

Какая собственность РФ попала под арест в Бельгии и Франции **с. 8**

Как отреагировали на меры европейских властей российские чиновники **с. 8**

Достанутся ли арестованные активы бывшим акционерам ЮКОСа **с. 9**



ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



Дмитрий Страшнов,  
гендиректор «Почты России»

«Мы хотим  
построить в хорошем  
смысле сберкассу  
1970-х»

ИНТЕРВЬЮ, с. 10

ФОТО: Олег Яковлев/РБК

ПОЛИТИКА	ЭКОНОМИКА	ЛЮДИ	БИЗНЕС	ДЕНЬГИ	19 июня 2015 Пятница No 105 (2122) WWW.RBC.RU
КУРСЫ ВАЛЮТ (ЦБ, 19.06.2015)	\$1= <b>₽53,33</b> €1= <b>₽60,64</b>	▲ ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG, 18.06.2015, 19.00 МСК) <b>\$64,20 ЗА БАРРЕЛЬ</b>	▲ ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА, 18.06.2015) <b>981,82 ПУНКТА</b>	▼ МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ РОССИИ (ЦБ, 12.06.2015) <b>\$360,6 МЛРД</b>	

**ФОРУМ** Владимиру Путину предложили объявить досрочные выборы и создать специальный орган для реформ

# Два совета президенту



Россия встретила гостей форума с распростертыми объятиями (на фото — первый вице-премьер Игорь Шувалов, 18 июня, Петербург)

ДМИТРИЙ КОПТЮБЕНКО,  
ЯНА МИЛЮКОВА,  
РОМАН БАДАНИН,  
ЕЛИЗАВЕТА ОСЕТИНСКАЯ

**Россия рискует скатиться в 1992 год по доле в мировой экономике. Чтобы избежать этого, нужны структурные реформы. Участники Петербургского экономического форума предложили на выбор президенту два варианта, с чего начать.**

## РАДИКАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ КУДРИНА

Откладывать масштабные реформы дальше нельзя, призвал глава Комитета гражданских инициатив Алексей Кудрин в интервью РБК в кулуарах Петербургского экономического форума. Ранее он предложил план таких реформ, включая сокращение военных расходов, пенсионную реформу и перераспределение властных полномочий от федерального центра губернаторам.

Начать нужно с досрочных выборов президента, предложил Кудрин на форуме. В преддверии выборов реформы не делаются, а новому главе государства «с новым мандатом доверия» было бы проще принимать непопуляр-

ные решения. С действующим президентом или с кем-либо из кремлевской администрации Кудрин по этому поводу не общался, уточнил он РБК.

На идею его натолкнуло изучение программы «100 шагов» президента Казахстана Нурсултана Назарбаева. «Я обратил вдруг внимание, что Назарбаев передвинул выборы», — говорит он.

Пока власти много говорят о реформах, но реальные действия президента, правительства и Госдумы во многом перечеркивают антикризисные планы. «Все мы говорим о необходимости снижения давления на бизнес, снижения административных барьеров. Но за последний год административные барьеры выросли, а давление на бизнес усилилось. Это произошло в результате принятия документов, увеличивающих полномочия силовых органов в налоговых проверках, принятия закона о деофшоризации... В начале года увеличилось число проверок по ценообразованию», — перечисляет Кудрин.

Конституция устанавливает шестилетний президентский срок, перенос выборов возможен в двух случаях: импичмент или изменения в Конституцию и избирательное законодательство (закон о выборах президента), говорит зампред комитета Госдумы по конституционному законодательству

**Пока власти много говорят о реформах, но реальные действия президента, правительства и Госдумы во многом перечеркивают антикризисные планы**

и госстроительству, глава юридической службы КПРФ Вадим Соловьев. По его словам, первый вариант сейчас вряд ли возможен, второй — реален, так как вместе с ЛДПР и «Справедливой Россией» «Единая Россия» имеет конституционное большинство (две трети голосов, необходимых для изменения Конституции).

Но секретарь генсовета «Единой России» Сергей Неверов увидел в заявлении Кудрина лишь попытку внести «определенную нестабильность в общество».

Для досрочных выборов главы государства должна быть прагматическая цель, например некая «программа реформ», рассуждает президент фонда «Петербургская политика» Михаил Виноградов. Но, по его словам, для ее запуска нет политических препятствий и сейчас.

## МЯГКИЙ ВАРИАНТ ГРЕФА

План, как начать реформы, есть и у Германа Грефа. На ПМЭФ он пропагандировал представленное ранее президенту предложение создать ответственный за их проведение офис, подчинив его президенту.

Окончание на с. 2

## РЕТЕЙЛ

# МТС объявляет войну

ВИТАЛИЙ АКИМОВ

**Продажи мобильных устройств резко выросли. Одна из причин — новая стратегия МТС, продающей гаджеты по закупочной цене, чтобы заработать на трафике. Ретейлеры называют это ценовой войной и предупреждают о переделе рынка.**

## РОСТ ЗА СЧЕТ ОПЕРАТОРА

С апреля крупнейший игрок российского рынка мобильных устройств Samsung фиксирует прирост рыночной доли на 1% в неделю как в физическом, так и в денежном выражении, сообщила РБК представитель компании Яна Рожкова. Она объяснила это популярностью нового флагмана Galaxy S6, масштабной рекламной кампанией и снижением цен в розничных сетях. «Немаловажным стимулирующим фактором является активная ценовая политика некоторых розничных игроков, которые сделали флагманские устройства Samsung доступнее до 20% на отдельные модели», — добавила Рожкова. По оценке ведущего аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, доля Samsung в России за два месяца выросла с 25 до 32%. Эту цифру РБК подтвердил источник в Samsung, отметив, что речь идет о доле в денежном выражении.

Резкий рост продаж произошел и у других производителей. «У Lenovo пустые склады. Продавать нечего. Доля 7,5%», — написал Муртазин в Facebook. В Lenovo подтверждают слова аналитика. Запас товара на складах компании составляет около двух недель, говорит представитель Lenovo в России Марат Ракаев.

Окончание на с. 12



4 630017 020096

ПОДПИСКА: (495) 363-11-01

РБК  
ежедневная  
деловая  
газета

16+

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

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

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

**Редакторы отделов**  
**Международная жизнь:** Иван Ткачев  
**Мнения:** Антон Широков  
**Потребительский рынок:** Денис Пузырев  
**Свой бизнес:** Владислав Серегин  
**Медиа и телеком:** Полина Русяева

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

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

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

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

**Директор по маркетингу:** Андрей Сикорский  
**Директор по распространению:**  
 Анатолий Новгородов  
**Директор по производству:** Надежда Фомина

**Подписка на каталогах:**  
 Агентство «Роспечать», подписной индекс: 19781  
 Российская пресса, 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 № 1462  
 Тираж: 80 000

Этот номер отпечатан и в Санкт-Петербурге  
 в АО «Первая Образцовая типография»,  
 филиал «Санкт-Петербургский газетный комплекс»  
 Адрес филиала: Санкт-Петербург,  
 Ленинский проспект, д.139, Заказ № 1554.

Тираж: 20 000 экз.

Номер подписан в печать в 22.00  
 Свободная цена

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

© «БизнесПресс», 2015



Реформаторы 2000-х говорят, что надо что-то делать (на фото слева тогдашние министры экономики Герман Греф и финансов Алексей Кудрин, 2004 год). Кое-что и так делается, отвечает им нынешний министр экономики Алексей Улюкаев (справа)

Владимиру Путину предложили объявить досрочные выборы и создать спе

## Два совета президенту

➔ Окончание. Начало на с. 1

«Необходимы личная вовлеченность первого лица, ограниченный набор реформ, специальный контролирующей офис и регулярная сессия управления по всем параметрам», — заявил он на сессии, посвященной реформе госуправления. В тон ему высказался экс-премьер Великобритании Тони Блэр, который отметил, что при первом сроке не создавал специальный офис по реформам, но затем понял, что иначе добиться выполнения указаний сложно.

«Я понял, что чиновничья среда не настолько отзывчива на указания сверху. Поэтому во второй срок организовал специальное подразделение», — сказал он.

Сам Греф возглавить такой офис не стремится: «Я не создаю места работы для себя, у меня есть маленькая организация». Кудрин отказался отвечать на аналогичный вопрос из зала.

В правительстве России больше десяти лет назад уже начинали административную реформу, и в том числе на основе британского опыта, напомнил Кудрин. «Помню, как все дружно начали отчитываться о целях, индикаторах, и потихонечку это заглохло. И даже не обсуждали почему», — вспомнил он. Новые стратегические задачи президент поставил в 2008 году, затем был «апдейт» при правительстве Медведева, однако, как признался Кудрин: «Я даже не помню, или эти программы перестали существовать, или тихо

ушли в небытие, а потом появились указы 2012 года». Нужно неэффективных чиновников увольнять, предложил он.

С тем, что без радикальных мер реформы не произойдут, согласились и участники сессии. Голосование в зале показало: 65% считают, что пока реформ просто не будет, 14% допустили их успех, если удастся следовать плану, еще 20,5% предположили, что реформы в России состоятся, но займут годы.

### ИЗМЕНЕНИЯ БЕЗ ФАНАТИЗМА

Реформы нужны, без них не удастся достигнуть роста экономики в 4%, считает министр экономического развития Алексей Улюкаев. Например, нужно менять подход к сокращению бюджетных расходов. «Инвестиционные расходы — это такая падчерица в этом доме бюджетных обязательств, они сокращаются в первую и увеличиваются в последнюю очередь», — посетовал он в интервью РБК, призвав поменять Бюджетный кодекс таким образом, чтобы сокращение таких расходов происходило в том же режиме, что и «защищенных».

Тем не менее на вопрос, когда начнутся реформы, он ответил: «Кое-что делается и по факту». В числе заслуг правительства он перечислил мораторий на плановые проверки малого бизнеса, создание механизма одного окна при поддержке предпринимательства на базе Агентства кредитных гарантий, меры поддержки несервированного экспорта.

С тем, что без радикальных мер реформы не произойдут, согласились и участники сессии

«Структурные реформы в стране идут такими темпами, которые возможны исходя из всего набора факторов: социальных, политических, экономических, финансовых, внешнеполитических. Конечно, хочется, чтобы это было быстрее. Но в такой огромной стране это очень-очень сложно», — сказал РБК вице-премьер Аркадий Дворкович.

### ЧТО СКАЖЕТ ПУТИН

«Такая экономика не может развиваться. Идет концентрация ресурсов, потому что кажется, что через госкомпании легко контролировать все. Но так мы движется в модель старого мира из-за централизации», — не соглашается председатель совета директоров МДМ Банка Олег Вьюгин. По его словам, это основная проблема, за ней тянутся остальные: низкая эффективность, отток капитала, отсутствие серьезных инвестиций в интеллектуальный капитал.

Опрошенные РБК участники форума ждут, что скажет по поводу реформ президент. Речь идет о судебной реформе, защите частной собственности, вопросах верховенства закона, способах решения споров — всех тех параметрах, которые определяют инвестиционный климат в стране, перечисляет глава Американской торговой палаты в России Алексис Родзянко. ☑

При участии Алисы Штыкиной и Ольги Волковой



ФОТО: Александр Мирidonov/Коммерсантъ

циальный орган для реформ

Ту

## Древние против новых

**Алексей Кудрин,**  
бывший министр финансов

«Через три года Россия будет иметь самую низкую долю в мировой экономике с 1992 года. Откладывать реформы нельзя. Для этого требуется политический мандат и окно возможностей. Оно всегда возникает после выборов».

**Герман Греф,**  
бывший министр экономического развития, президент Сбербанка

«Единственное, что дает кризис — это мощный стимул к тому, чтобы наконец большое количество людей среди управленцев в государстве и в бизнесе были обязаны совершать какие-то изменения».

**Алексей Улюкаев,**  
министр экономического развития

«Кое-что делается по факту. Режим поддержки малого и среднего предпринимательства с точки зрения и снижения налоговой нагрузки, и моратория на плановые проверки, создание механизма одного окна при поддержке малого и среднего предпринимательства, и в целом программа поддержки — это важная структурная мера, которая позволит увеличить долю малого бизнеса».

**Аркадий Дворкович,**  
заместитель председателя правительства

«Структурные реформы в стране идут такими темпами, которые возможны исходя из всего набора факторов: социальных, политических, экономических, финансовых, внешнеполитических. Конечно, хочется, чтобы это было быстрее. Но в такой огромной стране это очень-очень сложно».

## МНЕНИЕ



СЕРГЕЙ АЛЕКСАШЕНКО,  
старший научный сотрудник Центра развития НИУ ВШЭ

Главные препятствия на пути устойчивого экономического роста России — демография, разрушенные государственные институты и закрытость экономики.

ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

## Нужен ли России свой «план Маршалла»

*Михаил Ходорковский и Сергей Гуриев решили заглянуть вперед, в тот период жизни России, когда Владимир Путин уйдет со своего поста, — и выступили за подготовку для нашей страны «плана Маршалла». Но действительно ли могут США помочь нам таким образом?*

### ЕСЛИ НЕ ДЕНЬГИ — ТО ЧТО?

План Маршалла сыграл огромную роль в восстановлении европейской экономики, которая к 1952 году уже на треть превысила довоенный уровень. Затраты США на эту программу за четыре года оценивались примерно в \$13 млрд в ценах того времени — это около 5% годового ВВП США; сегодня это было бы примерно \$900 млрд.

первые послевоенные годы «закатали в асфальт». В России же частное мелкое и среднее предпринимательство никогда не было доминирующей экономической силой, и надеяться на то, что оно сможет стать таковой через четыре-пять или даже десять лет, наверное, будет наивно.

### США НЕ ПОМОГУТ

Главные препятствия на пути долгосрочного устойчивого экономического роста для России — это демография (быстрое уменьшение работоспособного населения и рост фискальной нагрузки со стороны пенсионной системы), разрушенные до основания государственные институты, которые не обеспечивают главного для инвестора — защиты прав собственности,

**«План Маршалла и в 1940-х был в первую очередь не о деньгах, а об институтах, а уж сегодня и подавно»**

Но все, кто анализировал план Маршалла, отмечают не столько масштаб денежной помощи, сколько институциональный аспект этой программы. США изначально ставили в качестве главных целей снятие торговых и бюрократических барьеров, облегчение условий бизнеса и торговли, использование американских методов и принципов государственного управления, производственного менеджмента. Институциональные реформы того времени заложили основу для европейского интеграционного проекта, начавшегося с создания Европейского объединения угля и стали.

Применимы ли принципы плана Маршалла для постпутинской России? Допустим, отталкиваясь от ориентира в 5% американского ВВП, Россия могла бы рассчитывать на \$55 млрд в год: экономика России примерно в полтора раза меньше экономики Великобритании, получившей 26% всей американской помощи, но население в полтора раза больше. Как вы думаете, может эта сумма спасти экономику страны, из которой такой объем капитала может утек в течение квартала?

А если деньги не нужны, то тогда что? План Маршалла в послевоенной Европе не только давал европейским странам возможность импортировать (американские, естественно) товары и использовать полученные от реализации импорта средства в соответствии с программами их развития. Он еще и раскрепощал предпринимательскую инициативу, высвобождал деловую активность европейцев, которую война и административные методы в

и закрытость экономики, низкая степень участия в мировых кооперационных цепочках. Могут ли США здесь чем-то помочь нашей стране?

