры рынка потребления.

Инициаторы подумают

После объявления итогов расследования Саулос Скварнялис, премьер-министр Литвы, инициировавший расследование, заявил: «Мы рассмотрим вариант [обжаловать решение] и определимся, что делать» (цитата по «Интерфаксу»).

Министр энергетики Литвы Жигимантас Вайчиюнас также уточнил, что страна продолжит искать способы компенсации ущерба в 1,5 млрд евро, который, по мнению литовских властей, нанесла литовским потребителям ценовая политика «Газпрома».

Выданные Еврокомиссией предписания (в опубликованной части решения) не снимают все связанные с проблемой вопросы, отмечает управляющий партнер HEADS Consulting Александр Базыкин. Так, одним из требований регулятора является либерализация условий контрактов и снятие прописанных в них ограничений, но при этом «Газпром» никоим образом не обязуется за свой счет развивать местные газотранспортные сети для решения инфраструктурных проблем — то есть, несмотря на решение Еврокомиссии, де-юре либерализация есть, но по факту не решает проблему изолированности рынков, поясняет эксперт.

Базыкин также считает требующим разъяснений вопрос о необходимости пересмотра уже действующих контрактов. «Очевидно, что к новым контрактам требования будут применяться (решение, в частности, содержит прописанный механизм согласования цены для будущих контрактов), но распространяются ли они на действующие — это едва ли не самый важный момент как для «Газпрома», так и для его контрагентов на рынках Восточной Европы», — отметил Базыкин. Если к ним требования регулятора применимы, тогда это потребует процедуры досрочного их завершения или внесения изменений в ценообразование путем подготовки дополнительных соглашений. Если же решение на текущие контракты не распространяется, то это может вызвать недовольство самих контрагентов, в первую очередь стран Балтии, по инициативе которых антимонопольное разбирательство и было инициировано, заключил эксперт.

По мнению члена правления эстонской Eesti Gaas AS Антса Нота, которого цитирует «Интерфакс», цены на газ «Газпрома» уже какое-то время назад скорректировались до средневропейского уровня. На сегодняшний день договоры в балтийских странах уже привязаны к рыночным ценам на газовой бирже и формируются во всех странах на одинаковых основаниях. Если еще несколько лет назад цена газа, продававшегося в Эстонии, была заметно выше поставлявшегося в Центральную Европу газа, то сейчас такой разницы больше нет, сказал член правления Eesti Gaas. ■

МНЕНИЕ

Как Brexit повлияет на обороноспособность ЕС

ЕС теряет страну с наибольшим оборонным бюджетом, а Великобритания — европейские механизмы по обеспечению внутренней безопасности. Попытки снизить взаимный ущерб уже стали предметом переговоров.

Май — месяц, когда в Европейском союзе празднуют сразу два Дня Европы: 5 мая, в память создания в 1949 году Совета Европы, и 9 мая — в этот день в 1950 году была выдвинута идея Евросоюза. Именно в мае в Брюсселе часто начинают обсуждать новые интеграционные идеи с акцентом на вопросах безопасности. В этом году май подбросил ЕС новые основания для усиления координации оборонной, да и шире — всей внешней политики: главный партнер по НАТО решил выйти из сделки с Ираном, что не укладывается в представление ЕС о гарантиях безопасности союза. США действуют все более автономно, руководствуясь своими интересами, а значит, и европейским странам необходимо формировать свою повестку, учитывая новые проблемы.

Брешь в обороне

Однако последние два года отдельной проблемой безопасности ЕС стал Brexit. В результате демарша Лондона Евросоюз теряет очень важную для проведения Общей внешней политики и политики безопасности (ОВПБ) ЕС страну — с наибольшим оборонным бюджетом, развитой экспертизой по борьбе с терроризмом и, что важно, с вооруженными силами и репутацией, которые во многом обеспечивали доверие к военным миссиям ЕС. Без Великобритании только Франция, Италия, Германия и Греция обладают достаточными возможностями, чтобы командовать военными операциями за границами союза. Отказ Британии от командования «боевыми группами ЕС» (своего рода силы быстрого реагирования) с 2019 года — это первый пример влияния Brexit на европейскую безопасность.

Но едва ли не больше от выхода теряет сама Великобритания, которая нуждается в инструментах ЕС для обеспечения внутренней безопасности. Полицейская служба ЕС (Европол), европейский ордер на арест, который значительно упрощает процесс экстрадиции, база данных авиапассажиров и Шенгенская информационная система, сообщающая о подозреваемых в режиме реального времени, важны для борьбы с преступностью и терроризмом. В интересах Лондона сохранить к ним доступ, так же как доступ к Европейскому фонду обороны важен для британского бизнеса. Комплекс всех этих проблем столь серьезен для Лондона, что в конце

марта Министерство внутренних дел Великобритании призвало немедленно сфокусироваться на новом соглашении с ЕС в области безопасности, иначе страна окажется под прямой угрозой.

Стремление к оборонной интеграции у Лондона и его пока еще партнеров по ЕС поддерживают и общие вызовы: конфликты в арабских странах и Африке, рост терроризма и новая волна беженцев (особенно если ухудшится ситуация вокруг Ирана), в конце концов — отношения с Россией.

Норвегия или Швейцария

Действующая система международных соглашений в Европе подсказывает две возможные модели договоренностей между ЕС и Британией по вопросам общей внешней политики и политики безопасности.

Первый вариант — норвежская модель. Не входящая в ЕС Норвегия имеет двухстороннее соглашение с союзом об экстрадиции, сотрудничает с Европолем и Евроюстом, участвует в проектах Европейского оборонного агентства. Диалог Норвегии и ЕС происходит в Совете Европейской экономической зоны, куда входит Норвегия, а также через неформальные консультации. Однако возможности подобных площадок ограничены: например, Норвегия не имеет права голоса в принятии решений по международной политике и политике безопасности ЕС.

Вторая модель, швейцарская, подразумевает аналогичные «норвежскому сценарию» договоренности о сотрудничестве в сфере внутренней безопасности, то есть носит более гражданский характер. Совместные с ЕС военные операции каждый раз требуют отдельных соглашений. Диалог в данной модели носит еще более неформальный характер, а список вопросов уже.

Однако главная проблема обеих моделей состоит в том, что ни одна из них не отражает всех возможностей и потребностей Лондона. Так, в вопросах внутренней безопасности ни Норвегия, ни Швейцария, ни какая-либо другая страна за пределами ЕС не имеют доступа к европейской информационной системе уголовных досье. А остальные инструменты, как Европол и запрос на экстрадицию, хотя и доступны, но работают с оговорками. А во внешней политике подобная степень формальной и неформальной вовлеченности в процесс принятия решений абсолютно не соответствует амбициям Лондона, традиционно претендующего на особую роль в европейской, да и мировой политике.