В вопросах демографии — если только своим опытом. Как ни крути, по своему национальному составу США и Россия очень похожи. И в той, и в другой стране сотни национальностей и народностей, которые довольно тесно переплелись между собой. Американский «плавильный котел» — вещь уникальная: независимо от своей этнической принадлежности все жители Америки сначала американцы, а потом — итальянцы, ирландцы, поляки и т.д.

В том же, что касается защиты прав собственности, американцам, пожалуй, нет равных на Земле. И я бы только мечтал, чтобы наша судебная система работала схожим образом. Если в России будут защищены права собственности, появится независимый суд, то инвесторы будут принимать свои решения исходя из перспектив зарабатывания прибыли — а с этим в нашей стране все в порядке.

План Маршалла и в 1940-х был в первую очередь не о деньгах, а об институтах, а уж сегодня и подавно. А строительство институтов — это вопрос широкого согласия российской политической и экономической элиты. Сегодня же и ту, и другую устраивают институты, которые позволяют узкому кругу людей монополизировать власть и обогащаться.

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



МИХАИЛ ДМИТРИЕВ,  
президент партнерства «Новый экономический рост»

Нулевые годы в России уже не повторятся, поэтому важно понять, в какую глобальную модель нашей стране придется встраиваться теперь.

ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

## Как России вырваться из ловушки среднего дохода

**Пока Россия боролась с кризисом 2008 года, мир успел измениться. Теперь, чтобы выбраться из ловушки медленного роста, нам нужно быстро перестроиться под новую глобальную модель развития.**

В конце 1980-х — начале 1990-х годов для глобальной экономики наступил редкий исторический момент. Доля трудоспособного населения быстро росла практически во всех регионах мира. И за 20 лет в результате этого возникло более 1 млрд рабочих мест в промышленности и услугах. На этой почве и сложилась новая модель глобального развития, в которую включилась Россия, преодолев кризис 1990-х годов.

Больше всего новых рабочих мест пришлось на Китай, чье производство было ориентировано на два главных центра потребительского спроса — США и Евросоюз. От превращения Китая в мировую фабрику очень сильно выиграл ряд добывающих стран, прямо или косвенно снабжавших Китай сырьем для этого фантастического промышленного бума, в том числе и Россия. Примерно половину роста ВВП России в 1999–2008 годах обеспечил рост мировых цен на энергоносители.

В результате сложилась своеобразная модель развития. Экономика России росла в основном за счет личного потребления, которое увеличилось за 1999–2013 годы в 2,5 раза — во многом благодаря дешевеющему импорту. Инвестиции же стагнировали: валовое накопление основного капитала так и не вернулось к уровню 1990 года. Многие эксперты считали, что кризис 2008–2009 годов сломает эту модель роста. Но не тут-то было. Сразу после кризиса потребление снова начало восстанавливаться и превзошло самые высокие ожидания. А инвестиции после падения 2008 года так и не восстановились.

### ГЛАВНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ

У российской модели роста были свои преимущества. Благодаря ей розничный сектор стал крупнейшим и самым быстрорастущим сектором экономики. Доля розничной торговли в ВВП России — более 20%, выше, чем у большинства развитых стран.

Часто говорят, что розница — сектор паразитический. Однако благодаря бурному развитию торговли и финансового сектора, телекоммуникаций, росту автомобилизации (Екатеринбург, Ростов-на-Дону и многие другие города по числу автомобилей на 1000 жителей уже обошли Лондон и Хельсинки) в России появилась инфраструктура единого рынка. То есть любой бизнес, который выходит на рынок с новым продуктом, может легко

развернуть свою деятельность и продать на всю страну. В этом, пожалуй, состоит главный модернизационный прорыв российской экономики за последние 15 лет.

Но сегодня рост потребления остановился. После кризиса 2008 года на восстановление розничного товарооборота потребовался 21 месяц. Сейчас, учитывая, что быстрого роста экономики ждать не стоит, на возвращение к пиковому потреблению 2014 года понадобится почти четыре года. А это уже не обычный спад — это слом всей модели экономического роста. Форсированные бюджетные расходы здесь не помогут. При ценах на нефть на уровне \$55–60 за баррель Резервный фонд иссякнет уже к концу 2016 года.

### «Один из изъянов предыдущей модели экономики — Россия катастрофически мало инвестировала в жилищное строительство»

2000-е годы в России уже не повторяются. А поэтому важно понять, в какую глобальную модель нашей стране придется встраиваться теперь.

### ТРИ ПЕРЕЛОМА

Хотя в мире, в отличие от России, пока еще продолжается экономический рост, прежняя модель роста уже на изломе.

Во-первых, заканчивается глобальный сырьевой суперцикл. Доля мирового ВВП, расходуемая на нефть и сталь, в 2015 году упала до исторического минимума. Это одно из самых красноречивых свидетельств торможения Китая. Америка и Европа из-за резкого сокращения их вклада в мировой экономический рост больше не могут обеспечивать быстрый рост китайской экономики. И поставщики сырья в Китай начинают адаптироваться к новым условиям. Саудовская Аравия и Бразилия развивают внутреннее потребление и промышленное производство. Индонезия ориентируется на роль нового промышленного хаба. Австралия и Чили пока остаются экспортерами сырья.

Но российскую экономику сырьевой экспорт вытянуть не сможет. Издержки по разработке и добыче новых нефтяных месторождений в России очень высоки по сравнению с ожидаемыми ценами. А это означает стагнацию добычи и экспорта нефти и некоторых других видов сырья.

При этом Китай неизбежно ввиду своих размеров и географической близости станет главным торговым партнером России. В 2010 году на страны Азии за вычетом Японии приходилось лишь 14% российского экспор-

та, к 2050 году, по расчетам HSBC, этот показатель вырастет более чем в три раза — до 44%, причем основная его доля придется на Китай. Но торговать нужно будет уже не только сырьем. Доля же Западной Европы в российском экспорте, наоборот, снизится более чем в два раза — с 49 до 22%.

Во-вторых, заканчивается «демографический дивиденд»: с 2012 года доля трудоспособного населения начала снижаться и в развитых странах, и в Китае. В России она за следующие 15 лет упадет более чем на 10 п.п. А снижение доли трудоспособного населения на 1 п.п. ведет, по данным City Research, к торможению роста производительности труда на 1,7–2,7 п.п.

Это огромное торможение, сравнимое с последствиями кризиса 1990-х. Агентство Moody's рассчитало, что из-за плохой демографии среднегодовой рост российской экономики в ближайшие двадцать лет составит чуть более 1%. Всемирный банк в зависимости от демографического сценария прогнозирует рост от 1,2 до 2,3% в год.

В-третьих, для развитых стран обрабатывающая промышленность уже в 1980-х перестала быть одним из основных источников роста, а теперь на те же ограничения наталкиваются даже развивающиеся страны вроде Вьетнама. Исследования показывают, что пик занятости в промышленности приходится сейчас на страны с уровнем душевого ВВП по паритету покупательной способности (ППП) не более \$10 тыс. в год в долларах 1990 года (в России душевой ВВП по ППП в долларах 1990 года составляет сейчас примерно \$12 тыс.). Доля промышленности в ВВП за последние 20 лет выросла только в странах с низким уровнем дохода. Даже в Китае, сверхиндустриализированной стране, где на промышленность приходится почти половина ВВП, темпы роста инвестиций в обрабатывающую промышленность падают с 2006 года. А в последние полтора года снижается и занятость в ней.

Вопреки стереотипам Россия — не отстала в промышленном плане страна. Как рассчитали в McKinsey, по доле в мировой добавленной стоимости обрабатывающей промышленности Россия в 2000–2010 годах поднялась с 20-го на седьмое место. Доля обрабатывающей промышленности в российском ВВП — 14%, а в среднем по крупнейшим экономикам — около 17%.

Сильная обрабатывающая промышленность — большое преимущество. Но основным драйвером экономического роста она для России не станет ни в долгосрочной перспективе — ввиду глобального тренда на деиндустриализацию, ни в среднесрочной — из-за быстрого реального удорожания рубля. Большинство экономистов сходятся в том, что к 2021 году реальный эффективный курс рубля достигнет уровня примерно 2013 года. А тогда подавляющая часть нашей обрабатывающей промышленности была неконкурентоспособна по издержкам. Виновата в этом экспортная ориентация нашей экономики: энергосырьевой экспорт создает большой профицит платежного баланса и не дает рублю долго оставаться дешевым.

### ЛОВУШКА 2%

Ситуацию, когда экономический рост в стране при достижении определенного душевого ВВП замедляется или останавливается, экономисты называют «ловушкой среднего дохода». Россия попадает именно в такой узкий коридор — не более 2% роста в год. Как вырваться из этой ловушки?

Одно из самых простых и очевидных решений — повышение пенсионного возраста. Наши расчеты показывают: постепенное увеличение пенсионного возраста для мужчин и женщин до 64 лет к 2030 году позволит полностью компенсировать потери в занятости из-за демографического кризиса. В России в экономическую деятельность вовлечены около 60% людей в возрасте 15–64 лет. В Германии и Японии — странах, сопоставимых с Россией по сложности демографических проблем, — уже 74–77%. И этого они добились именно за счет увеличения пенсионного возраста, которое в свое время провели.

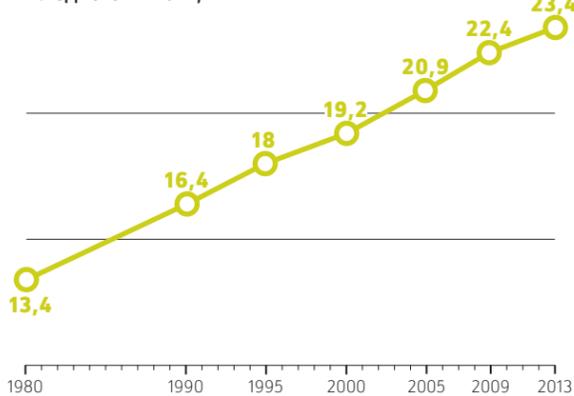
Однако повышение пенсионного возраста, по расчетам Всемирного банка, сможет добавить лишь до 0,25 п.п. роста в год. Этого недостаточно: нужно опираться на другие факторы.

### НЕДОРАЗВИТЫЕ ГОРОДА

Самый главный из них — «пространственный дивиденд». В России городское население распределено не так оптимально, как в Китае или США. Доля населения, живущего в городах-миллионниках, в России в 2,5 раза ниже, чем в развитых странах. Но в городах с населением меньше 50 тыс. человек производительность труда примерно в 1,5 раза ниже, чем в миллионниках. Работает эффект масштаба: в крупных городах больше предприятий, больше рынки, интенсивнее конкуренция, за счет чего товары и бизнес-услуги становятся дешевле и доступнее.

### Обеспеченность россиян жильем

Общая площадь жилых помещений в среднем на одного жителя, кв. м

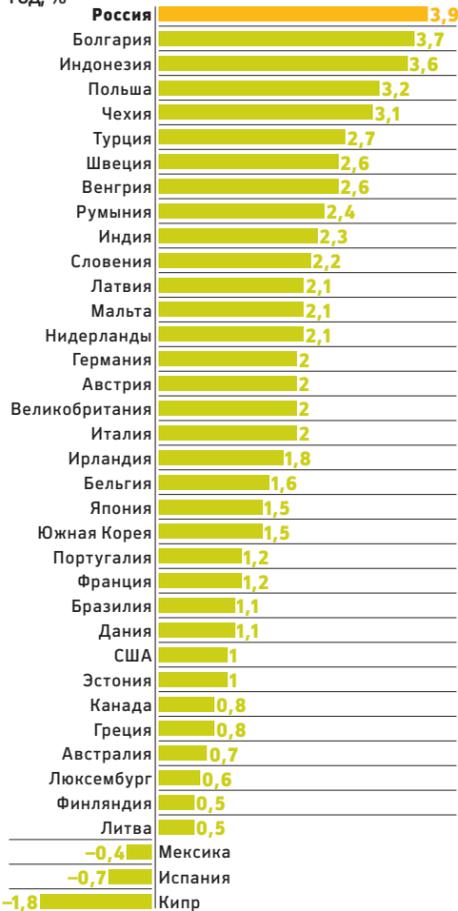


### Доля обрабатывающей промышленности в ВВП, %



### Рост производительности труда в мире

Среднегодовые темпы роста с 1995 по 2009 год, %



Источник: WIOD, расчеты Центра развития НИУ ВШЭ, Росстат, McKinsey Global Institute

Чтобы экономика стала более производительной, в российских миллионниках (за исключением Москвы) нужно в среднем в 1,5–2 раза увеличить численность населения. С другой стороны, в средних и малых городах у нас избыток населения: значительная часть работников работают там, где их труд используется неэффективно, а их зарплаты, соответственно, занижаются.

Речь не идет о том, чтобы бездумно отселить людей из небольших городов. Но эти города должны развиваться иначе. Один вариант — связывать их хорошей транспортной инфраструктурой с центрами крупных агломераций. Как показывают наши расчеты, более удобное транспортное сообщение между Москвой и городами-спутниками дает рост зарплат их жителей на 20–50% (а это говорит о сопоставимом росте производительности). Другой вариант — развитие востребованных специализаций небольших городов, которые удалены от больших центров. Малый город может быть высокопроизводительным центром услуг для предприятий, сосре-

доточенных вокруг него, будь то сельское хозяйство, лесная или добывающая промышленность.

Этот ресурс повышения производительности труда может добавить России 1–2% роста в год до 2030 года.

### НОВЫЙ ЖИЛИЩНЫЙ УКЛАД

Один из изъянов предыдущей модели экономики — Россия катастрофически мало инвестировала в жилищное строительство. В горбачевскую эпоху жилищный фонд всего за десять лет вырос на треть. В 1990-е же темпы прироста сократились в два раза, а в 2000-е — еще примерно на четверть.

Есть твердый экономический тренд: чем богаче страна, тем больше жилплощадь на душу населения. Из этого тренда серьезно выбиваются такие страны, как Япония и Россия, где обеспеченность жильем сильно отстает от подушевого ВВП. В Японии, где земли мало и она дорога, приходится сейчас в среднем 33 кв. м на человека. В России — 24 кв. м. Даже в Китае, где текущее потребление на душу населения в три раза ниже, чем у нас, жилплощадь на чело-

века на треть больше — 31,5 кв. м. Очевидно, что по этому показателю Китай в ближайшие несколько лет обгонит даже богатую Японию.

В России не просто не хватает жилищного фонда: сильно искажена структура предложения нового жилья. Сегодня у нас строят в основном маленькие доступные квартиры. Средняя жилая площадь новой квартиры в России в 2009 году составляла 57 кв. м, меньше, чем в Китае (60 кв. м). Вероятнее всего, лет через 15–20 запросы российского населения вырастут, и комфортным жильем будет считаться такое, где приходится хотя бы 30–33 кв. м на человека. А значит, квартиры, преобладающие сейчас в жилом фонде, будут слишком малы даже для семьи из двух человек. Через 15–20 лет дефицит более престижного и просторного жилья будет сильно тормозить развитие всей городской экономики. Напротив, его опережающее строительство даст сильный импульс развитию страны.

Наконец, в России в последние 20 лет слабо инвестировали в инфраструктуру. Едва ли не единственный показатель, который реально вырос, — это протяженность газопроводов. Вложения в транспортную инфраструктуру в России едва превышают 2% ВВП; в США это 3%, в Китае — более 6%. Один из важнейших эффектов инфраструктурного развития — повышение производительности труда в агломерациях. По расчетам ЦЭИ, например, строительство высокоскоростной железной дороги Москва — Казань даст находящимся вдоль нее регионам и России в целом около 7 трлн руб. прироста ВВП в 2019–2030 годах.

### СВЯЗИ, СВЯЗИ

Прежде всего в новой модели роста выигрывает сектор услуг — от разработки софта, консалтинга и инжиниринга до образования и здравоохранения, — которые быстро развиваются в крупнейших агломерациях. В России большой потенциал роста занятости в этих отраслях: по доле занятости в них мы на целых 10 п.п. отстаем от Германии и Британии.

Эти сектора будут создавать повышенный спрос на жилье, коммерческую недвижимость и инфраструктуру. А это, в свою очередь, вызовет бум во многих отраслях промышленности: производство стройматериалов, которое и сейчас довольно активно развивается за счет импортозамещения, металлургия, машиностроение, инфраструктурное оборудование и т.д. И эти производства не будут испытывать внешнего давления, конкуренции с внешними рынками.

Кроме того, именно в этих отраслях малый и средний бизнес имеет преимущество. То есть такая модель

поможет исправить неоправданный перекос в пользу крупных компаний, сложившийся в российской экономике.

### ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ

Опоры на эти факторы будет достаточно, чтобы Россия преодолела последствия своих демографических проблем и вырвалась из ловушки среднего дохода. Но новые драйверы роста очень чувствительны к условиям экономической деятельности в стране.

Чтобы запустить их, нужно и стимулировать трудовую мобильность, и управлять жизненным циклом малых и средних городов, и снижать издержки в строительстве, и модернизировать муниципальные финансы, и менять регулирование во многих сферах, от развития инфраструктуры до венчурных инвестиций. Нужно кардинально удешевить стоимость строительства жилья и коммерческой недвижимости, которая сейчас высока из-за дороговизны землеотвода и бюрократических барьеров. И это лишь малая часть необходимых реформ. Но нельзя сказать, что такая повестка российскому государству не по плечу. Сопоставимые по масштабам и сложности преобразования российским властям удавалось осуществлять как минимум уже дважды — в первой половине 1990-х и начале 2000-х годов.

Есть и политическая проблема, характерная для таких стран, как Китай, Польша и Россия, которую описывает в своем недавнем исследовании Всемирный банк. Все три эти страны в последние 15 лет прошли период успешного экономического роста. Их население принесло ради этого немалые жертвы. Россия пережила тяжелейший кризис 1990-х. Китай на время превратился в мобилизационную экономику, где медленно росло потребление за счет ускоренного роста накопления. В Польше состоялись длительные и болезненные реформы в формате «шоковой терапии».

В результате этих жертв все три страны достигли очень неплохих результатов. Но теперь перед населением и политиками встает вопрос: чтобы и дальше сокращать разрыв с развитыми странами, готово ли общество нести новые жертвы — или лучше оставить все как есть? Это особенно болезненный вопрос в сегодняшней России, где уровень потребления населения упал в годовом выражении впервые с конца 1990-х и восстановится до предкризисных значений еще не скоро. Но именно от ответа на него и будет зависеть долгосрочное будущее нашей страны.

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

ПРАВО АО и ООО пропишут единые правила

# Один закон для всех компаний

АЛИСА ШТЫКИНА

**Работа акционерных обществ (АО) и обществ с ограниченной ответственностью (ООО) будет регулироваться единым законом, работу над ним начал Минюст. Время для новой реформы корпоративного законодательства выбрано неудачное, предупреждают юристы.**

## ДВА В ОДНОМ

Минюст начал разработку единого закона о хозяйственных обществах, призванного заменить законы об ООО и АО. О его необходимости заговорили еще при подготовке новой редакции главы первой части Гражданского кодекса «Юридические лица» (вступила в силу 1 сентября 2014 года), но у реформы ГК не было такой цели, рассказал РБК представитель министерства.

Дискуссия, сопровождавшая поправки в ГК, показала, что корпоративное законодательство требует системной переработки с учетом огромного массива судебной практики и зарубежного опыта, говорит чиновник. Бизнес должен будет отправить свои предложения и кандидатов в рабочую группу до 1 сентября, следует из письма за подписью замминистра Юрия Любимова экспертам (копия есть у РБК).

Идея объединить два закона появилась еще в 2005 году во время подготовки новой концепции развития корпоративного законодательства, затем к ней вернулись при работе над изменениями в ГК, вспоминает управляющий директор по корпоративным отношениям РСРП Александр Варварин. «В законах об АО и ООО много общих положений, их объединение в один закон обоснованно», — считает он.

Закон об АО неудачно структурирован и давно нуждается в доработке, счи-



Закон об АО неудачно структурирован и давно нуждается в доработке

тает начальник отдела сопровождения корпоративной деятельности правового департамента «СТС Медиа» Екатерина Кулагина. Логичнее наложить нормы, относящиеся к АО и ООО, на единый «скелет», указав дополнительные требования к публичным АО и другие исключения, а не добавлять все новые пункты в закон об АО, рассуждает она. За разработку единого закона выступает и президент Объединения корпоративных юристов Александра Нестеренко. По ее словам, это позволит избежать дублирования общих положений.

После изменений в ГК и введения понятий публичных и непубличных обществ в регулировании работы АО и ООО стало гораздо меньше различий, но полностью они не исчезли. На-

**После изменений в ГК и введения понятий публичных и непубличных обществ в регулировании работы АО и ООО стало гораздо меньше различий, но полностью они не исчезли**

пример, по закону об АО такие важные решения, как изменение устава, реорганизация и увеличение уставного капитала, принимаются квалифицированным большинством в три четверти голосов от принявших участие в собрании, а по закону об ООО квалифицированное большинство в этом случае — это две трети от всех участников ООО, кардинально различается процедура избрания совета директоров и многое другое, говорит старший юрист АБ «Иваняна и партнеры» Максим Распутин.

## ПРИДЕТСЯ ВСЕ ПЕРЕДЕЛЫВАТЬ

У АО и ООО разные сроки проведения собраний, разные требования по срокам выплаты доходов собственникам, опре-

делению лиц, имеющих право участвовать в собраниях, требования к кворуму и голосованию, перечисляет партнер корпоративной практики «Гольцблат ВЛР» Матвей Каплухий. «Но бизнес привык работать по этим правилам, больших проблем с ними не возникает, а разработка нового закона неизбежно приведет к росту издержек бизнеса, придется все переделывать», — считает он.

За последние пять лет было несколько серьезных случаев, когда реформа требовала временных и финансовых затрат компаний, вспоминает Кулагина из «СТС Медиа». «В 2009 году после изменений в ФЗ об ООО потребовалась оперативная перерегистрация устава каждого ООО. В крупных холдингах это спровоцировало кроме дополнительных затрат на нотариуса и госпошлины конфликты с миноритариями и партнерами, так как потребовалось согласовывать новые версии учредительных документов. В результате реформы ГК в 2014 году бизнес получил также дополнительное бремя расходов, связанных с проведением собраний и передачей реестров акционеров профессиональным реестродержателям», — отмечает она.

Поправки в ГК о юридических лицах вступили в силу 1 сентября 2014 года, нужно актуализировать законы об АО и ООО, а появление единого закона создаст новую путаницу и затян timer, опасается руководитель по корпоративной практике и практике слияний/поглощений «МегаФона» Елизавета Корягина.

Реформа направлена на перспективу, она не приостановит текущую работу, заверяет представитель Минэкономразвития. «Мы не видим здесь рисков для бизнеса, так как у предпринимателей будет достаточно времени, чтобы адаптироваться к применению ГК и поучаствовать в разработке единого закона», — отмечает он. ■

ГОСУДА Правительство не убедило депутатов резко повысить пени должникам по ЖКХ

## Право на долг

СВЕТЛАНА БОЧАРОВА

**Рассмотрение инициативы правительства об удвоении пени за просрочку оплаты коммунальных услуг Госдума отложила до осени. Министерство энергетики не убедило депутатов и активистов ОНФ в актуальности таких мер для граждан.**

Совет Госдумы в четверг отложил рассмотрение законопроекта, предусматривающего резкое увеличение пеней для граждан, просрочивших оплату коммунальных услуг и энергоресурсов. Документ был включен в повестку заседания Думы на пятницу, 19 июня, но профильный комитет по энергетике просил перенести слушания. Обсуждение продлится до осени, сообщили РБК два человека в комитете.

Министерство энергетики предлагает более чем вдвое увеличить санкции за неплатежи за коммунальные услуги и энергоресурсы для всех ка-

тегорий абонентов, включая граждан. Пеня за просрочку платы за горячую воду, тепло, газ и т.д. для населения могут быть повышены с нынешних 10% от суммы долга (1/300 ставки рефинансирования ЦБ) до 23,2% (1/130 той же ставки). Пеня для граждан будут начисляться с 31-го дня просрочки, предлагают поправки министерства; сейчас пени должны оплачиваться с первого дня просрочки.

Прохождение документа было остановлено усилиями Общероссийского народного фронта (ОНФ), сказал РБК активист движения, депутат-единоросс Валерий Гальченко. Повышение штрафов на фоне уже обещанного роста тарифов на коммунальные услуги недопустимо, заявил РБК Гальченко. ОНФ последовательно выступает против ужесточения: ранее его представители добились исключения нормы, предусматривающей менее серьезное увеличение пеней для населения — с 10 до 17,7% — с оплатой с 91-го дня просрочки, из зако-

нопроекта об укреплении платежной дисциплины в сфере ЖКХ, напомнил Гальченко.

ОНФ поддержали депутаты-единороссы. Они отказались голосовать за поправки Минэнерго, сказал РБК собеседник во фракции. Около двух недель назад думские единороссы объявили о создании рабочей группы с участием чиновников Минэнерго для обсуждения поправок — решение было принято после их встречи в Госдуме с министром энергетики Александром Новаком. Было объявлено о создании рабочей группы с участием чиновников министерства для работы над поправками о пенях.

В минувший понедельник на совете Думы руководитель фракции единороссов Владимир Васильев сообщил, что граждан (физических лиц) удалось отстоять, пени для них не будут повышены так, как хотело Минэнерго, рассказал РБК участник заседания.

**Министерство энергетики предлагает более чем вдвое увеличить санкции за неплатежи за коммунальные услуги и энергоресурсы для всех категорий абонентов, включая граждан**

Позиция депутатов-единороссов в переговорах с министерством — сохранить пени для населения на нынешнем уровне (10% от суммы долга — 1/300 ставки рефинансирования ЦБ), подтвердила РБК первый зампред комитета Думы по ЖКХ, участница рабочей группы Елена Николаева. Граждане — самые дисциплинированные плательщики за услуги ЖКХ, отметила Николаева, ужесточение штрафов спровоцирует дополнительную напряженность в обществе.

Население платит за коммунальные услуги нормально, говорил ранее в Госдуме и Новак; жесткие поправки о пенях адресованы в первую очередь предприятиям. На населении министр предложил «не акцентировать внимание»: те, кто своевременно платит, от пеней не пострадают.

Найти компромисс с Минэнерго не удалось, сказал человек, близкий к руководству ОНФ. Сбалансированное решение может быть найдено в ходе осенней сессии Думы, резюмирует Николаева. ■

# Устойчивая опора для будущего



FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN  
Banking Since 1886

Private Banking. Райффайзенбанк  
+7 495 662 7677

[www.fw.raiffeisen.ru](http://www.fw.raiffeisen.ru)

Фридрих Вильгельм Райффайзен. Банковское обслуживание с 1886 года. Прайват Банкинг АО «Райффайзенбанк». На правах рекламы

В Бельгии и Франции начались аресты российских активов

# Пришли за Россией

ИВАН ТКАЧЕВ,  
АЛЕКСАНДР РАТНИКОВ,  
ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО,  
АЛЕНА СУХАРЕВСКАЯ

**Позиционная война акционеров ЮКОСа, отсудивших у России \$50 млрд, за российское госимущество перешла в активную фазу: начались аресты российских активов. Но шансы ЮКОСа на окончательную победу по-прежнему призрачны.**

## ПЕРВЫЕ ЗАПРОСЫ

В среду вечером агентство Интерфакс сообщило, что судебные приставы в Бельгии затребовали у десятков расположенных в стране организаций — российских, бельгийских и международных — перечень имеющихся у них активов, принадлежащих Российской Федерации. Эти активы могут быть арестованы в счет компенсации, присужденной Гаагским третейским судом в пользу акционеров ЮКОСа.

Новость, которую подтвердил глава компании GML (представляет бывших акционеров ЮКОСа) Тим Осборн, пришла в аккурат перед началом Петербургского экономического форума и внесла коррективы в тематическую повестку его первого дня. Российские чиновники и госменеджеры не стеснялись в выражениях: глава РЖД Владимир Якунин назвал принявших такое решение в Бельгии «идиотами», посоветовал «обращаться к психиатру», а вице-президент «Роснефти» Михаил Леонтьев предположил, что «они там перепили пива бельгийского».

Бельгия, где располагаются многие международные организации и провайдеры финансовых услуг, стала первой страной, где акционеры ЮКОСа запустили процесс конфискации российских активов. «Мы начали юридическую процедуру по поиску российских активов одновременно в Бельгии и во Франции», — сказал РБК Осборн в четверг днем. Решение Гаагского арбитража зарегистрировано также в США и Великобритании, но там юридические процедуры иные и приставы еще не задействованы. Это дело времени.



Эффект от ареста российских госактивов пока скорее символический

«Решение Бельгии не явилось неожиданностью, — сказал журналистам помощник президента России Андрей Белоусов. — Мы опасаемся, мы прогнозируем ряд стран, которые введут аналогичные меры».

## ПЕРВЫЕ АРЕСТЫ

Реальные аресты российского госимущества уже начались, пускай и эпизодические. Во французской «дочке» ВТБ были временно заблокированы счета российских дипмиссий, счета некоторых российских компаний в четверг оставались замороженными. Арест был наложен на французский счет государственного информагентства «Россия сегодня», сообщила его главный редактор Маргарита Симоньян. Под арест попало и здание в Париже, в котором находится офис телеканала RT (бывший Russia Today), но, как пояснила Симоньян РБК, это здание принадлежит ФГУП «Госзагрансобственность» управления делами президента РФ. Представитель управления делами президента Виктор Хреков отказался от комментариев.

В Бельгии базируется международная расчетно-клиринговая система Euroclear, которая обслуживает расчеты по российским облигациям федерального займа (ОФЗ) и еврооблигациям госбанков, но представитель Euroclear в Брюсселе Мартин Грегсон сказал РБК, что приставы к ним не обращались и что «эта история безосновательна». Пресс-секретарь одного из крупнейших бельгийских банков КВС отказался комментировать запросы приставов по делу ЮКОСа, сославшись на «очевидные соображения конфиденциальности». Министерство юстиции Бельгии заявило, что не располагает деталями дела.

Представитель Минюста Франции заявил РБК, что противостояние бывших акционеров ЮКОСа и России «относится к спору частных лиц, который не входит в сферу компетенции ведомства».

## ЧТО БУДЕТ С ГОСАКТИВАМИ

Несмотря на возмущение и тревогу российских чиновников (к опасениям Белоусова, например, присоединил-

ся министр экономического развития Алексей Улюкаев), эффект от арестов российских госактивов по делу ЮКОСа пока скорее символический, нежели реальный. «Драматизировать новости об аресте имущества России по делу ЮКОСа не стоит. Если эти активы и продадут, то немного и не скоро», — считает Дмитрий Гололобов, бывший начальник правового управления НК «ЮКОС», ныне принципал частной практики Gololobov and Co. (см. статью на стр. 9)

Поскольку арбитражное разбирательство по делу ЮКОСа велось по международным правилам ЮНСИТРАЛ, победившая сторона имеет право добиваться принудительного исполнения решения о компенсации в 150 странах — участницах Нью-Йоркской конвенции о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений от 1958 года. Однако на деле государства-ответчики пользуются широким иммунитетом от такого принудительного исполнения. В большинстве национальных юрисдикций подобные меры против других государств невозможны, за исключением взыскания суверенных активов, используемых в коммерческих целях (то есть дипломатические объекты не могут подлежать аресту и изъятию). В каждом конкретном случае акционеры ЮКОСа придется доказывать, что актив используется «в коммерческих целях», что затруднительно.