Новое соглашение

Одним из новых вариантов взаимодействия является создание оборонной структуры, открытой для

третьих стран и дающей им возможность институционализированного участия в вопросах европейской безопасности. Такой может стать предложенная президентом Франции Эмманюэлем Макроном осенью 2017 года «европейская инициатива реагирования», которая будет находиться вне структур ЕС, что позволит Великобритании стать ее частью. Лондон уже поддержал инициативу.

Еще одна возможность для Великобритании — предложение стран Бенилюкса привлечь третьи страны к военным проектам ЕС, таким как PESCO. Цель этой структуры — усиленное военное сотрудничество, и часть проектов планируют финансировать из Европейского фонда обороны, что является заманчивой возможностью для британских компаний. Министры обороны стран ЕС обсудят эту идею уже в июне.

«Правительство Великобритании настаивает на принципиально новом виде партнерства»

Хотя предложенные инициативы и более интересны Британии, чем стандартные модели, скорее всего, они смогут стать дополнительными, а не основными решениями, поскольку не касаются области, где Лондону особенно необходима кооперация, — внутренней безопасности. Поэтому правительство Великобритании настаивает на принципиально новом виде партнерства. Еще зимой на Мюнхенской конференции Тереза Мэй заявила, что раз ЕС имеет полномасштабные договоры в сфере торговли с третьими странами, то она не видит причин, почему схожий договор не может быть достигнут в сфере безопасности с Британией. На деле же все сложнее, Лондон пытается выторговать себе преференции, обойдя наиболее важные для ЕС вопросы.

Переговорные позиции

Например, Великобритания не готова безоговорочно носить принижаемые на уровне ЕС поправки в нормативные документы. Это увеличит разницу в стандартах и подходах к регулированию, в том числе и очень чувствительных для ЕС вопросов, таких как защита персональных данных. Кроме того, Великобритания не готова принять верховенство Европейского суда над собственным Верховным судом, что не устраивает ЕС, так как возникает риск, что Лондон не будет соблюдать условия достигнутых договоренностей. Есть и еще ряд поли-



Таисия Шенцева,
политолог, Тартуский университет

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

тических и правовых препятствий, как, к примеру, конституционные запреты в Германии и Словакии на экстрадицию своих граждан странам, не входящим в ЕС. Поэтому преград для полномасштабного договора предостаточно.

В конце 1990-х годов Великобритания в лице премьера Тони Блэра способствовала укреплению ОВПБ. Блэр был убежден, что в отсутствии серьезных военных возможностей у Европы американцы рано или поздно дистанцируются от НАТО. Однако впоследствии именно Великобритания стала противником передачи полномочий в этой области на национальный уровень. К примеру, Лондон выступал против реформирования механизма финансирования операций и против создания европейских оперативных штабов, так как это подрывает структуры НАТО. Поэтому перед британскими политиками дилемма. С одной стороны, растущие общеевропейские вызовы, где ЕС — близкий союзник, а с другой — холодная реакция дома на любые проекты, напоминающие общеевропейскую армию.

Несмотря на все это, вероятно, стороны смогут достигнуть соглашения. Во-первых, из-за меньшей интеграции в военной сфере переговоры здесь все же проще, чем, к примеру, по вопросам доступа Великобритании к общему рынку ЕС. Во-вторых, обе стороны нуждаются в таком соглашении и с февраля заметно активизировали контакты по вопросам обороны и безопасности. Хотя ряд стран, в том числе Германия, не хотят торопиться с соглашением, так как боятся, что Великобритания будет использовать свою роль в ОВПБ в качестве рычага давления на страны ЕС.

Особый статус Великобритании в вопросах ОВПБ интересен еще и потому, что подобная сделка может стать прецедентом для других стран, не являющихся членами ЕС. К «первому» эшелону можно отнести Швейцарию, Тунис, Израиль и Норвегию. Однако такие перспективы одновременно и возможность, и проблема для европейской безопасности. Раньше у ЕС существовали единые для всех стран-членов правила, а институты изначально были построены так, чтобы исключить влияние на вопросы обороны «чужаков». Но как поступить в случае появления прецедента и как это отразится на отношениях с «нежеланными» соседями? К примеру, Турция просит о подобном формате десятилетия, с момента появления ОВПБ. Да и Россия когда-то тоже интересовалась особым статусом. Конечно, еще до резкого ухудшения отношений с ЕС в последние годы.

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

«Магнит» в цифрах

288,56

млрд руб. — выручка «Магнита» в первый квартал 2018 года, это

на 8% больше, чем за аналогичный период прошлого года

16 625

магазинов насчитывала сеть «Магнит» на 31 марта 2018 года (12 283 «магазина у дома», 242 гипермаркета, 210 магазинов «Магнит Семейный» и 3890 магазинов дрoгери)

7,4

млрд руб. — чистая прибыль в первом квартале 2018 года

29,1%

акций ретейлера основатель «Магнита» Сергей Галицкий продал ВТБ в феврале 2018 года, сумма сделки составила 138 млрд руб.

На 13,24%

увеличилась торговая площадь сети за последний год — с 5,15 млн кв. м на конец первого квартала 2017 года до 5,83 млн кв. м на конец первого квартала 2018 года

538

млрд руб. — капитализация «Магнита» на Московской бирже на 17:00 мск 24 мая 2018 года

11,82%

акций сети группа ВТБ продала «Марафон Групп» в мае 2018-го, сумма сделки не раскрывается

Источник: данные компании, Московская биржа

«Марафон Групп» стала совладельцем розничной сети «Магнит»

ВТБ передал эстафету

— Окончание. Начало на с. 1

«Марафон Групп» изначально заявляла о своем интересе к проектам в розничном секторе, приводятся в пресс-релизе слова Винокурова. «Магнит» сейчас — недооцененный актив, считает он. «При определенных усилиях со стороны менеджмента и акционеров сети удастся вернуть ее справедливую стоимость и первое место среди российских ретейлеров», — уверен президент «Марафон Групп».

В четверг, 24 мая, на 17:00 по московскому времени акции «Магнита» на Московской бирже подо-

рожали на 1,8%, до 5,28 тыс. руб. за бумагу. Цена одной глобальной депозитарной расписки компании (одна акция соответствует пяти распискам) на Лондонской бирже выросла на 0,8%, до \$20,8 за штуку. Капитализация компании выросла до 538 млрд руб.

От частного к государственному

Сеть «Магнит» была основана Сергеем Галицким в 1994 году как дистрибьютор бытовой химии, первые магазины открылись в 1998-м. Бизнесмен всегда оста-

вался основным владельцем «Магнита» и сам руководил компанией. К 2006 году, когда сеть насчитывала уже 1,5 тыс. магазинов, ретейлер провел IPO, продав 19% акций за \$368 млн. В 2013 году «Магнит» стал крупнейшим ретейлером в России по размеру оборота, обогнав своего основного конкурента — X5 Retail Group, которая управляет сетями «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель». «Боюсь показаться нескромным, но впервые за 15 лет с момента открытия первого магазина мы стали лидером по продажам», — заявлял тогда Галицкий.