Неприкосновенностью в норме пользуются и активы Центрального банка (такие, как хранящиеся за рубежом ценные бумаги), поскольку Банк России юридически не является органом государственной власти. «Европейское законодательство четко разделяет деньги правительства и деньги центрбанка, поэтому мы не видим больших рисков», — сказал в четверг Reuters первый зампред Центробанка РФ Сергей Швецов. Регулятор не отвечает по обязательствам государства. По делу Noga были попытки арестовать счета ЦБ, напоминает партнер адвокатского бюро А2 Михаил Александров, однако было доказано, что банк не управляется государством и его активы арестованы быть не могут. Это не означает, что такие попытки пред-

**Теоретически акционеры ЮКОСа могут попытаться обратить взыскание на зарубежные активы российских госкомпаний**

## Акционеры ЮКОСа против России

### 2003 год

Российские власти обвинили компанию ЮКОС в неуплате налогов. Для возмещения долгов Федеральная служба судебных приставов (ФССП) России обязала ЮКОС продать компанию «Юганскнефтегаз». В 2004 году компанию продали с аукциона фирме «Байкалфинансгрупп», которая была зарегистрирована двумя неделями ранее на имя жительницы деревни Дмитровское Тверской области. По данным ряда СМИ, уже через несколько дней «Байкалфинансгрупп» купила госкомпания «Роснефть». В то же время в «Роснефти» утвер-

ждают, что сделка состоялась лишь в 2006 году.

### Февраль 2005 года

Компании Yukos Universal, Hulley Enterprises и Veteran Petroleum, аффилированные с Group Menatep Limited (GML) и контролировавшие в общей сложности около 70,5% ЮКОСа, подали иски в Международный арбитражный суд в Гааге. Компании обвинили Россию в нарушении положений Договора к Энергетической хартии, гарантирующего защиту инвестиций (Россия подписала его в 1994 году, но так и не ратифицировала). По версии истцов, рос-

сийские власти фактически экспроприировали активы ЮКОСа.

### 2006 год

Арбитражный суд Москвы принял решение о банкротстве ЮКОСа. В 2007 году компания была ликвидирована.

### Январь 2009 года

Бывшие акционеры ЮКОСа подали иск в Европейский суд по правам человека. Они обвинили российские власти в незаконном изъятии имущества.

### Декабрь 2009 года

Международный арбитражный суд в Гааге признал, что российские

власти нарушили положения Договора к Энергетической хартии. Суд постановил, что бывшие акционеры ЮКОСа могут требовать возмещения убытков на сумму \$100 млрд.

### 2011 год

Европейский суд по правам человека удовлетворил иск акционеров частично. Обе стороны восприняли это как свою победу. Решение вопроса о материальной компенсации суд отложил.

### Июль 2014 года

Международный арбитражный суд в Гааге вынес решение в пользу бывших акционеров

ЮКОСа. Россию обязали до 15 января 2015 года выплатить им \$50 млрд (после этой даты начали накапливаться проценты на сумму \$2,4 млн в день).

### Июль 2014 года

Европейский суд по правам человека определил размер компенсации, на которую могут претендовать акционеры ЮКОСа: €1,86 млрд. В октябре Россия обжаловала это решение, но в декабре ходатайство было отклонено.

### Январь 2015 года

Россия обжаловала решение Гаагского суда. По версии российских властей, страна не

приниматься не будут, оговаривается Александров, но вряд ли они будут успешными.

## ЧТО БУДЕТ ПОСЛЕ АРЕСТА

Теоретически акционеры ЮКОСа могут попытаться обратить взыскание на зарубежные активы российских госкомпаний. Тим Осборн на вопрос РБК о том, собираются ли они атаковать какие-либо активы госкомпаний (например, «Роснефти» или «Газпрома»), ответил, что рассматриваются различные опции, в том числе и эти активы. Однако окончательного решения в отношении подобных целей не принято.

Лазейки для преодоления иммунитета в отношении госкомпаний есть. В США действует закон Foreign States Immunities Act — закон о защите иностранных государств. Но он предусматривает исключение, что если имущество досталось какому-либо лицу в нарушение международного права (как, например, имущество ЮКОСа досталось компании «Роснефть» в нарушение международного права, что признано Гагским арбитражем), то решение международного коммерческого арбитража или международного инвестиционного арбитража потенциально может быть исполнено в отношении активов «Роснефти» в США, пояснил РБК юрист крупной международной юрфирмы, пожелавший остаться неназванным, учитывая политическую чувствительность дела ЮКОСа.

Арест госимущества не предполагает автоматического отчуждения прав на него: например, недвижимость может и далее использоваться, но ее нельзя продать или передать другому собственнику, указывает Александров. После ареста имущество оценивается и только потом выставляется на торги. Однако доходит до этого крайне редко, отмечает Дмитрий Гололобов. Швейцарская Noga капитулировала в споре с Россией, все ее попытки что-либо взыскать оказались безуспешными и стоили фирме огромных юридических издержек. Только здание российского торгпредства в Швеции было арестовано по иску Зедельмайера. Продано оно было за сумму около \$2,3 млн, а миллиардов с России еще никому взыскать не удавалось. ■

обязана соблюдать положения нератифицированного Договора к Энергетической хартии.

## Апрель 2015 года

Дочерние компании ЮКОСа и «Роснефти» сообщили об урегулировании всех судебных споров, которые продолжались с 2006 года в различных судебных юрисдикциях.

## Июнь 2015 года

Россия отказалась предоставить Комитету министров Совета Европы, который контролирует исполнение решения ЕСПЧ по делу ЮКОСа, детальный график выплат компенсации бывшим акционерам нефтяной компании.

## Что говорили чиновники об аресте активов по делу ЮКОСа



**Петр Фрадков,**  
первый заместитель председателя правления Внешэкономбанка:

«В нашем понимании счета являются активами, поэтому риск, как и любого другого госбанка, есть, что эти счета могут быть арестованы. Были разговоры о возможной заморозке счетов, но на сегодня никакие счета не арестованы и не заморожены».



**Владимир Якунин,**  
глава РЖД:

«Мы — акционерная компания, мы не государство, обеспечительные меры могут применяться в отношении к имуществу государства».



**Андрей Белоусов,**  
помощник президента России:

«Все, что касается реализации решения Гагского суда, — мы считаем, что там был допущен целый ряд юридических неточностей, — будем, конечно, оспаривать».



**Дмитрий Песков,**  
пресс-секретарь президента:

«Надо уточнить ряд деталей, чтобы составить общую картину».

## МНЕНИЕ



**ДМИТРИЙ ГОЛОЛОБОВ,**  
принципал частной практики Gololobov and Co, приглашенный профессор Вестминстерского университета, бывший глава правового управления компании ЮКОС

ФОТО: Наталья Ильина для РБК

Никто у России ничего не выиграл — она сама проиграла и \$2 млрд в Европейском суде, и \$50 млрд в Гааге

## Продадут ли акционеры ЮКОСа имущество РПЦ

**Драматизировать новости об аресте имущества России по делу ЮКОСа не стоит. Если эти активы и продадут, то немного и нескоро. Но это важный сигнал властям РФ: они слишком долго вели себя в международных судах пассивно.**

Вчера вечером многие СМИ почти одновременно опубликовали новость об аресте российских активов в Бельгии. Указывалось, что арестованы даже активы «архиепископства Брюссельского и Бельгийского РПЦ». Некоторые даже поспешили заявить, что Бельгия «объявила войну России» в связи с неисполнением решения ЕСПЧ о взыскании с России около \$2 млрд по корпоративно-налоговому делу ЮКОСа. В отношении этого дела российский Минюст заявлял, что Россия решение суда исполнять не будет, а депутаты Госдумы направили соответствующий запрос в Конституционный суд.

Но драматизировать новости из Европы не стоит.

**Во-первых,** никакое решение Европейского суда таким образом не исполняется: в соответствии с Конвенцией и документами ЕСПЧ его решения исполняются принудительно, путем ареста зарубежных активов государства — участника конвенции, просто не могут. На самом деле началось давно ожидаемое исполнение решения Третейского суда в Гааге о взыскании с Российской Федерации \$50 млрд в пользу бывших акционеров ЮКОСа.

**Во-вторых,** никаких российских активов, как принадлежащих государству, так и принадлежащих частным компаниям, арестовано не было. Органы, занимающиеся исполнением судебных решений, уведомили 47 зарегистрированных в брюссельском регионе организаций — бельгийских, российских, международных — о необходимости в течение 15 дней предоставить перечень имеющегося у них имущества и средств, принадлежащих Российской Федерации. Что они, разумеется, и сделают.

Те, которые частные, заявят, что имущества Российской Федерации не имеют. А которые все-таки владеют имуществом, формально принадлежащим российскому государству, заявят о своем иммунитете. Если что-то останется (подозреваю, что очень мало), то эти активы, не покрытые иммунитетом, и будут арестованы, а впоследствии, возможно, и проданы. Об аресте активов «Роснефти», «Газпрома» и российских госбанков речь вообще пока не идет.

**В-третьих,** попытка проанализировать случаи исполнения судебных

решений «против Российской Федерации» была бы смехотворно короткой. Фактически за последние два десятка лет речь идет только о двух делах: известное дело швейцарской фирмы Noga, закончившееся ее капитуляцией из-за неуспешных попыток что-то взыскать с России и огромных юридических расходов, и дело Mr. Franz Sedelmayer v The Russian Federation, где в итоге было арестовано и продано здание торгпредства в Швеции. Однако дело Зедельмайера несколько не обнадёживает взыскателя: сумма долга там составляла всего несколько миллионов евро, а само решение до конца до сих пор не исполнено.

**В-четвертых,** акционеры ЮКОСа, вне всякого сомнения, на крошечной Бельгии не останутся. Они уже заявляли о том, что начали процедуру исполнения решения Третейского суда в США, Германии, Франции. Процедура и правила в разных юрисдикциях разные, и новую попытку арестовать актив России мы можем увидеть как через месяц, так и через год. И если в Британии относительно недавнее решение La Générale des Carrières et des Mines v FG Hemisphere Associates LLC [2012] UKPC 27 делает возможность «наезда» на активы «Роснефти» и «Газпрома» практически эфемерной, то в других юрисдикциях вопрос может потребовать масштабных судебных разбирательств. В любом случае отделаться спесивыми заявлениями Минюста и Минфину уже не получится: пришла пора платить огромные гонорары юристам в добром десятке стран.

Вне зависимости от исхода попыток группы «МЕНАТЕП» арестовать активы Российской Федерации в Бельгии и по всему миру, ясно, что эта ситуация — результат абсолютно пассивной позиции России по международным процессам, связанным с делом ЮКОСа. Никто у России ничего не выиграл — она сама проиграла и \$2 млрд в Европейском суде, и \$50 млрд в Гааге. И видеть за этими решениями «политические козни Запада» наивно и недалекосудно. Если Россия и дальше будет надеяться на то, что все «само собой рассосется», то ее активы и вправду рано или поздно арестуют и продадут. Так что попытка ареста активов в Бельгии в чем-то даже положительно для России: теперь окончательно ясно, что пора или по-настоящему воевать с акционерами ЮКОСа, или договариваться. А то это дело стало уж слишком напоминать Столетнюю войну.

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

Гендиректор «Почты России» Дмитрий Страшнов — о реформе неповоротливой госкомпании

# «Мы хотим построить в хоро...

ПОЛИНА РУСЯЕВА,  
ВИТАЛИЙ АКИМОВ

**Гендиректор «Почты России» Дмитрий Страшнов рассказал РБК о том, как он пытается изменить имидж компании, за счет чего планирует увеличивать ее выручку и как «Почта» собирается выйти на банковский рынок.**

## «СИТУАЦИЯ НЕ ПАТОВАЯ»

— Вы работали в Electrolux, Phillips и Tele2. Все эти компании работают по понятным и прозрачным принципам. Долго вам пришлось адаптироваться к реалиям «Почты России»?

— В Tele2 я пришел из глобальных компаний со 100-летними корпоративными традициями. При этом сама Tele2 в тот момент была частной шведской компанией, для которой Россия была перспективным, но плохо освоенным рынком. Была поставлена задача консолидировать локальных операторов, что было связано с большим количеством региональных командировок и непростыми переговорами, в том числе и с собственниками этих компаний. Так что понимание российской реальности у меня уже было. Но не буду лукавить: приход в «Почту России» стал еще более глубоким погружением.

Когда приезжаешь в регион, видишь совершенно иную картину, непохожую на ту, что видна из окна на Варшавке, 37 [адрес главного офиса «Почты России»]. Это, конечно, другая менталитет, другая культура, которую десятилетиями подпитывали тезисом «Почта — это государство, государство — это почта, поэтому, что бы ни случилось, все всегда получают свою

зарплату». И если с первой частью этого тезиса я согласен, то вторая — канула в прошлое.

— Когда вы возглавили «Почту России», вы обновили костяк управленческой команды. Почему так сразу?

— Это было необходимо. После моего прихода практически вся предыдущая команда в течение нескольких недель написала заявления об увольнении. У кого-то это было эмоциональное решение, а кто-то понимал, что грядут серьезные изменения, в которых они не готовы работать. Это была сложная ситуация: приходилось хеджировать риски, которые возникали из-за ухода людей. Но уже к концу года команда была сформирована.

Сейчас перед нами стоит еще более глобальная задача — поменять менталитет основного производственного персонала. Сейчас на почте работает более 300 тыс. сотрудников, из которых порядка 30% — люди пенсионного и предпенсионного возраста.

Да, я зачастую ощущаю инертность со стороны сотрудников по отношению к изменениям, что нормально для компании такого масштаба и такой тяжелой истории. Но ситуация не патовая — даже среди ветеранов-почтовиков часто встречаются люди, которые поддерживают изменения. Мы также рассчитываем на молодежь, которая приходит работать на почту, — ее свежее восприятие и незамысленный взгляд.

— Очереди в отделениях, грубость персонала, посылки и письма до адресата идут по сто лет, часть из них и вовсе теряется — таково устойчивее представление о «Почте России». Как будете его менять?

— Как раз в этом направлении мы и работаем. В 2014 году мы смогли повысить качество услуг — число жалоб, поступающих по всем каналам, в том числе и онлайн (который раньше не был задействован), снизилось на 33%, до 640 тыс. Мы также значительно подтянули сроки доставки письменной корреспонденции. Согласно последним данным Роскомнадзора, показатели улучшились в несколько раз по сравнению с 2013 годом. Что касается посылок, то сейчас мы доставляем их в среднем за 7–10 дней по Центральной России и за 15–20 дней по стране. Для сравнения: в 2011–2012 годах речь шла о полутора-двух месяцах.

Конечно, мы понимаем, что это не предел и еще есть много над чем работать. Сейчас основное внимание мы начинаем уделять качеству обслуживания в почтовых отделениях. В пилотных проектах мы будем тестировать новую продуктовую линейку, новые форматы. К ним относятся: зона круглосуточного обслуживания, электронные очереди, выделенные окна под конкретные типы услуг, новая упаковка посылок, розница в формате самообслуживания.