Но в 2016 году у «Магнита» начались проблемы: по итогам года компания впервые в своей истории сократила прибыль и уступила первое место X5 Retail Group. В 2017 году финансовые показатели компании продолжали ухудшаться: чистая прибыль компании снизилась по итогам года на 34,7%. Инвесторы были недовольны результатами сети: к апрелю 2018 года акции «Магнита» в сравнении с февралем 2016 года подешевели почти вдвое. В итоге X5 Retail Group впервые за семь лет обогнала «Магнит» и по капитализации.

В итоге, как утверждают источники РБК из окружения Галицкого, из-за давления со стороны инвесторов и «общей усталости» он принял прежде всего «эмоциональное решение» о продаже компании. В феврале 2018-го бизнесмен объявил о продаже принадлежащих ему 29,1% акций «ВТБ Капиталу» за 138 млрд руб., оставив себе менее 3% акций «Магнита».

«В двух словах: я думаю, что это непростое для меня решение было по причине того, что это слишком долгий процесс. Все-таки я основал эту компанию, но время идет, ничего не вечно», — прокомментировал свое решение продать акции компании Галицкий на пресс-конференции, явно при этом сдерживая слезы. Инвесторы видят будущее компании по-другому, и, как

Давние знакомые

Александр Винокуров и ВТБ уже работали вместе в ретейле. Почти десять лет назад, в 2009 году, инвестподразделение банка — «ВТБ Капитал» и инвестфонд TPG Capital, вице-президентом которого на тот момент был Винокуров, вместе купили 35,4% акций розничной сети «Лента» у его основателя Олега Жеребцова. В 2011 году TPG и ВТБ вместе с Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) получили контрольный пакет ретейлера — более 85% сети. После привлечения новых инвесторов с помощью допэмиссий доля TPG сократилась до 34%, ЕБРР — до 7,4%. ВТБ также постепенно сокращал свою долю, и в 2015 году у «ВТБ Капитала» было только 4% акций. После этого размер своего пакета банк не раскрывал. По информации источника РБК, близкого к банку, финансовой организации по-прежнему принадлежит около 5% сети.

резюмировал бизнесмен, он не будет «стоять поперек процесса». «Просто в ходе одного из разговоров Сергей Николаевич выразил желание, что, наверное, ему

Кто стал совладельцем «Магнита»

«Марафон Групп» основана Александром Винокуровым в 2017 году. Холдинг специализируется на четырех направлениях: фармацевтика, FMCG и ретейл, транспортная инфраструктура и сельское хозяйство, рассказывал он РБК.

В уже сформированный субхолдинг «Марафон Фарма» входят производственные «Синтез»,

«Биоком», «Форт», «Бентус Лаборатории», дистрибьютор «СИА Групп» и аптечный оператор «Мега Фарм» (сети «А-Мега», «Да, здоров!» и «Азбука Life»). В августе 2017-го «Марафон Групп» договорилась с ГК «Ростех» об объединении фармацевтики для «создания производителя и поставщика лекарств федерального масштаба», анонсировали стороны. В рамках сделки

«Марафон Групп», в частности, получит 25% «Нацимбио», а «Ростех» — 49% в «СИА Групп».

Группа также сформировала субхолдинг «Марафон Спорт», в который входят спортивный клуб «Секция» (создан инвестгруппой совместно с Петром Жуковым, сыном первого зампреда Госдумы Александра Жукова), компания IQSport

(занимается спортивным сопровождением и консалтингом в пяти циклических видах спорта) и профессиональная велокоманда Marathon-Tula Cycling Team.

После покупки доли в «Магните» компания уже сформировала третий субхолдинг — «Марафон Ретейл».

«Магнит» в начале своего марафона»

Об условиях сделки, о планах по развитию розничной сети РБК рассказал президент инвестиционной группы Александр Винокуров.

— Сделка по покупке группой ВТБ доли в «Магните» была в феврале 2018-го. И тут ваша. Вы участвовали в переговорах с Сергеем Галицким, основателем «Магнита», с самого начала?

— Это две разные сделки. Мы о сделке между ВТБ и Сергеем Галицким узнали, как и все, после ее объявления. У нас появился интерес к покупке части их [ВТБ] пакета.

— Когда этот «интерес» появился?

— Сразу после сделки между банком и Галицким. Как инвесткомпания мы должны уметь быстро реагировать на возможности, которые предоставляет рынок.

Возможность появилась — мы ею воспользовались.

— Вы можете назвать параметры сделки?

— [Мы приобретаем] чуть больше 12 млн акций (соответствует 11,82% уставного



ФОТО: Владислав Шатилов/РБК

капитала), общая стоимость которых на сегодня превышает 62,5 млрд руб. (около \$1 млрд. — РБК). Сделка денежная, для нее привлечены собственные и заемные средства, структурирована она как сделка РЕПО.

— И основной кредитор — это ВТБ, вероятно?

— Да, кредитование все-таки — это основной бизнес банка.

— Зачем «Марафону» «Магнит»? С учетом вашего прошлого опыта, работы в А1, почему не X5 Retail Group, также входящая в «Альфа-Групп»? Предполагаю, что бизнес X5 Retail Group вы точно должны знать лучше.

— «Магнит» — крупнейшая розничная сеть мирового

масштаба. Для «Марафон Групп» — это стратегическая инвестиция. Ретейл — быстро меняющийся перспективный рынок, открывающий большие возможности, и наша группа заявляла о своем интересе к розничному рынку с первого дня своего существования. Мы расцениваем «Магнит» как отличную инвестиционную возможность. Абсолютно уверены в том, что сегодня компания недооценена. «Магнит» в начале своего «марафона» — ряд понятных мер может существенно повысить ее стоимость в обозримом временном горизонте.

— Вы лично встречались с Сергеем Галицким? Он знал о вашем предстоящем появлении в компании?

— Нет, но надеюсь, что такая возможность представится. Я считаю, что только сильнейший бизнесмен мог построить такую компанию.

— Каким образом будет организовано управление?

— В «Магните» в настоящее время формируется новая система корпоративного управления. Совет директо-

ров уже избран и объявлен. Участвовать в управлении компанией планируем в соответствии с лучшими мировыми практиками — через совет директоров и собрание акционеров в соответствии с нашей долей в акционерном капитале.

— Может ли появиться еще партнер у вас или ВТБ в «Магните»?

— Возможно все, но на данном этапе таких планов нет. — Вы рассматриваете покупку доли в «Магните» как долгосрочную инвестицию или планируете перепродать ее через какое-то время?