## «МЫ НЕ ПРОСИМ ДЕНЬГИ У ГОСУДАРСТВА»

— «Почта России», как и все предприятия, в кризис стремится сократить затраты. На чем экономите?

— Для госкомпаний кризис — это дополнительный стимул стать более эффективными. Но для «Почты» сей-

час, вне зависимости от общей ситуации, повышение эффективности — задача номер один.

Когда мы проанализировали структуру затрат, то обнаружили, например, целый пласт компаний-посредников, в буквальном смысле паразитировавших на предприятии. Мы заключили прямые договоры и с авто-, и с авиаперевозчиками, перешли на централизованную систему закупок и корпоративного управления ликвидностью и контроля исполнения платежей. Оптимизировали затраты на расходные материалы, а также провели централизацию структурных подразделений. Всего по итогам 2014 года нам удалось сократить затраты на 6%.

— Выполнение каких KPI стоит перед вами? Какие задачи вы ставите перед своей командой на 2015 год?

— Система показателей эффективности привязана к каждому конкретному направлению. Наша основная задача в 2015 году — выполнить бюджет, а это означает, что выручка должна быть не меньше, чем в предыдущем году, а чистая прибыль не должна уйти в минус. Если в 2014 году

## «Сейчас перед нами стоит еще более глобальная задача — поменять менталитет основного производственного персонала»

мы доказали, что почта может быть эффективной и прибыльной, то задача 2015 года, несмотря на сложную экономическую ситуацию, — зафиксировать этот результат. При этом необходимо принимать во внимание, что если в первом полугодии 2014 года мы еще получали остатки государственных дотаций за предыдущий 2013 год, то в 2015 году эта цифра будет равна нулю.

Чтобы «Почта» могла приносить государству прибыль, необходимо развиваться и высвобождать внутренние ресурсы финансирования реформы, использование которых сейчас ограничено, в том числе архаичной юридически-правовой формой ФГУП. Принятие законов о почтовой связи и особенностях акционирования «Почты России» необходимо для того, чтобы мы могли реализовать одобренную правительством стратегию развития. Без них она становится невыполнимой.

— Когда вы ожидаете принятия законодательных решений? Что это может дать «Почте»?

— Есть опасения, что в весеннюю сессию Госдумы закон о почтовой связи принят не будет. При грамотной и правильной работе осенью можно провести оба законопроекта, тем более они взаимосвязаны. При этом, если принять отдельно закон об акционировании без грамотного закона о почтовой связи, то через три-четыре лет «Почта» перестанет существовать в том виде, в котором она есть: не будет единой «Почты» как организации, она будет разделена на два блока — прибыльная часть будет приватизирована, адотационная останется в государстве. Но мы считаем, что это убьет почту как государственный институт.

Национальная государственная почта всегда будет выполнять свои социальные функции — оказание уни-

версальной услуги связи, доставка периодических печатных изданий по всей стране, выплата пенсий и пособий. Если государство ставит перед почтой задачу оказывать эти услуги по льготным тарифам ниже себестоимости, то почтовому оператору необходим понятный и прозрачный компенсационный механизм. Существуют два варианта реализации такого механизма. Первый вариант — это финансовые компенсации от государства, что в текущей экономической ситуации было бы неправильным. Второй вариант — предоставление почте защищенного сегмента, например на доставку уведомлений от государственных органов населению, как это происходит во многих странах.

Форма акционерного общества также дает возможность развивать финансовые услуги, получая от них необходимый для содержания и развития сети доход. Акционирование также позволяет оптимизировать сеть почтовых отделений за счет выдачи франшиз, увеличив количество точек, где население сможет получить универсальные почтовые услуги.

— Вы говорите, что в определенный момент для дальнейшего развития потребуются инвестиции. Сколько их нужно и каковы источники финансирования?

— Согласно стратегии развития «Почты России», около 130 млрд руб. до 2018 года. Как я уже не раз говорил, мы не просим эти деньги у государства, а готовы их заработать самостоятельно. Основных источников два — доход от финансовых услуг и эффективное управление имущественным блоком, который сейчас является зачастую обременением, требующим инвестиций в поддержание его в рабочем состоянии и не приносящим ту прибыль, которую он мог бы приносить.

Почтовые банки в Японии, Италии, Франции зачастую приносят более 80% прибыли национальным почтовым операторам. Появление в России почтового банка не только приближает нас к «бескэшевому» обществу, но это еще и возможность заставить работать на экономику страны те деньги, которые хранятся у населения в кубышках, просто потому, что у людей нет доступа к получению банковских услуг там, где они живут.

## «ОТНОШЕНИЕ К НАМ ПОМЕНЯЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ИСЧЕЗНУТ ОЧЕРЕДИ»

— Если на законодательном уровне все сложится в пользу «Почты России», в каких сегментах планируете зарабатывать?

— Направлений развития несколько. Первое — сегмент массовой адресной рассылки. В России на одного человека приходится в среднем полтора таких сообщения в год, в западных странах — 86 писем, то есть в 57 раз больше. Перспективы мо-



## «Почта России» в цифрах

**350 тыс. сотрудников**

работают в 42 тыс. отделений «Почты России»

**150 млн адресатов** обслуживает компания

**47 млрд руб.**

заработала в 2014 году «Почта России» на финансовых услугах населению

**2,5 млрд писем и**

**140 млн посылок** в год доставляется «Почтой России»

**1 млрд экземпляров** печатных подписных изданий для 20 млн подписчиков по всей стране доставляет компания

**3,5 трлн руб.**

денежных переводов, пенсий и платежей проходит через «Почту России»

Источник: данные компании

# «В каком смысле Сберкасса 1970-х»



ФОТО: Олег Яковлев/РБК

жете оценить сами. Далее сегмент G2C — корреспонденция от государственных органов частным лицам. Электронная почтовая система в симбиозе с гибридной почтой позволит госорганам сократить расходы на рассылку уведомлений, а граждане смогут получать юридически значимые письма в режиме онлайн. Но, конечно же, одним из самых перспективных сегментов остаются финансовые услуги.

— В финансовой сфере у вас есть сильный противник — Сбербанк.

— Я считаю, что Сбербанк — выдающийся проект талантливого менеджмента. Но это классический банк, который сегодня зарабатывает во всех сегментах, включая корпоративный. Мы же хотим построить достаточно «легкий» банк: в хорошем смысле слова Сберкасса 1970-х годов, но с современными банковскими продуктами и современным уровнем сервиса. Несмотря на то что идет постепенное перетекание аудитории в онлайн, наличие такой сети, кото-

рая есть у «Почты России», будет востребовано еще 15–20 лет. Первичная продажа банковских услуг все равно происходит в офлайне. Особенно это актуально для сельской местности.

**«Если государство ставит перед почтой задачу оказывать эти услуги по льготным тарифам ниже себестоимости, то почтовому оператору необходим понятный и прозрачный компенсационный механизм»**

— В прошлые годы интернет-магазины много натерпелись с вашей доставкой. Как вы возвращаете доверие продавцов? Или расчет на то, что у интернет-магазинов зачастую нет альтернативных вариантов?

— В сегменте электронной торговли 2015 год для нас переломный. Понятно, что объемы у компаний, которые занимаются торговлей, несколько снизились. И для них сейчас качественная и дешевая доставка как

никогда актуальна. Наши продукты стали конкурентны и по цене, и по качеству. Например, мы впервые прописываем в договорах конкретные сроки доставки, при несоблюде-

нии которых мы готовы платить. Такого никогда не было.

— Вы внедряете новые технологии в отделениях, недавно выпустили мобильное приложение, осенью планируется запуск нового сайта. Пытаетесь омолодить вашу целевую аудиторию?

— Мы проанализировали данные и с удивлением обнаружили, как изменилась аудитория «Почты России» с точки зрения уровня образования и дохода, с точки зрения возраста

и социального статуса. За последние три года — с 2011 по 2014 год — количество наших клиентов в возрасте от 20 до 35 лет выросло на 11%, число людей с высшим образованием увеличилось на 7%, с высоким уровнем доходов — на 5%. Нашим мобильным приложением всего за один год работы начали пользоваться более 1,5 млн человек.

— Друзья и знакомые часто обращаются к вам с вопросом «где моя посылка?»

— Раньше спрашивали, и таких звонков было много. Но за последний год таких обращений стало сильно меньше. Я надеюсь, что это объективно. Опять же, мы только начали реально реформировать почту: подтянули магистраль, логистику, начинаем менять процессы в отделениях. Надеюсь, что наши потребители стали чувствовать реальные изменения. Но радикально отношение к нам поменяется тогда, когда исчезнут очереди в отделениях, а поход на почту станет приносить позитивные эмоции. ▣

# БИЗНЕС | РЕТЕЙЛ

Продажи смартфонов выросли после того как оператор стал продавать их себе в убыток

## МТС объявляет войну

Как растет популярность мобильного интернета в мире и в России

**108,6**  
МИНУТЫ В ДЕНЬ

проводил в среднем в мобильном интернете пользователь во втором квартале 2014 года. В 2012 году эта цифра равнялась 74,4 минуты



2014 2012

**~99** МЛН

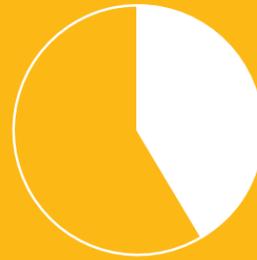
абонентов мобильной передачи данных было по итогам 2014 года в России. Общее количество абонентов мобильной связи в стране составляет 238,4 млн

На **36%**

выросло с 2011 по 2014 год использование мобильного интернета в мире



Более чем **15** раз  
выросла с 2010 по 2014 год активная абонентская база мобильного интернета в России



**1,67**

сим-карты в среднем приходится на одного жителя страны. В Москве этот показатель равен 2,1, а в Санкт-Петербурге — 2,14



**1,6** Гб в месяц

составил по итогам 2014 года средний трафик на одного активного абонента мобильной передачи данных в России

**47,9**  
млрд руб.

составила выручка российских операторов от мобильного интернета в первом квартале 2015 года

→ Окончание. Начало на с. 1

«Все наши смартфоны разбирают «с колес». Однако уже в самое ближайшее время на российский рынок дойдут дополнительные партии товара, и мы удовлетворим возросший спрос», — отметил он. Ракаев отметил, что рост спроса на мобильные устройства стал для компании «приятным сюрпризом». Как и представитель Samsung, он отметил, что росту продаж способствовало повышение известности марки, но еще одной из важных причин происходящего назвал ценовую войну, которая сейчас идет в российской мобильной рознице.

Первым снижать цены в своей розничной сети стал крупнейший в России сотовый оператор МТС: с весны он уже несколько раз пересматривал цены на мобильные гаджеты. Сказалось как весеннее укрепление курса рубля, так и принятая этой весной новая стратегия компании: МТС существенно снизила цены на устройства в расчете на то, что купившие их пользователи принесут больше дохода за счет роста мобильного трафика. Компания

Сейчас ряд моделей МТС продает «в ноль» или даже «в минус» от цены закупки

отказалась от краткосрочных заработков на продаже оборудования ради постоянного заработка на мобильном интернете, говорит ее представитель Дмитрий Солодовников. Стоимость девайсов снижена до закупочных, по ряду моделей снижение достигло 30%, отмечает Солодовников. «Долгосрочная цель — наращивать интернет-выручку сотового бизнеса материнской МТС опережающими рынок темпами. Поэтому мы стимулируем абонентов приобретать смартфоны, ведь именно такие абоненты потребляют больше мобильного трафика и за счет них растет средний месячный счет [ARPU]», — говорит представитель МТС.

Сейчас ряд моделей МТС продает «в ноль» или даже «в минус» от цены закупки, говорит директор по закупкам мобильной техники сети «Эльдорадо» Юрий Бадер-Баер.

Резкое снижение цен автоматически затрагивает всех игроков и перестраивает рынок для всех без исключения, утверждает Муртазин. Как ранее сообщал РБК, вслед за МТС вынуждены менять цифры на ценниках и остальные игроки рынка, напри-

мер «Евросеть» и «ВымпелКом». В официальном интернет-магазине Samsung цены на смартфоны выше, чем у ретейлеров. По словам Яны Рожковой, компания «не может влиять на ценовую политику партнеров — финальная цена формируется самим ретейлом». Цену, по которой розничные сети покупают устройства у Samsung, Рожкова не разглашает.

То, что делает сейчас на розничном рынке МТС — это ценовая война, говорит исполнительный вице-президент компании «Евросеть» Виктор Луканин. «Как только кто-то теряет позицию на рынке, он начинает действия по привлечению трафика, поэтому МТС делает это сознательно, жертвуя собственной прибылью», — заявил Луканин РБК, отметив, что это происходит «не впервые».

Несколько опрошенных РБК участников рынка видят в новой стратегии и другие причины: они считают, что оператор пытается компенсировать снижение притока абонентов из-за падения продаж сим-карт в «Связном» и сохранить лидерство по абонентской базе. С 2013 года МТС

была основным оператором — партнером «Связного». Обстановка изменилась весной 2015 года, когда полноценное сотрудничество со «Связным» восстановили «МегаФон» и «ВымпелКом». А вчера президент МТС Андрей Дубовсков заявил на Петербургском международном экономическом форуме, что оператор может вообще прекратить работу со «Связным». «Если раньше мы имели [в «Связном»] большой объем подключений, то в период с января по май текущего года объемы упали в 4–5 раз. То есть платим мы много, а получаем мало», — сказал Дубовсков ТАСС. «Мы уже понимаем, что «Связной» уйдет под конкурентов, мы видим резкое снижение объемов продаж, снижение качества подключаемых абонентов. Это деструктивный подход на рынке», — цитирует топ-менеджера Интерфакс.

Ежегодно «Связной» продает порядка 10 млн сим-карт, сообщили в пресс-службе компании. Точные цифры по распределению этого объема между операторами ретейлер не раскрывает. В 2014 году доли «МегаФона» и «Билайна» были минимальными, так



Источники: данные Statista.com, ComScore, J'son & Partners Consulting, Advanced Communications & Media

В первом квартале МТС на продаже устройств заработала 6,3 млрд руб.: при общей выручке порядка 100 млрд руб. гаджеты приносят компании около 6%

высвободившиеся от отчислений за проданные в «Связном» контракты.

Солодовников эти цифры не комментирует.

По расчетам аналитика ФК «Открытие» Александра Венграновича, в первом квартале МТС на продаже устройств заработала 6,3 млрд руб.: при общей выручке порядка 100 млрд руб. гаджеты приносят компании около 6%. «Для МТС не очень критично, даже если они потеряют 1%. Сократив выручку от продаж устройств на 10%, они могут компенсировать это ростом услуг по передаче данных», — считает Венгранович.

«При уровне расходов в 300–350 млн руб. в месяц МТС может вести боевые действия как минимум год и не почувствует этого», — соглашается Эльдар Муртазин. На фоне основного бизнеса потери заметны, но не так значительны, считает он. Аналитик прогнозирует, что ценовая война не продлится более нескольких месяцев и к осени затихнет: убытки достигнут заметного уровня, а результаты продаж сим-карт в МТС не покажут какого-то значительного роста.