— Это долгосрочная инвестиция, нам стратегически интересен рынок ретейла. Более вероятно увеличение нашей доли в среднесрочной перспективе, чем продажа пакета.

— Планируете ли вы вместе с ВТБ изменить позиционирование «Магнита», ценовую категорию сети и т.д.?

— Мы вместе с остальными акционерами «Магнита», включая ВТБ, будем стремиться максимизировать стоимость компании. Сей-

час готовится новая стратегия развития сети, однако подробнее об этом говорить преждевременно.

— Будете ли вы использовать сеть своих аптек для развития аптечного направления «Магнита»?

— «Мега Фарм» — это наш партнерский проект с X5 Retail Group, который развивается в соответствии с ранее озвученными планами. Планов по сотрудничеству с «Магнитом» у «Мега Фарма» нет. Развитие аптечного проекта «Магнита» в настоящее время обсуждается в числе других стратегических инициатив. Решение будет приниматься советом директоров и реализовываться топ-менеджментом сети.

— Незадолго до вашей сделки новым финансовым директором «Магнита» стала Елена Милинова, которая отвечала за аналогичный блок в «Марафон Групп». Это вы рекомендовали ее в «Магнит»?

— Елену в «Магнит» пригласил топ-менеджмент сети. Нужно понимать, что Елена

Милинова до прихода в «Марафон Групп» работала главным финансовым директором X5 Retail Group. Я желаю Лене удачи.

— Получается, что вы теперь будете развивать проект основного конкурента вашего бывшего работодателя. Как акционеры «Альфа-Групп» отнеслись к вашей сделке с ВТБ?

— Я с очень глубоким уважением отношусь к Михаилу Фридману и Герману Хану. Я считаю их во многом своими учителями. Полагаю, что они отнеслись к нашей сделке с интересом. Но лучше, конечно, задать этот вопрос им.

— Есть ли вероятность, что «Магнит» впоследствии будет объединен с другими розничными активами?

Например, у ВТБ есть доля в сети «Лента». Или вы предложите как раз «Альфа-Групп» купить у нее X5 Retail Group?

— Ничего нельзя исключить, но, по нашей информации, таких проектов на повестке дня нет.

пришло время продать компанию, что он хочет сконцентрироваться, как он сказал, на проблемах детского футбола», — уверял тогда президент ВТБ Андрей Костин. ВТБ не будет «вечно» акционером «Магнита», уверял глава госбанка. Первый зампред банка Юрий Соловьев тогда добавил, что банк рассчитывает оставаться акционером как минимум два-три года.

Как рассказал Винокуров в интервью РБК, у «Марафон Групп» появился интерес к покупке доли в «Магните» сразу после сделки ВТБ.

ВТБ планирует использовать свое участие в «Магните» в том числе для сотрудничества сети с «Почтой России». Партнерство почто-

вого оператора и «Магнита» должно создать нового крупнейшего игрока на рынке торговли. Сейчас «Почта России» управляет 42 тыс. отделений по всей стране, и это в 2,5 раза больше, чем у «Магнита», который уже является самым крупным по количеству точек ретейлером России.

Рынок негативно отреагировал на новость о сделке между ВТБ и «Магнитом»: в день объявления акции подешевели на Московской бирже почти на 8%, до 4473 руб. за бумагу, глобальные депозитарные расписки на Лондонской бирже — на 10%, до \$17,64 за бумагу. Поводом для снижения стал в том числе сам факт ухода Галицкого от управления. Кроме того, это «рост

косвенной госсобственности в экономике», пояснял тогда РБК заведующий лабораторией анализа институтов и финансовых рынков ИПЭИ РАНХиГС Александр Абрамов.

И снова в лидеры

«Первое место — это не для нас», — заявлял Галицкий после того, как «Магнит» потерял лидерство в 2016 году. Но с учетом появления нового акционера концепция развития сети поменялась, и «Магнит» вновь намерен претендовать на лидерство. Как заявил на прошлой неделе гендиректор сети и один из основных топ-менеджеров команды Галиц-

кого Хачатур Помбухчан (работает в сети с 2006 года), компания ставит перед собой цель возвращения лидерства по выручке и чистой прибыли.

Практически сразу с момента перехода «Магнита» к ВТБ началась разработка новой стратегии ретейлера. Работать над стратегией вместе с Помбухчаном новые акционеры привлекли бывшего топ-менеджера основного конкурента — Ольгу Наумову. В апреле она ушла с поста гендиректора сети «Пятерочка», входящей в X5 Retail Group. «Магнит» уже располагает «лучшей командой», будет и дальше ее усиливать и приглашать «людей вне зависимости от того, где они до этого работали»,

заявлял Помбухчан. В «Магните» сформируется новая система корпоративного управления, подтвердил Винокуров.

Сейчас рынку требуется «рост, количество открытий, like-for-like (сопоставимые продажи. — РБК) и агрессия», говорил сам Галицкий в феврале, объявляя о сделке с ВТБ. По сравнению со своими конкурентами «Магнит» пока отстает по этим показателям. Выручка X5 Retail Group в 2017 году выросла на 25%, третьей крупнейшей сети «Лента» — на 19%, а «Магнита» — всего на 6,4%. Из топ-3 крупнейших сетей «Магнит» единственный сократил сопоставимые продажи и чистую прибыль. ■

РБКСТИЛЬ

style.rbc.ru

**Мы знаем,
о чем стоит мечтать**



Вагит Алекперов — об акцизах на топливо, санкциях и новом правительстве

«Мы же там все в списках»

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,
НАТАЛЬЯ КНЯЖЕВИЧ

В интервью на Петербургском экономическом форуме президент компании ЛУКОЙЛ Вагит Алекперов рассказал РБК о будущих ценах на бензин и нефть, о влиянии Ирана на рынок, о санкциях и о том, как долго будет подбирать себе преемника.

«Произойдет стабилизация цен»

— Начнем с одной из самых обсуждаемых новостей — акцизов на топливо. Власти согласились их снизить. Звучат заявления о том, что это поможет стабилизировать цены на бензин. Это так?

— Сегодня цена на нефть демонстрирует рекордный рост. Никто, по-моему, не ожидал, что такой эффект будет от соглашения ОПЕК+ (соглашение о сокращении добычи нефти, которое заключили страны ОПЕК, Россия и примкнувшие к ним государства, действует до конца 2018 года. — РБК). Поэтому сегодня диспропорция, которая сложилась на внутреннем рынке топлива, по отношению к экспорту, конечно, она подталкивает к тому, что очень много товара уходит на экспорт.

Плюс российский розничный рынок сегодня низкомаржинальный, оптовые цены на топливо — высокие. И впервые в истории — в новейшей нашей истории России — правительство пошло на беспрецедентные действия по снижению акциза. Всегда только росла налоговая нагрузка. И мы благодарны правительству за такое оперативное вмешательство, которое даст возможность стабилизировать цену. Потому что разница [в темпах роста оптовых и розничных цен] еще достаточно большая. Все-таки 30 раз менялось налоговое законодательство с 2011 года в нашей отрасли. И оно менялось только в сторону увеличения — и НДС росло, акцизная политика росла. Акцизы выросли почти в три раза. Поэтому то, что сложилось на рынке, — это беспрецедентно.

Мы не заинтересованы в таких ценах, потому что у нас сокращаются объемы продаж. Поэтому компания, со своей стороны, будет делать все, чтобы стабилизировать рынок как бензинов, так и дизельного топлива.

— Но для того чтобы цены на бензин пошли вниз — это реально или все-таки сейчас нет таких инструментов?

— Нет. Для того чтобы стабилизировать цены и сделать хотя бы нулевую рентабельность [розницы], необходимо поднять цены вплоть до 6 руб. Конечно, этого не произойдет. Потому что мы понимаем свою ответственность, в том числе и перед нашими потребителями. Поэтому произойдет стабилизация цен в самый пиковый период.

— Цена на нефть приближается к \$80 за баррель, вы закладывали



ФОТО: Владислав Шатилов/РБК

в бизнес-план \$50. Как вы планируете распорядиться дополнительными средствами, куда вложить — в российские, в зарубежные активы? Как вы видите среднегодовую цену на нефть по 2018 году?

— Наша компания не меняет свои сценарные условия. Мы сохранили \$50 в цене бюджета на 2018 год.

«Глобальный рынок — он единый сегодня. Нет рынка отдельно США, и нет рынка отдельно России или стран, входящих в ОПЕК»

И мы на «Дне инвестора» заявили, что все, что сверху этой цены, вся эта доходность будет делиться пополам — половина пойдет нашим акционерам, половина пойдет на инвестиции. Конечно, для нас приоритетный — это российский рынок, где мы сегодня обустроиваем морские месторождения на Каспии, мы готовимся к обустройству месторождений на Балтике.

То есть компания сегодня объявила о том, что она будет органично расти — в год 1–2%, за счет того, что будут идти инвестиции в инновационные технологии, в работу со сложными построенными месторождениями, где сегодня колоссальные запасы, но где необходимо подбирать технологии и реализовывать эти проекты.

— А вы цену какую все-таки видите в среднесрочной перспективе?

— Сегодня то, что складывается на рынке \$80 — это, конечно, спекулятивная цена. Она связана в том

числе и с действиями администрации Соединенных Штатов, которая вышла из [ядерной] сделки [с Ираном]. Сегодня складывается критичная ситуация с объемами производства на территории Венесуэлы, крупнейшей нефтедобывающей страны. Поэтому мы думаем, что все-таки среднегодовые цены будут где-то между \$70 и 75.

«Нет рынка отдельно США»

— Если мы с вами попробуем оценить факторы, которые будут влиять на нефтяную цену в ближайшее время, то сейчас это, наверное, Иран — введение санкций США против этой страны. Эксперты, сколько с рынка может уйти нефти. У вас есть какие-то прогнозы?

— Сложно сказать, потому что все наши прогнозы основываются на том, что было до снятия ограничений с Ирана. Но сегодня еще и Венесуэла, как я уже сказал, демонстрирует резкое снижение [добычи], и многие другие страны снижают. Поэтому мы подходим очень консервативно. Мы надеемся, что в июле будет встреча на уровне министров, [будут] обсуждать вопросы объемов производства. Мы считаем, что соглашение ОПЕК+ необходимо сохранить на среднесрочный период времени, но гибко реагировать на ценовую конъюнктуру и на те запа-

сы [нефти], которые формируются на глобальном рынке. То есть цена должна и увеличиваться, но объемы должны сокращаться. Такая гибкая система позволит исключить спекулянтов и дать возможность нашим потребителям комфортно себя чувствовать, уверенно себя чувствовать на среднесрочный период.

— Главным бенефициаром сделки ОПЕК+ многие считают США, которые не снижали добычу. Вы говорили, что рынок уже немножко разочаровался в сланцевой нефти, но пока мы видим, что они получают свои плюсы. Можем ли мы как-то здесь изменить ситуацию, чтобы все-таки больше бонусов получить себе? Они нам серьезные конкуренты?

— Понимаете, глобальный рынок — он единый сегодня. Нет рынка отдельно России или стран, входящих в ОПЕК. Конечно, то, что мы видим на американском рынке, нас озадачивает по одной причине — что сегодня идет активное хеджирование этого уровня цены. И что если будет резкое снижение цены, то американские компании смогут в среднесрочный период выдержать в тех параметрах, которые захеджируются сегодня. А это сегодня \$70–75.

— Вы в Иране все равно останетесь, несмотря на санкции США?

— Мы оцениваем все риски сегодня. Как будет складываться конъюнктура, насколько жесткие будут санкции. Мы не подписали соглашения с Ираном по разработке месторождения, по которому ведем техническую оценку. Потому что компания ЛУКОЙЛ сегодня — это транснациональная компания, у которой ADR котируются на американском рынке. Поэтому у компании есть риски, если она будет нарушать те или иные санкции, которые могут негативно повлиять на наших

акционеров, на наших партнеров и в целом на нашу компанию.

— Вы, кстати, оцениваете риски введения персональных санкций?

— Разумеется. Мы же там все в списках. Поэтому наши юристы, конечно, сделали нам сценарные условия на все случаи жизни, в том числе на персональные санкции.

«Отношение к моей персоне достаточно лояльное»

— Этой весной вы сообщили, что «подходит время», когда основные акционеры уйдут от управления компанией. Как пройдет подготовка вашего преемника?

— Ну, плохой руководитель, кто не готовит себе рядом помощника, который в будущем станет его преемником. Конечно, я смотрю разные кандидатуры. Но для этого нужно время. Я думаю, что пятилетний период, наверное, более подходит сегодня, для того чтобы подготовить человека, который мог бы возглавить такую сложную компанию, как компания ЛУКОЙЛ.

— Скажите, а у вице-президента ЛУКОЙЛА Леонида Федун есть шанс?

— Леонид Федун — мой соратник, он по жизни идет [рядом]. Все-таки мы смотрим больше специалистов из нашей отрасли, имеющих специальное образование, технологическое специальное образование.

— От чего зависит срок подготовки преемника?

— Мы сложный период времени все-таки переживаем сегодня — и санкционный период, который сегодня только усиливается, мы не чувствуем сегодня стабилизации, формируется новое правительство. Вы знаете, что отношение к моей персоне достаточно лояльное среди [членов] правительства Российской Федерации. Мне очень многие вопросы проще согласовывать, чем новому лицу, особенно в такой переходной период времени.