Майкл Тач считает, что снижение цен МТС — временная акция оператора по привлечению клиентов, которая в результате не даст дополнительного дохода: операторская розница не настолько эффективна в продаже дополнительных услуг и аксессуаров, как розничные сети. Тач объясняет, что доход ретейлера от продажи дополнительных товаров и услуг к одному гаджету в абсолютных цифрах выше дохода от продажи самого гаджета в среднем на 20%. Кроме того, свыше 50% валовой прибыли ретейлера приходится не на продажи гаджетов, а на услуги. По мнению главы «Связного», возвращать убытки от гаджетов, проданных в минус, можно годами.

Собеседники РБК уверены: сейчас производители извлекают выгоду из развязанной «ценовой войны», но в долгосрочной перспективе они же и пострадают. Если курс доллара вновь начнет расти, Samsung и Apple сократят свою долю на российском рынке смартфонов, считает Александр Венгранович. Для бюджетных гаджетов колебания будут не столь ощутимы: если смартфон дорожает или дешевеет на условные 500 руб., это не очень ощутимо для потребителя, отмечает он. Когда цены на топовые устройства вернутся, «МТС выгодно продолжать продажи устройств с нулевой маржой и переводить пользователей с дорогих устройств на более дешевые: за счет увеличения продаж в штуках можно привести в свою сеть максимальное количество абонентов», — говорит Венгранович.

Источники РБК на телекоммуникационном и розничном рынках считают, что МТС ведет войну прежде всего против «Связного» и «Евросети». Перетекание трафика в салоны МТС снизит выручку «Евросети», что в свою очередь ударит по главным конкурентам оператора — «МегаФону» и «ВымпелКому» (владелец «Евросети»), считает источник РБК в крупной телекоммуникационной компании. Что касается «Связного», продолжает собеседник РБК, то МТС выгодно снизить финансовые показатели ретейлера, а следовательно, рыночную стоимость компании, чтобы «в перспективе ее можно было подешевле купить».

В интервью «Ведомостям» глава МТС Андрей Дубовсков прямого ответа на вопрос, отказалась ли компания от идеи покупки «Связного», не дал, отметив, что «в последнее время информация о компании очень противоречива». ■

### История МТС и «Связного»

История непростых взаимоотношений «Связного» с операторами мобильной связи продолжается уже более двух лет. В конце 2012 года «МегаФон» и «ВымпелКом» (бренд «Билайн») стали совладельцами основного конкурента «Связного» — компании «Евросеть». В 2013 году оба оператора приостановили прием платежей своих клиентов через «Связной», а также ограничили продажу контрактов на подключение в этой сети.

Главным оператором — партнером «Связного» стала МТС. В частности, источники РБК рассказывали, что МТС финансово стимулировала «Связной» продавать как можно больше абонентских контрактов. Более того, оператор рассматривал возможность покупки ретейлера: осенью 2014 года МТС получи-

ла одобрение сделки от ФАС. Но покупка так и не состоялась. По мнению аналитиков, помешали осложнения общей экономической ситуации и проблемы, возникшие у основного акционера МТС — АФК «Системы» (в частности, потеря «Башнефти»).

В ноябре 2014 года Trellas (головная структура группы «Связной») не вернула ОНЭКСИМу кредит в \$120 млн и набравшие по нему проценты. В конце 2014 года эти долговые обязательства у ОНЭКСИМа выкупила компания Solvers. Залогом по кредиту были 51% акций ретейлера. Таким образом, контроль над активами группы получил владелец Solvers Олег Малис, который является родным братом президента «Евросети» Александра Малиса.

В начале апреля 2015 года «МегаФон» и «ВымпелКом» восстановили полноценное сотрудничество с ретейлером «Связной». Абоненты операторов вновь получили возможность пополнять счета в салонах «Связного» без комиссии. Кроме того, розничная сеть увеличила объем продаж сим-карт этих представителей «большой тройки».

В начале июня в интервью газете «Ведомости» президент компании Андрей Дубовсков говорил, что у компании «есть вопросы к объемам продаж контрактов там [в «Связном»], которые в последнее время упали более чем в 4 раза». Вместе с тем глава МТС сказал, что его беспокоит и качество привлекаемых «Связным» абонентов МТС. «Думаю, в ближайшее время будем решать, что с этим делать», — заявлял Дубовсков.

как они продавали через «Связной» ограниченный объем своих контрактов, сообщила представитель компании Мария Заикина. Тогда конкуренты МТС по «большой тройке» предпочитали в качестве основных каналов продаж собственную розницу и салоны «Евросети» (более 4,5 тыс. по России). В результате львиную долю сим-карт, которые продавались в «Связном», составляли контракты на подключение МТС и «Связной Мобайл» (по сути, также сим-карты МТС), остальное приходилось на Tele<sup>2</sup> и совсем немного — на «МегаФон» и «Билайн». В начале 2015 года один из источников РБК в банковской сфере рассказывал, что МТС отчисляет «Связному» «в разы большую комиссию за продажу своих сим-карт, нежели другим партнерам». В апреле 2015 года ситуация изменилась: в сеть вернулись с большими объемами продаж контрактов «МегаФон» и «Билайн». По словам президента «Связного» Майкла Тача, с 1 апреля «доля МТС снизилась, хотя общие продажи выросли». Точные цифры Тач не назвал. Не называют их и операторы. «Продажи в «Евросети» носят

стабильный характер, в «Связном» наблюдаем рост продаж в несколько раз», — сообщила представитель «ВымпелКома» Анна Айбашева. В «МегаФоне» отказались от комментариев. Последние годы МТС сохраняет первое место по числу абонентов в России: к примеру, в 2013 году у МТС было 69,4 млн обладателей сим-карт, у «МегаФона» и «ВымпелКома» — по 68,1 млн и 56,5 млн соответственно, а по итогам прошлого года МТС лидировала с 74,6 млн абонентов, у «МегаФона» и «ВымпелКома» было 69,7 млн и 57,2 млн.  
**СКОЛЬКО СТОИТ ВОЙНА**  
По расчетам сразу нескольких собеседников РБК на рынке, на субсидирование цены гаджетов МТС за несколько месяцев 2015 года потратила несколько сотен миллионов рублей, а по итогам года общая сумма может составить порядка 4,5–5 млрд руб. По мнению Эльдара Муртазина из Mobile Research Group, МТС ежемесячно тратит на ценовую войну несколько сотен миллионов рублей — в частности, средства,

ГОСКОМПАНИИ Росимущество хочет изменить систему оплаты труда топ-менеджеров

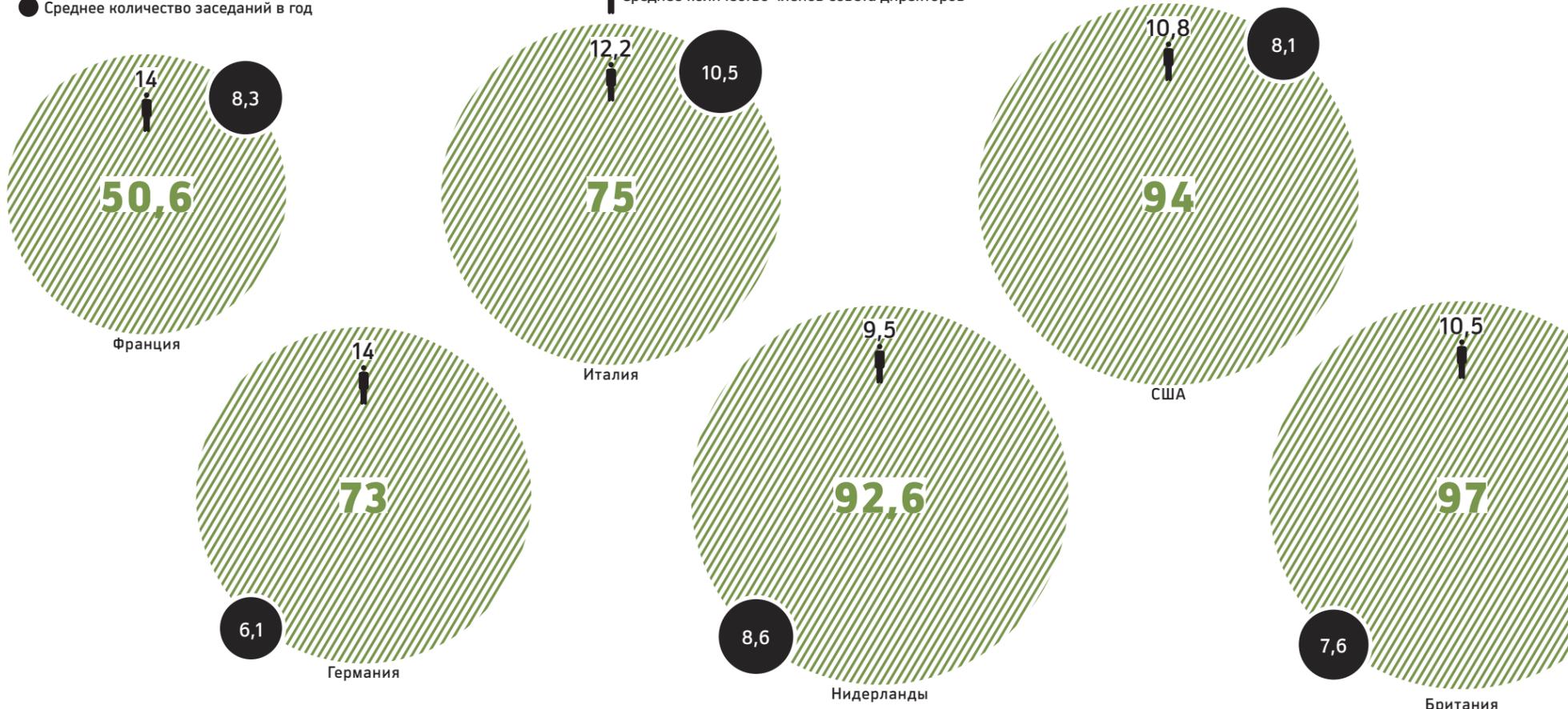
# Удлинение рубля

Из-за девальвации рубля размер вознаграждения директоров в российских госкомпаниях снизился до европейского уровня

/// Средний размер вознаграждения на одного директора в 2013 году, € тыс.

☐ Среднее количество членов совета директоров

● Среднее количество заседаний в год



Источник: Spencer Stuart Board Index

АЛЕКСАНДРА ГАЛАКТИОНОВА,  
АНАТОЛИЙ ТЕМКИН,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

**В Росимуществе обсуждают изменение системы оплаты труда менеджеров госкомпаний: в ведомстве считают, что топ-менеджеров нужно переводить на программы долгосрочной мотивации.**

## КУРС РУБЛЯ УДАРИЛ ПО ДОХОДАМ

Номинированное в евро вознаграждение членов советов директоров российских компаний с государственным участием из-за девальвации рубля упало почти вдвое, говорится в презентации экспертно-консультационного совета при Росимуществе. В 2013 году они получали больше, чем их коллеги в развитых странах — более €100 тыс. в год, в 2014 году размер их вознаграждения упал до €66,5 тыс., то есть почти до нижней границы (см. графику). Впрочем, фактический размер вознаграждения членов совета директоров крупнейших российских компаний с госучастием существенно меньше норматива, установленного письмом Росимущества в 2009 году. Он меньше и среднерыночных показателей по стране, говорится в презентации ведомства.

Тем не менее структура, критерии и размеры выплат членам правления большинства крупнейших российских госкомпаний и условия долгосрочных программ вознаграждения большинства из них пока

остаются непрозрачными, отмечает Росимущество. То же касается и доходов топ-менеджеров. Например, «Роснефть» впервые обнародовала принципы вознаграждения топ-менеджеров, включая главу компании Игоря Сечина, только в мае 2015 года, но детально методику расчета вознаграждений руководителей компании раскрывать все же не стала. Потому оценить доходы менеджеров нефтяной компании по-прежнему можно лишь приблизительно.

В российской практике пока не сложилась традиция публиковать подробные методики формирования вознаграждений членам совета директоров и правлений: закон этого не требует, компании обнародуют эти сведения по доброй воле, говорит партнер крупного кадрового агентства, консультирующего госкомпанию. Хотя повышение прозрачности таких данных в итоге может привести и к увеличению капитализации компаний, говорит он. По его словам, руководство компаний часто сопротивляется публикации сведений о своих доходах, не желая раскрывать и принципы их формирования.

Глава РЖД Владимир Якунин впервые сообщил размер своей зарплаты также только в начале мая на внутреннем селекторном совещании. В интервью Forbes он уточнил, что его зарплата «разнится по месяцам в пределах от 4 млн до 5,5 млн» руб. Глава РЖД объяснил, что назвал размер оклада, потому что ему надоело спекуляции вокруг этой темы. Впрочем, детально критерии КПЭ и доходы топ-менеджеров монополия так и не раскрыла.

## КАК ДОЛЖНЫ ПЛАТИТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ

По мнению экспертов консультационного совета при Росимуществе, вознаграждение топ-менеджмента должно включать краткосрочную и долгосрочную части, которые должны зависеть от измеримых результатов. Фиксированная часть дохода при этом должна быть меньше 50%, включая льготы и привилегии. Переменная краткосрочная часть (на период от года до трех) должна составлять 20–30% от вознаграждения топ-менеджера, зависеть от достижения общих и индивидуальных КПЭ. Долгосрочная часть вознаграждения, рассчитанная на три–пять лет, должна зависеть от динамики роста капитализации компании и достижения топ-менеджерами стратегических целей. Она может основываться на акциях компании, производных инструментах и денежном вознаграждении. При этом на долгосрочную программу мотивации должна приходиться существенная часть вознаграждения менеджера.

Долгосрочную программу мотивации сейчас применяют, например, в «Аэрофлоте». Она рассчитана на 2013–2015 годы. Помимо фиксированной части и премии в размере 11% от чистой прибыли по МСФО (но не более определенной суммы) топ-менеджеры получают фантомный опцион и эквивалент прироста стоимости 3% акций, следует из презентации. Все выплаты утверждает совет директоров компании. Представитель «Аэрофлота» пояснил РБК, что основной целевой показателем для менеджмента к июню 2019 года — увеличить капитализа-

**Структура, критерии и размеры выплат членам правления большинства крупнейших российских госкомпаний и условия долгосрочных программ вознаграждения большинства из них пока остаются непрозрачными, отмечает Росимущество**

цию перевозчика почти в два раза — до 100 млрд руб.

Как отрицательный пример авторы презентации приводят долгосрочную мотивационную программу холдинга «Россети». В рамках программы 37 менеджеров холдинга получили опционы на пакеты акций компании, но получить минимальный доход они смогут, только если котировки «Россетей» вырастут в шесть раз. Такая программа не может никого мотивировать, делая вывод авторы. Поэтому в проекте новой долгосрочной программы мотивации «Россетей» предлагается установить фонд вознаграждения 5,5 млрд руб. по текущей рыночной стоимости, а условием премирования сделать прирост капитализации «Россетей» до 2019 года без уточнения конкретных параметров.

Представитель «Россетей» не ответил на запрос РБК.

## ОПЛАЧИВАЕМЫЕ УБЫТКИ

В убыточных компаниях с государственным участием вознаграждение членам совета директоров, как правило, не выплачивается, говорится в презентации. Одна из таких компаний — убыточный в течение нескольких лет «Росагролизинг», но с отсутствием выплат членам совета там не согласны.