Поэтому я считаю, что вот эти пять лет мы как раз-таки будем анализировать всю ситуацию на рынке, связанную с внешними событиями. Мы почувствуем уверенность и стабильность в работе нового правительства, [увидим] какие реформы будут проводиться. Мы все-таки надеемся, что налог на добавленный доход после эксперимента вступит уже в так называемую свою проектную стадию, уже распространится на все месторождения. Как раз этот период позволит нам завершить очень многие проекты, связанные с обустройством сложных месторождений, особенно шельфовых месторождений. Все это и влияет на эти сроки. Может быть срок этот больше? Конечно, может быть срок больше. Может меньше? Тоже может быть меньше. ■

Полный текст интервью читайте на www.rbc.ru

Тренды в безопасности сетевого ритейла. Практика лидеров. Прогноз на 2020 год



Мнение эксперта:



Сергей Малютенков
Император ТЕХНО

Изменения, которые происходят вокруг нас, очень динамичны, разновекторны и зачастую непредсказуемы. Не исключение рынок, на котором работает группа компаний «Император» — безопасность в сетевом ритейле.

Прежние модели работы устарели как морально, так и технологически. Ни мы, ни наши клиенты не хотят ограничиваться

услугами физической защиты и традиционными техническими системами безопасности.

Но какие модели можно предложить в условиях жесткой экономии бюджета, с одной стороны, и появления инновационных технологий — с другой?

Для обсуждения этих вопросов мы решили подискутировать с профессионалами, признанными экспертами в безопасности сетевого ритейла.

В форуме приняли участие как профессионалы со стороны безопасности, так и эксперты со стороны разработчиков инновационных решений для ритейла. В пространство дискуссий вошли вопро-

сы, связанные со многими актуальными трендами: использование машинного интеллекта и операционной аналитики, решения по распознаванию лиц и образов, опыт применения мобильных приложений и связанные с этим новые задачи в обеспечении информационной и операционной безопасности, комбинированные модели охраны и изменения в государственном регулировании. Обсуждались как конкретные примеры успешного использования инноваций, так и концептуальные и методологические вопросы.

В последнее время процессы в безопасности для ритейла стали более динамичными, текучими. Размываются привычные границы между сотрудниками предпри-

ятий, департаментами, направлениями, компаниями, отраслями в целом. Одно из важных условий успешного внедрения инноваций — сотрудничество, соавторство в создании новых решений для безопасности. А это возможно только в атмосфере взаимного доверия и уважения.

«Император Форум» — это пространство для честного, открытого обсуждения в кругу экспертов по безопасности в ритейле и место для создания и приумножения ценности, которую мы ставим на верху нашей пирамиды ценностей. Ценности, которую невозможно купить или скопировать, — доверия.

2018 год. Реклама. 18+

ПМЭФ 2018

Умная среда: новый уровень развития городов



Мнение эксперта:



Владимир Иванов
ГК «Спектрум»

Достаточно сложно точно очертить облик «умного города» будущего: технологии на его основе развиваются слишком стре-

мительно. Но уже вполне под силу описать его ключевые черты.

Основа новой городской среды — это результат консенсуса и интерактивного взаимодействия городских властей, бизнеса и жителей, чьи взгляды меняются в сторону прагматичности, эффективности и качества.

С другой стороны, «умный город» — это многомерный ансамбль инженерных

инноваций, каждая из которых имеет свою роль в партитуре и звучании города. Его практичности и комфорте. Способности города быть управляемым. Способности адаптироваться к меняющимся условиям жизни. Все это требует новых подходов и технологий. При этом, если ранее Россия перенимала зарубежный опыт и училась потреблять качественные решения, то сейчас стала достойным конкурентом мировым поставщикам. Яркий пример — одна из составляющих «цифровизации»

строительства: создание информационных моделей проектов (BIM).

Наш уровень развития и внедрения BIM существенно опережает опыт передовых европейских стран. Такие примеры — первые весточки большого будущего, ведь развитие городов — основа развития экономики.

2018 год. Реклама. 18+

*БИМ

Как многодетная мать придумала книги-диктофоны

Начитанные до дыр

ТАТЬЯНА ОДИНЦОВА,
НИКОЛАЙ ГРИШИН

Первый образец книги-диктофона Евгения Ханоянц склеила из картона, который позаимствовала у сына-дошкольника. Сейчас необычный товар позволил ее издательству VoiceBook заключить контракты с крупными торговыми сетями.

У 34-летней Евгении Ханоянц трое детей и динамично растущий бизнес — за полгода московское издательство VoiceBook продало 9 тыс. книг-диктофонов, 6 тыс. аудиооткрыток и гигантских «раскрасок» в крупные розничные сети «Кенгуру», «Азбука вкуса», Wildberries и др.

Музыкальные детские книжки со встроенными динамиками выпускают многие издательства; Ханоянц решила дополнить их диктофоном, чтобы сказки озвучивали сами родители. Она провела успешную краудфандинговую кампанию на платформе Boomstarter, но долго не могла наладить производство в Китае. Когда первые партии все-таки удалось выпустить, оказалось, что они востребованы ретейлерами и покупателями — за шесть месяцев выручка VoiceBook составила 2,5 млн руб., прибыль — около 700 тыс. руб. «Я думала про маленькое издательство, а теперь вижу, что все это запросто может вырасти в большой бизнес», — уверена предпринимательница.

Сказка от родителей

Идея сделать книгу-диктофон пришла Евгении Ханоянц в 2015 году, когда родились ее дочери-двойняшки. После родов Ханоянц вернулась домой только с одной из дочерей, вторую оставили в реанимации под круглосуточным присмотром врачей. «У нас тогда уже был старший сын, которому исполнилось два с половиной года. И мы с мужем стали записывать наш дом и быт на диктофон: как я читаю книжку сыну, как пою колыбельную дочке, потом все это включали малышке, оставшейся в реанимации, чтобы она чувствовала, что мы рядом, — вспоминает предпринимательница. — Это время было очень тяжелым для нас».



За полгода московское издательство VoiceBook Евгении Ханоянц продало 9 тыс. книг-диктофонов, 6 тыс. аудиооткрыток и гигантских раскрасок в крупные розничные сети «Кенгуру», «Азбука вкуса», Wildberries и др.

По образованию Евгения — социолог-политолог, она училась в СПбГУ и МГУ, работала журналистом в ИД «Коммерсантъ», главным редактором сайта jv.ru и медиадиректором портала онлайн-записи в поликлиники ЕМИАС. В декретном отпуске она загорелась идеей создания собственного бизнеса — говорящих книг для детей, родителей, бабушек и дедушек. По словам Ханоянц, аналогов она не видела ни в России, ни у зарубежных издателей, в то же время идея понравилась друзьям и знакомым: одно дело — слушать текст сказки от незнакомых дик-

торов, и совсем другое — от родных людей. Она сразу задумала, что необычные книги-диктофоны станут продуктом-хедлайнером, который позволит продавать сетям и более традиционный детский ассортимент. «Нужно найти нишу, где тихонько можно будет растолкать конкурентов», — говорит предпринимательница.

Инструкция по сборке

В декабре 2016 года Ханоянц зарегистрировала ООО «Войс Групп Медиа». Первым делом пред-

принимательница отправилась на портал Aliexpress, где рассчитывала найти производителя электроники. Нужно было разработать блок с диктофоном и световыми сенсорами — когда страницу переворачиваешь, начинается воспроизводиться записанный текст. Однако на ее заявку никто не откликнулся.

Тогда она написала порядка 150 писем в компании, которые изготавливали музыкальные книги, открытки, аудиоустройства, телефоны. В России братья за изготовление одного пробного экземпляра никто не хотел —

минимальный заказ начинался от 15 тыс. экземпляров. «Зато пришло около 60–70 писем от китайцев, — вспоминает Ханоянц. — Я быстро договорилась с одним из них о цене в \$500 за тестовый образец, через месяц он прислал мне модуль с проводками, который работал, конечно, не совсем так, как я хотела...»

Параллельно через знакомых Ханоянц искала типографию, готовую напечатать пробный экземпляр детской книги с картонными страницами нужного размера и просверлить дырки в тех местах, где будут световые сен-

Как работать с Китаем и не сойти с ума. Советы Евгении Ханоянц

1.

Нужно искать англоговорящих менеджеров — это признак качества продукции (значит, предприятие работает на западный рынок).

2.

Всегда лично посещать производство, чтобы не связываться с посредниками.

3.

Иметь на примете три аналогичных производства с конкурентным предложением.

4.

Обсуждать на старте все нюансы: от видеоотчетов и прямых включений в процессе производства до упаковки конечного продукта для доставки.

5.

Тратиться на контроль качества в момент приема товара — тестовые образцы могут быть идеального качества, а остальная партия — неликвид.

6.

Держать ухо остро — в любой момент условия сотрудничества могут попытаться изменить.

соры. Никто не хотел браться за эту затею, и в итоге Евгения сама с рабочим в типографии сверлила дырки.

Пока китайцы делали модуль, Ханоянц искала на ресурсах illustrators.com и behance.net иллюстратора для своих книг и раскрасок. Она нашла трех исполнителей, каждый из которых сделал разные книжки, но в итоге все же решила отрисовать все в едином стиле у одного художника. «Моя целевая аудитория — это мамы и бабушки, поэтому делать слишком современной книгу мне не хотелось, предпочтение отдавалось чему-то знакомому, узнаваемому. Вот медведь в книге у нас традиционный, бурого цвета, это не Барни, не какой-нибудь плюшевый мишка», — говорит предпринимательница. Права на шрифты она арендовала в Студии Артемия Лебедева за 20 тыс. руб. на два года. С текстом решила не экспериментировать, используя популярные сказки, не защищенные авторским правом.

Ханоянц долго выбирала размер книги — под каждый приходилось менять рисунки и делать новый тестовый образец (всего их было восемь). В итоге в марте 2017 года у нее на руках оказался прототип книги-диктофона. Он был далек от идеала, но его уже можно было показать потенциальным дистрибьюторам, покупателям и инвесторам.

Инвестиции толпы

«У меня тогда не было опыта совсем, я предполагала, что быстро найду инвестора, с которым стану сотрудничать», — говорит предпринимательница. Быстро не получилось — начинающий издатель постоянно менял бизнес-план, а обсуждение его с инвесторами не приводило к результатам.

Тогда Евгения Ханоянц зарегистрировалась на краудфандинговой платформе Boomstarter, где можно найти инвестиции, а заодно проверить потенциальный спрос. По условиям площадки участникам нужно разместить ролик о себе, идее и продукте. Видео Ханоянц сделала за два дня и 50 тыс. руб., подключив всех возможных знакомых: «Мы придумали сюжет, в котором все роли сыграла моя семья и наши близкие».

В свой день рождения, 15 апреля 2017 года, Ханоянц запустила краудфандинговую кампанию. За 900 руб. спонсоры могли сделать предзаказ на книгу-диктофон, которую предпринимательница обещала доставить в сентябре, а за 10 тыс. руб. — книгу, обед с Евгенией и подарок. Согласно данным на сайте Boomstarter, кампания прошла успешно — проект собрал 538,2 тыс. руб. от 171 спонсора (целью кампании был заявлен сбор 500 тыс. руб.). «Я рассчитывала на друзей, но почти никто ничего не купил, за исключением нескольких самых близких, зато нашла спонсоров из США, Израиля и Германии», — вспоминает предпринимательница. Собранных средств было явно недостаточно для реализации проекта. На идею Ханоянц в тот момент обратили внимание

и инвесторы, но Евгения решила, что пустит на проект деньги, отложенные семьей на покупку квартиры: «Когда я решила делать все на свои деньги, то все мои желания уменьшились в десять раз».

Китайская западня

Чтобы выпустить обещанные спонсорам на Boomstarter книги, в мае Ханоянц отправилась в Китай налаживать контрактное производство. В ту поездку Ханоянц должна была захватить на десять производств, с пятью из которых была предварительная договоренность о тестовых образцах, которые производители должны были выпустить за \$300–400 каждый. В реальности ей удалось встретиться с несколькими посредниками, которые назначили переговоры в пустых офисах. Те фабрики, которые удалось посетить, работали на устаревшем оборудовании. В итоге предпринимательница решила, что печатать книги, изготовление модуля и сборку осуществят три разных подрядчика — два из них были расположены в городе Шэньчжэнь, а один — в Гуанчжоу. Договорилась о производстве первой партии книг трех разных видов общим тиражом 9 тыс. экземпляров к сентябрю. В середине лета к предпринимательнице полетели от подрядчиков письма с историями о цунами, пожарах, сгоревших образцах. Евгения заподозрила нелады, звонила каждый день на производство, но сделать ничего не могла.

В сентябре она не получила книг, только письма от разгне-

Когда первые партии книг-диктофонов все-таки удалось выпустить, оказалось, что они востребованы ретейлерами и покупателями — за шесть месяцев выручка VoiceBook составила 2,5 млн руб., прибыль — около 700 тыс. руб.

ванных спонсоров с Boomstarter. «Я была на нервах, понимала, что подвожу людей, отвечала каждому, все вежливо объясняла и предлагала вернуть вознаграждение, хотя никто не захотел, кроме одного человека — моей подружки», — рассказывает Ханоянц. Чтобы подстраховаться и иметь хоть какой-то товар, предпринимательница заказала у производителя в Китае партию открыток-диктофонов, которые позволяют записать поздравление на 20 секунд. А также в одной из российских типографий — партию гигантских раскрасок формата А1, А0 и тетрадей с заданиями для детей трех-пяти лет.