Фиксированное вознаграждение членам совета директоров необходимо выплачивать вне зависимости от наличия чистой прибыли компании, долгосрочное — по итогам реализации трехлетних планов, следует из доклада председателя совета директоров «Росагролизинга» Владимира Гусакова. Размер вознаграждения, по его мне-

нпф ЦБ придумал механизм оздоровления

## Если пенсионный фонд банкрот

ЕКАТЕРИНА МЕТЕЛИЦА,  
ТАТЬЯНА АЛЕШКИНА

**ЦБ придумал, что делать с пенсионными фондами-банкротами. Их активы и обязательства будут передаваться действующим фондам. Такой механизм может быть применен к фондам, которые не вступят в систему гарантирования.**

### 10 УСЛОВИЙ

Процедура прописана в проекте указания ЦБ. Речь идет о передаче средств пенсионных резервов (добровольных накоплений) и обязательств по выплате уже назначенных негосударственных пенсий. «Принятие документа позволит передать в случае банкротства НПФ, занимающегося добровольным страхованием, его обязательства по выплате пенсий в другой НПФ и продолжить выплату пенсий участникам пенсионных программ НПФ-банкрота», — сообщила РБК пресс-служба ЦБ, отметив, что документ устанавливает требования к фондам, которым могут быть переданы обязательства и резервы НПФ-банкрота.

**Несмотря на то что АСВ ликвидирует сейчас четыре НПФ, обязательства и резервы ни одного из них еще не были переданы другому фонду**

Действующее законодательство предусматривает возможность передать пенсионные резервы одного фонда другому. После того как ЦБ отзывает лицензию у НПФ, а суд признает его банкротом, Агентство по страхованию вкладов (АСВ) становится конкурсным управляющим и передает обязательные накопления в ПФР. Добровольные накопления АСВ может выплатить самостоятельно клиентам либо передать вместе с обязательствами в другой НПФ, но требований к этому НПФ пока нет. Несмотря на то что АСВ ликвидирует сейчас четыре НПФ, обязательства и резервы ни одного из них еще не были переданы другому фонду.

Сейчас у АСВ есть три фонда, участникам которых назначены пожизненные пенсии: Подольский НПФ, Профессиональный независимый ПФ и НПФ «Трансстрой». Как сообщил официальный представитель АСВ, в Подольском НПФ уже «найжены активы и аккумулированы денежные средства для выплат пожизненных пенсий в полном объеме». АСВ в ближайшее время рассчитается с пенсионерами.

В проекте указания ЦБ сказано, что решение о передаче будет принимать АСВ по согласованию с Банком России. Фонд-получатель должен выбираться на конкурсе. НПФ должен соответствовать 10 условиям: быть акционерным обществом, иметь лицензию на осуществление деятельности по добровольному и обязательному пенсионному страхованию, не иметь актуарного дефицита средств (превышения обязательств над активами), не иметь каких-либо запретов от ЦБ, судеб-

ных разбирательств и др. Также есть требования к соотношению размера фондов, участвующих в процессе. Число клиентов, которым здоровый фонд уже выплачивает пенсии, должно составлять не менее 70% от количества клиентов, которых он получит от НПФ-банкрота; также размер собственных активов пенсионных резервов фонда должен быть не менее 70% размера активов банкрота.

### ПЕРВЫЙ ШАГ К САНАЦИИ

Передача активов и обязательств от одного фонда другому — лишь часть мер, которые готовит ЦБ для проблемных НПФ. В марте зампред ЦБ Владимир Чистюхин говорил, что сначала регулятор предоставит фондам возможность передавать портфели активов и обязательств, а потом создаст механизм санации НПФ по аналогии с банками. Таким образом, сейчас ЦБ сделал первый шаг на пути к санации НПФ. Источник, близкий к ЦБ, сказал РБК, что работа над механизмом финансового оздоровления НПФ продолжается и окончательное решение еще не принято.

Процедуры санации и передачи активов и обязательств применяются сейчас в банках. При финансовом оздоровлении государство выделяет кредит банку-санатору, который поглощает проблемный банк, рассчитывает баланс и занимается его развитием. При передаче имущества банк забирает работающие активы и обязательства проблемного банка, у которого ЦБ потом отзывает лицензию и ликвидирует. Второй механизм регулятор впервые применил в прошлый кризис, в 2009 году, а потом закрепил его в законе, но используется он редко из-за отсутствия спроса со стороны банков: им выгоднее поглотить банк целиком с получением кредита ЦБ, чем забрать его имущество, качество которого может оказаться хуже предварительных оценок. В практике АСВ было всего четыре случая передачи активов и обязательств от одного банка другому.

### ВЫВОДИТЬ С РЫНКА

До конца 2015 года все негосударственные пенсионные фонды, которые хотят продолжить работать с обязательными пенсионными накоплениями граждан, должны подать документы на вступление в систему гарантирования. В случае если НПФ не захочет или не сможет этого сделать, он должен будет в течение месяца передать все накопления граждан в ПФР. Если фонд не сможет рассчитаться, то это за него сделает ЦБ. Сейчас в систему гарантирования пенсионных накоплений вошли 27 НПФ, которые управляют 85% всех накоплений в негосударственной системе и только 16,5% резервов (корпоративные пенсии).

Фонды, не вступившие в систему гарантирования, не смогут работать с пенсионными накоплениями, но они могут остаться с пенсионными резервами, говорил ранее Чистюхин в интервью РБК. «Но если они не выполнят своих обязательств по пенсионным накоплениям, прекратится работа фонда как такового», — добавлял он.

Первый зампред ЦБ Сергей Швецов говорил ранее, что Банк России выявил 20 «маргинальных» НПФ и их необходимо «выводить с рынка».

«Безусловно, проект указания ЦБ о передаче обязательств и резервов от банкрота другому НПФ подготовлен в преддверии той ситуации, в которой окажутся фонды и ЦБ в конце этого и начале следующего года, — говорит заместитель генерального директора УК «Паллада Эссет Менеджмент» Александр Баранов. — Часть НПФ не войдет в систему гарантирования и, возможно, будут признаны банкротами, поэтому ЦБ прорабатывает механизм передачи портфеля».

Желающие забрать обязательства и резервы фонда-банкрота найдутся, говорит гендиректор консалтинговой компании «Пенсионный партнер» Сергей Околеснов. По его мнению, привлекательность такого актива — либо в его текущем объеме, либо в стратегическом потенциале. «В существенном увеличении объема собственного портфеля резервов заинтересованы многие по понятным причинам; но даже небольшой портфель может быть интересен, если есть потенциал увеличения клиентской базы», — говорит Околеснов. ▀

### НПФ в цифрах

**923,3 млрд руб.**

резервов и 1,15 трлн руб. накоплений находятся в негосударственной пенсионной системе, по данным на конец первого квартала 2015 года

### 27 НПФ

вошли в систему гарантирования пенсионных накоплений

### 85%

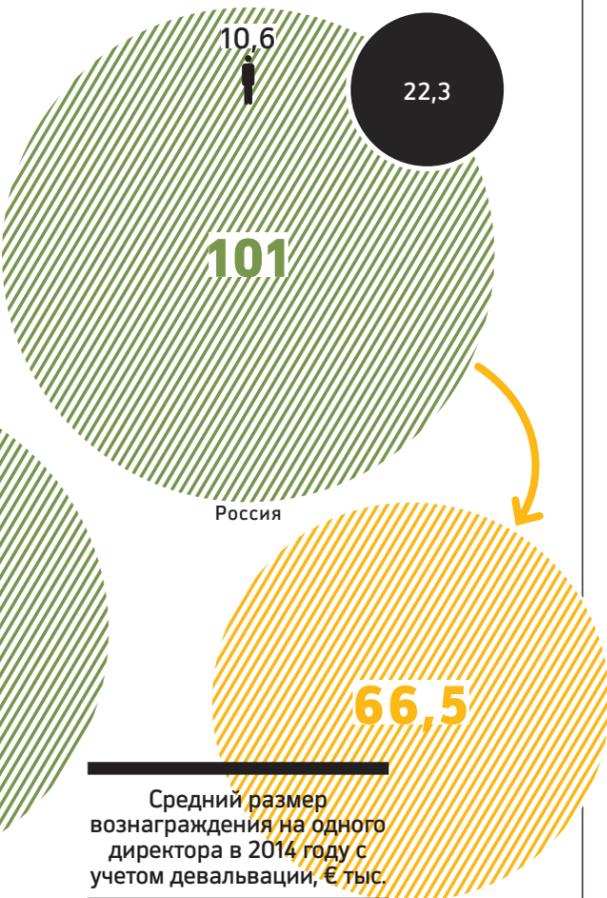
всех накоплений в негосударственной системе и 16,5% резервов сосредоточено в этих фондах

### 20

«маргинальных», по словам первого зампреда ЦБ Сергея Швецова, НПФ, которые необходимо «выводить с рынка», выявил Банк России при проверках

### 9 НПФ

Банк России отказал во вступлении в систему гарантирования, заявил зампред ЦБ Владимир Чистюхин



нию, должен определяться исходя из выполнения выбранных КПЭ, а дополнительное вознаграждение должно быть соизмеримо с регулярным вознаграждением членов совета.

Закон прямо не запрещает выплачивать вознаграждение членам совета директоров убыточных компаний, говорит консультант одной из госкомпаний. Если компания действует радикально и при отсутствии прибыли ничего не платит директорам, она рискует лишиться специалистов в составе совета, предупреждает он. «Как и менеджеры, члены совета директоров тоже делают свою работу, а убыточность может быть плановой или формироваться не по их вине», — объясняет свою позицию консультант.

Гусаков пояснил РБК, что текущие убытки «Росагролизинга» объясняются в основном действиями предыдущей команды менеджеров: «Несколько лет назад из компании были выведены значительные средства. По этому факту заведены уголовные дела». Компанию, которая занимается поддержкой сельского хозяйства и выдает в лизинг технику, в нынешних рыночных условиях вывести на финансовую устойчивость невозможно «даже не с минуса, а с нуля», говорит Гусаков. «Я бесплатно работаю несколько лет, но это неправильно и даже странно», — отмечает он. По его словам, работа в совете директоров отнимает значительное количество времени, потому что привлечь в компанию с убытком не только профессиональных, но и эффективно работающих членов совета директоров сложно.

Представитель Росимущества не смог предоставить РБК оперативный комментарий. ▀

НА СТАРТЕ Что дала молодым предпринимателям встреча с президентом

# Эффект Путина

ТАТЬЯНА ОДИНЦОВА

Созданный при поддержке Владимира Путина Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ) 5 ноября 2013 года представил президенту 29 стартапов, которые получили от фонда по 800 тыс. руб. Спустя полтора года РБК решил изучить, как отразилась встреча с Путиным на судьбе молодых предпринимателей. Большинство стартаперов признались, что новых заказов и инвестиций встреча им не принесла, зато пиар-эффект был очень хорошим.

**«Мероприятие являлось отчетным для руководителей ФРИИ»**



**ПРОЕКТ:** SimpleOrder, система автоматизации средств размещения (отели, хостелы, квартирные агентства)

**ГОД ЗАПУСКА:** 2010

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** около 2,1 млн руб.

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было

Основатель сервиса SimpleOrder, предоставляющего программное обеспечение для небольших отелей и гостиниц, Павел Кухарчик (на фото) говорит, что больших надежд на встречу с президентом он не возлагал: ему было интересно встретиться, пообщаться. По его мнению, мероприятие носило скорее официальный характер и являлось отчетным для руководителей ФРИИ, которые должны были донести до первого лица информацию, как функционирует новый фонд.

На судьбу проекта встреча не оказала никакого влияния. Клиентами SimpleOrder и сейчас являются отели, гостиницы, хостелы, основная их часть расположена в Москве, Екатеринбурге и на черноморском побережье. В 2014 году проект инвестиций не привлек, но основатель поясняет, что на встречу они пришли с уже готовым решением и не нуждались в дополнительных средствах: «Мы стабильно работали и работаем, живем на свои, и нам хватает для роста». Выручка стартапа составляет в среднем 175 тыс. руб. в месяц.

**«Встреча создала ажиотаж вокруг проекта»**

**ПРОЕКТ:** Picture Manipulation Inspector (PMI), сервис для определения подлинности цифровых изображений

**ГОД ЗАПУСКА:** 2011

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** не раскрывается

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:**

более 35 млн руб.

По мнению сооснователя SMTDP Tech Алексея Кузнецова (на фото), встреча с президентом помогла создать ажиотаж вокруг стартапа, что важно на этапе привлечения инвестиций: «Ведь чем больше желающих вложиться в проект, тем выше его оценка и тем выгоднее условия по привлечению капитала». Путину SMTDP Tech презентовал свой базовый сервис PMI для проверки фотографий на подлинность в страховых компаниях, однако президент рекомендовал им обратиться к ЦБ как главному регулятору страхового рынка. «После его рекомендаций мы подключились к процессу внедрения новых норм, связанных с европротоколом, позволяющим гражданам оформлять ДТП без выезда полиции, — рассказывает Кузнецов. — Без этой встречи мы бы подключились к процессу существенно позже, так как о нем не знали».

Кузнецов признается, что упоминание ФРИИ и встречи с президентом позволяют во время переговоров иметь более сильную позицию. Хотя бизнесмен подчеркивает, что проект PMI работал бы в любом случае, со-



стоялась бы встреча с первым лицом государства или нет, просто развитие могло идти гораздо медленнее. Сегодня основными клиентами сервиса являются страховые компании, микрофинансовые организации и эксперты-криминалисты.

Инвестиционные сделки 2014 года Кузнецов не раскрывает: «У нас пул инвесторов, в том числе фонд Flint Capital и Илья Перекопский». По данным Rusbase, в 2015 году в проект инвестировал также фонд Almaz Capital, а общая сумма привлеченных инвестиций превысила 35 млн руб.

**«Никого из инвесторов не интересует, какой пиар ты получаешь, важен бизнес»**

**ПРОЕКТ:** Voxhter, онлайн-путеводитель городского туриста

**ГОД ЗАПУСКА:** 2011

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** около 12 млн руб.

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было

Максим Ивлев (на фото), основатель стартапа Voxhter, рассказывает, что встреча с президентом была приятной и мотивирующей. «На старте



проекта нам, конечно, необходимо было налаживать связи с профильными чиновниками — Министерством культуры РФ, департаментом культуры Москвы — мы делали это сами и не ждали помощи, хотя ФРИИ, возможно, мог бы оказать содействие», — говорит предприниматель. По его словам, встреча дала локальный пиар, так как о путеводителе городского туриста написали несколько изданий, пригласили на радиоэфир. «Подобный пиар дает локально всплеск интереса со стороны клиентов, — считает он, — но основой бизнеса такие встречи не являются». Вне зависимости от того, состоялась бы встреча или нет, Voxhter продолжал бы существовать, в этом бизнесмен уверен. Сегодня основные клиенты Ивлева — жители города и туристы, которым интересна сфера культуры в городе. На привлечение Voxhter инвестиций встреча с Путиным влияния не оказала: «Никого из инвесторов не интересует, какой пиар ты получаешь, важен бизнес, — считает Ивлев. — После встречи мы продолжили на эти конкретные вопросы отвечать, продолжили развиваться».

**«Сложно было ждать чего-то большего, чем хороший пиар»**

**ПРОЕКТ:** Newswired, платформа для создания электронных журналов

**ГОД ЗАПУСКА:** 2013

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** не раскрывается

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было

Основатель платформы для создания электронных журналов на планшетах Андрей Мороз (на фото) рассказал РБК, что встреча с президентом позволила получить Newswired широкое освещение в СМИ, что для его сферы бизнеса — очень важный момент: «Как следствие, мы получили довольно неплохой приток лидов и в краткосрочной, и в среднесрочной перспективе. Нам в силу специфичности продукта сложно было ждать чего-то большего, чем хороший PR». Помимо этого, предпринимателю удалось по итогам встречи пообщаться с несколькими заинтересованными государственными структурами, которые нашли применение системе. «Наша платформа, допустим, может быть использована в качестве средства разработки и распространения электронных учебников», — рассказывает предприниматель.