В ноябре Ханоянц приехала на крупную выставку детской литературы в Шанхае. Она возлагала большие планы на поездку: китайцы обещали привезти часть тиража. Но если небольшую партию книг в 500 экземпляров еще привезли, то партию открыток не

Взгляд со стороны

«Это весьма удачная попытка воевать за потребителя на чужом поле»

Янис Кууне,

соучредитель издательства «Каэтримус продакшн энд публишинг»

«Случай VoiceBook идеально иллюстрирует один из возможных путей выживания бумажного издательского бизнеса как такового. Кто только не «убивал» книги на протяжении XX века: кино, радио, телевидение. Однако критическое падение тиражей началось с приходом цифровых технологий. Для выживания все средства хороши. Чтобы остаться в бизнесе, издательства вынуждены переобуться

в башмаки FMCG-рынка. VoiceBook — это весьма удачная попытка воевать за потребителя на чужом поле — на поле мультимедиаразвлечений».

«Все мамы, кому я рассказывала об этом проекте, проявили интерес»

Айнур Мурадова,

категорийный менеджер «Азбуки вкуса»

«Книги привлекательны своей новизной: можно записать голос ребенка и отправить далеко живущим бабушке с дедушкой. Долгое отсутствующая мама может каждый вечер читать книги своим голосом малышу. Это очень трендово. Все мамы, кому

я рассказывала об этом проекте, проявили интерес — и не из чувства приличия. Уверена, что продажи будут очень хорошими. А раскраски пользуются популярностью и среди детей, и среди взрослых — можно включить любимую музыку, лечь на пол (там очень большое полотно) с красками и рисовать, как делает моя 16-летняя дочь».

«В идее VoiceBook есть новизна»

Александр

Альперович,

генеральный директор детского издательства Clever

«Наше издательство Clever занимается книгами в чистом виде, у нас

много интерактивных форматов, но нет книг с электронными составляющими. В идее VoiceBook, с одной стороны, есть новизна, с другой — сами звуковые книги — это не новинка. Есть уже признанные игроки в виде Simba Toys, «Азбукварик Групп». Были и ранее у кого-то попытки выпуска книг-диктофонов. Мне сложно оценить, как будет развиваться эта история в дальнейшем. Женя подробно пишет о происходящем в жизни VoiceBook на Facebook, это все захватывает и вдохновляет. Но между эмоциями и реальным бизнесом есть большая разница».

успели доделать. «Они говорили мне: «Ива Хан (выговорить мое имя им не под силу), ну Новый год же на носу, менеджер у нас беременна, давайте через две недели», — вспоминает Евгения. В итоге открытки они клеили вместе с мужем и рабочими всю ночь, вместо 3 тыс. успели сделать лишь 200, остальная партия ушла в тираж позже. Остальные книги и открытки-диктофоны доставили в Москву только 8–9 января.

сеть «Азбука вкуса», книжный магазин «Москва» на Тверской, интернет-гипермаркет Wildberries, «Подписные издания» в Санкт-Петербурге, крупный дистрибьютор на Северном Кавказе «Канцелярский Мир Плюс». «Мы в целом стараемся работать не только с крупными партнерами, но и с мелкими издательствами. А идея у книг-диктофонов сама по себе очень интересная — это такая связь родителей с ребенком на расстоянии», — говорит Михаил Иванов, совладелец «Подписных изданий».

С апреля 2018 года книги-диктофоны можно купить по каталогу в скоростных поездах «Сапсан», а в мае появились дилеры во Владивостоке, Казахстане и на Камчатке. Помимо этого VoiceBook стало продавать свою продукцию на своем сайте и в социальных сетях.

С момента запуска на издательство Ханоянц потратила в общей сложности порядка 7 млн руб. На старте предпринимательница работала дома, где переоборудовала под офис одну из комнат, а в декабре 2017 года арендовала уже настоящий офис на 15 кв. м рядом с метро «Савеловская» за 20 тыс. руб. в месяц. В компании сейчас пять постоянных сотрудников и еще несколько на аутсорсинге. Всего в месяце на содержание штата и офиса уходит около 100 тыс. руб. «Я сторонник частичной занятости — беру на работу мам, которым надо везде успеть и денег заработать», — рассказывает Евгения Ханоянц.

Розничная цена книги-диктофона в интернет-магазине VoiceBook — 1750 руб. «Мы экспериментировали с ценой, ставили и 1,5 тыс., и 1,9 тыс. руб., но количество покупок не менялось, а вот планку 2 тыс. руб. превышать не хотелось», — говорит Ханоянц. Открытки-диктофоны продаются по 500 руб., раскраски стоят от 130 до 650 руб. Маржинальность колеблется от 40 до 250% в зависимости от канала продаж и вида товара. «Я зарабатываю в основ-

ном на раскрасках и открытках, книги нужны как бренд-локомотив, который позволяет заходить в сети», — признается предпринимательница. Причем раскраски и все комплектующие к ним — этикетки, тубусы, бирки — печатаются в России, а значит, нет таких задержек с поставками, как с книгами-диктофонами.

Почти весь первый тираж из 9 тыс. книг и 6 тыс. раскрасок и открыток уже разошелся по сетям. Но платят оптовики не сразу — «живых денег» в компанию поступило за шесть месяцев 2,5 млн руб. Еще около 8 млн руб. составляет дебиторская задолженность. Операционная прибыль, по расчетам РБК на основе данных VoiceBook, составила около 700 тыс. руб.

Все вырученные деньги Ханоянц тут же тратит на следующую партию книг и открыток, в том числе новогодних. Наученная горьким опытом непунктуальных исполнителей, она наняла русских посредников, которые на месте следят за соблюдением китайской стороной сроков, а также обязала их по чек-листу в несколько страниц проверять книги из каждой партии: «Китайцам нужно, чтобы на них кричали, они вообще-то работяги, но необходимо их прессовать».

Весной 2018 года, когда скакнул курс доллара, издательство оказалось в непростой ситуации — все платежи на производстве в Китае осуществляются в долларах. Поэтому рост курса на 5 руб. на практике означал изменение себестоимости одной партии книг на 200 тыс. руб. «Я остановила процесс сдачи нового тиража в производство и начала вести переговоры с китайскими подрядчиками. Объяснила им, что останусь без трупов и детей есть будет нечего, если они не придумают, как компенсировать мне эти деньги», — рассказывает Евгения. В итоге предпринимательница нашла способ снизить вес книг, что позволяет сэкономить на доставке. ■



Возможности без исключений!

Sberbank Private Banking* — это широкие возможности для решения финансовых задач, направленных на благополучие Вашей семьи из поколения в поколение.

Sberbank Private Banking



+7 (495) 781-87-78

www.sberbank-pb.ru

*Sberbank Private Banking — формат частного банковского обслуживания ПАО Сбербанк

ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015.

РЕКЛАМА