Сейчас основные клиенты Newswired — средние и крупные издательства, компании, выпускающие корпоративные журналы, вызывает интерес проект и у людей творческих профессий, которые хотят присутствовать в мобильном сегменте. Мороз подчеркивает, что бурный рост проекта после встречи не наблюдался, но спрос и интерес со стороны издателей последнее время ощутимо растет. По словам Мороза, проект пока не привлекает денег от других инвесторов — только от ФРИИ, так как ждет, когда в портфолио будет несколько крупных клиентов.



### «Встреча с президентом была знаковой для всего IT-сообщества»

**ПРОЕКТ:** БалаLIKEa, создание программ лояльности в социальных медиа

**ГОД ЗАПУСКА:** 2012

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** 500 тыс. руб.

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было

По мнению основателя стартапа БалаLIKEa Даниила Первухина (на фото), встреча с президентом была знаковой для всего IT-сообщества: «Коллеги из ФРИИ молодцы, что продвигают правильное направление создания собственных IT-проектов, проявляют и вносят правильные законодательные инициативы. Вполне естественно, что это всего лишь первые шаги, очень многое еще предстоит сделать». Предприниматель отмечает, что для его компании встреча имела мощный пиар-эффект, к проекту подключились крупные на тот момент игроки «Белый ветер цифровой», E96.ru, интерес проявили онлайн-рейтеры.

Весной 2014 года проект БалаLIKEa было решено приостановить. «Замораживание проекта — для нас всего лишь возможность остановиться, оглянуться, подумать и понять, ка-

### «Нам удалось получить полезные контакты и интерес партнеров»

**ПРОЕКТ:** Rehub, система, идентифицирующая пользователей и их профили в соцсетях для выстраивания персонализированной коммуникации

**ГОД ЗАПУСКА:** 2013

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** «несколько миллионов рублей»

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было  
Степан Вяльцев (на фото) представлял на встрече с президентом проект Rehub. Лично выступить ему не удалось, однако молодой чело-

### «Ни позитивного, ни негативного результата нет»

**ПРОЕКТ:** i2istudy, краудсорсинговая платформа для изучения иностранных языков в игровой форме

**ГОД ОСНОВАНИЯ:** 2012

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** не раскрывается

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** \$300 тыс.  
Основатель платформы для изучения иностранных языков i2istudy Илья Осипов (на фото) рассказал РБК, что после встречи с президентом в СМИ вышло несколько публикаций: «Пожалуй, другого — ни позитивного, ни негативного — результата нет». Стартап нацелен на международный рынок, поэтому десяток упоминаний в сроссийской печати существенно не повлиял на его аудиторию. Осипов говорит, что на тот момент команда находилась в активном поиске инвестиций, однако ни один инвестор не проявил своей заинтересованности после встречи: «В этом смысле публикации в специализированных группах Facebook дают значительно больше эффекта».

Сейчас большинство пользователей i2istudy проживают в странах бывшего СССР и испаноязычной Латинской Америки. В 2014 году компания привлекла инвестиции от трех частных инвесторов в общем на \$300 тыс., большая часть денег — не из России. «Мы отказались от сотрудничества с ФРИИ, хотя и прошли их отбор», — говорит бизнесмен.

### «Еще один пунктик на доске тщеславия проекта»

**ПРОЕКТ:** Bizerra, сервис для взаимодействия риелторов и агентств недвижимости с интернет-площадками

**ГОД ЗАПУСКА:** 2013

**ВЫРУЧКА В 2014 ГОДУ:** не раскрывается

**ИНВЕСТИЦИИ В 2014 ГОДУ:** не было  
Основатель сервиса Bizerra Николай Адеев (на фото) считает, что встреча с президентом дала заряд команде. «Ожидать чего-то другого было бы глупо, — рассуждает Адеев. — У нас



век считает это мероприятие «знаком качества», так как на него были приглашены далеко не все участники первого акселератора. По наблюдениям предпринимателя, возможность выступить получили те, чьи проекты имели большую социальную составляющую. «Мы не ожидали каких-либо решительных перемен, — говорит Вяльцев. — В наших глазах это была скорее возможность шире заявить о своем проекте, чтобы получить полезную обратную связь».

После встречи с Путиным благодаря освещению в СМИ команде Rehub удалось получить полезные контакты и интерес партнеров. По мнению бизнесмена, такая встреча — это мощный пиар-повод, который помог обкатать проект быстрее. Вяльцев не считает, что встреча повлияла на жизнеспособность его стартапа, так как деятельное участие ФРИИ само по себе способствовало росту. В 2014 году в проект не были привлечены инвестиции. «Такой задачи не стояло, во ФРИИ мы шли скорее за быстрым стартом», — объясняет Вяльцев.



отраслевой проект, не регулируемый государством в части единых стандартов, поэтому какое-то централизованное продвижение и внедрение сервиса в отрасль с подачи государства невозможно». Предприниматель уверен, что такая встреча — это исключительно еще один пунктик на доске тщеславия проекта.

Основными клиентами Bizerra сейчас являются риелторы и застройщики, на которых ориентирован сопутствующий продукт profitbase.ru, появившийся в компании параллельно. Бизнесмен подчеркивает, что и до встречи, и после стартап развивался на собственные средства: «В b2b-секторе в России с инвестициями до рунда А вообще все плохо». ■



кой опыт мы смогли из этого получить», — рассуждает стартапер. Рынок не готов к таким сервисам, заключает Первухин: «Нет до сих пор ни одной истории успеха у компании в России, специализирующейся на геймификации в социальных медиа, да и в IT в целом».

Как Дуглас Леоне сделал состояние на венчурных инвестициях

# \$2,3 млрд на стартапах

ОЛЕГ МАКАРОВ

**В начале своей карьеры сын итальянских эмигрантов Дуглас Леоне чистил туалеты и чинил лодки. Сегодня он легенда Кремниевой долины, управляющий партнер инвестфирмы Sequoia Capital и миллиардер с состоянием \$2,3 млрд.**

## ТРУДНЫЕ ГОДЫ

Леоне родился в Генуе (Италия) в 1957 году. В 1968 году, когда мальчику было 11 лет, его родители эмигрировали в США и обосновались в Маунт-Верноне (штат Нью-Йорк). Его отец работал слесарем, а мать — уборщицей. Переезд в чужую страну дался Дугласу нелегко. Языковой барьер мешал не только наладить общение с товарищами по школе, но и напрямую влиял на успеваемость. Особенно страдала математика: подростку никак не давались логические понятия «верно» и «неверно», и он проваливал одну контрольную за другой. За свои итальянские корни Леоне сразу получил кличку Макаронник, а нелепый внешний вид — мальчик ходил в невзрачных мешковатых брюках — неизменно вызывал насмешки одноклассников.

«Это был трудный период, — вспоминает Леоне. — Парни начинали проявлять интерес к девушкам. С тех пор и до сего дня мне приходилось постоянно держать себя в руках, не позволяя ни своему эго, ни своим комплексам сыграть со мной злую шутку».

В одном из своих недавних публичных выступлений в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета Леоне признался, что ему до сих пор хочется, чтобы его товарищи по школе, которых он не видел уже около 40 лет, поняли, как ошибались на его счет. «Конечно, я отдаю себе отчет в том, что к таким мыслям, когда тебе 57 лет, всерьез относиться нельзя, — сказал он. — Но именно эти мелочи и побуждали меня стремиться к своей цели».

«Страх всегда был одной из движущих сил моей жизни», — как-то признался Дуглас.

Подростком Леоне устроился в компанию по прокату лодок, и ему поручили убирать туалеты. «Приходилось попотеть, но еще ребенком я слышал, что в бизнесе все начинают с самого низа, — вспоминает Леоне. — Сверстники вокруг уже всю общались с девушками, а мне не терпелось встретиться с этими мальчишками в мире бизнеса. Я думал, что они уже допустили промаха, раз я оказался в деле».

## УДАЧА И ТРУД

Несмотря на долгие годы учебы и тяжелый труд, Леоне признает, что удача сыграла большую роль в его судьбе. В 1979 году он оканчивает Корнелльский университет со степенью бакалавра по специальности «электротехника» и идет работать на Манхэттен менеджером по продажам, где и начинает свою осознанную карьеру.

«В 1979 году к северу от 96-й улицы было небезопасно, но главное — там находился Колумбийский университет, где кто-то из студентов мне объяснил, что такое ARPANET [созданный



За свои итальянские корни в американской школе Дуглас Леоне сразу получил кличку Макаронник

в Пентагоне прототип сети интернет]. В итоге я устроился в Sun Microsystems [производитель ПО], штат которой тогда насчитывал около 50 человек», — вспоминает Леоне.

В 1988 году Леоне приходит в Sequoia Capital, успев до этого также поработать в Hewlett-Packard и Prime Computer Distributors.

«Я казался себе настоящим асом. Мне было тогда 26–27, я продавал компьютеры тысячами и именно тогда впервые услышал словосочетание «венчурный инвестор». Я понятия не имел, что оно значит, но оно меня манило. Я выяснил, что это за профессия, и захотел ее освоить», — вспоминает Леоне. Он поступает в магистратуру Колумбийского университета, а потом и в бизнес-школу MIT Sloan при Массачусетском технологическом институте и получает степени сразу по двум специальностям — «промышленная инженерия» и «управление».

После выпуска Леоне разослал письма в примерно 80 венчурных инвестиционных компаний, объявив им, что направляется в Калифорнию. Ему удалось уговорить личного помощника Дональда Валентайна, основателя Sequoia Capital, чтобы Валентайн провел с ним собеседование. «Он вызвал меня к себе и спросил: что важно? Конечно, я знал, что важно. Я проговорил без умолку минут семь-восемь. Я выложил все, что было у меня на уме. Повисла 30-секундная пауза. Валентайн спрашивает: что еще? Я ему говорю: Дон, я выложил все, что знаю, и мне нечего добавить. В итоге мои прямота, манера общения и опыт в продажах помогли мне получить работу в Sequoia», — рассказывает Леоне.

Sequoia была основана в 1972 году, когда Дональд Валентайн, угрюмый топ-менеджер из Кремниевой долины, решил попробовать силы в венчурных инвестициях. У Валентайна было чутье на талантливых авантюристов,

**По оценкам Forbes, лишь одна сделка с Facebook принесла лично Леоне более \$100 млн**

которые запускали отличные проекты. Именно он в 1978 году поставил на Стива Джобса, когда, по его словам, 22-летний основатель Apple «выглядел как Хо Ши Мин и источал странные запахи». В 1993 году Валентайн отошел от руководства Sequoia, передав фирму двум партнерам — Леоне и Майклу Моритцу.

Сегодня в Кремниевой долине все знают Леоне как «консильери»: за годы успешной работы ему так и не удалось избежать второго итальянского прозвища, но в отличие от первого в нем уже нет ничего уничижительного: в итальянской мафии так называют советника «семьи», человека, которому Дон может доверять и к советам которого прислушивается.

## ЗАПОЗДАЛЫЕ ДИВИДЕНДЫ

Вхождение в список Forbes для упорного и последовательного Леоне стало лишь вопросом времени. За годы своей карьеры он изучил сотни биз-



## SEQUOIA В ЦИФРАХ

**\$1,4 трлн**

составляет совокупная капитализация стартапов, в которые Sequoia вкладывала средства с момента основания в 1972 году. Это соответствует 22% высокотехнологического индекса NASDAQ за 2014 год

**От \$100 тыс. до \$1 млн**

инвестирует Sequoia в стартапы на посевной стадии, от \$1 млн до \$10 млн — на ранней стадии, от \$10 млн до \$100 млн — на стадии роста.

**41%**

роста в год за вычетом комиссии показал фонд Sequoia Venture XI Fund, который привлек в 2003 году \$387 млн у 40 вкладчиков (преимущественно у университетов и эндаументов). В 2014 году при закрытии доход Venture XI составил \$3,6 млрд

**В 4 странах**

работает Sequoia — в США, Китае, Индии и Израиле. Фонд занимается такими секторами, как энергетика, предпринимательская деятельность, финансы, здравоохранение, интернет и мобильные технологии

**Около 200 бизнес-планов**

в месяц изучает Sequoia, но принимает инвестиционные решения лишь в отношении одного-двух

## Слагаемые успеха Sequoia

- Отсутствие агрессивной PR-стратегии. Sequoia редко попадает в заголовки новостей, а ее сотрудники редко дают интервью. «Наша задача — помочь предпринимателю развить успешный бизнес, а не прочесть о себе в прессе, — объясняет Леоне. — Основатели и менеджеры стартапов делают 95% всей работы. И именно они и должны быть в центре внимания. Так они смогут привлечь новых клиентов». Некоторые инвесторы взяли за правило выпускать пресс-релиз по любому поводу, а в Sequoia таким не занимаются, говорит Дуглас.
- Нацеленность на долгосрочное сотрудничество. «Мы не инвестируем по инерции, мы вкладываем как при благоприятной, так и при неблагоприятной рыночной конъюнктуре, как обстояли дела, например, с инвестициями в LinkedIn, Airbnb и Cisco.
- Партнерские отношения. «Мы относимся к предпринимателям как к равным, как к партнерам и никогда не используем такие слова, как «коучинг», «сделка», «зарыть деньги в землю», которые могут создать впечатление, что они хуже нас».
- Решительность. «Каждый раз, когда мы боремся за потенциальную компанию-партнера (объект для инвестиций), мы идем наперекор всему», — говорит Майкл Моритц. «Над нами постоянно нависают компании, которые гораздо крупнее Sequoia, грозящие стереть нас в порошок. Всегда приятно превосходить все ожидания. Больше удовольствие сложно себе представить», — признается он.
- Перспективные кадры. Sequoia нанимает сотрудников, которые похожи на основателей компаний-партнеров, «предприимчивых, со светлой головой и нацеленных на победу». Многие из них иммигранты, как Джерри Янг, соучредитель Yahoo!; Нир Зук, соучредитель Palo Alto Networks, или Кирти Мелкоте, со-основатель Aruba Networks, или люди из социально уязвимых слоев общества. «Sequoia нужны такие, как я, с невероятным желанием преуспеть и остаться на высоте. Это тот стимул, который будет вести меня до конца жизни, и я вижу его у большинства, если не у всех, кого мы принимаем на работу. Именно поэтому я каждый день встаю в 4:30 и начинаю утро с тренажерного зала: я просто не могу позволить себе ничего пропустить», — говорит Леоне.
- Ставка на молодежь. Леоне делит свою жизнь на три этапа. «На начальном этапе я выкладывался по полной, чтобы достичь своих целей. Потом, с 35 до 50 лет, я просто хотел стать лучшим в том, чем занимаюсь. А с 50 лет и, надеюсь, до конца карьеры мне просто хочется работать с молодыми, так как именно это мне нравится больше всего».

## Список Мидаса

В топ-20 «списка Мидаса» (The Midas List), ежегодного рейтинга наиболее успешных инвесторов по версии журнала Forbes, в 2015 году вошли четыре партнера Sequoia Capital, трое из них — в десятку: Джим Гетц (1-е место), Дуглас Леоне (6-е), Нил Шен (8-е), Майкл Моритц (16-е). Замыкает престижную двадцатку единственный иностранец — совладелец Mail Ru Group и DST Global Юрий Мильнер. Список назван в честь легендарного фригийского царя Мидаса, от прикосновения которого все превращалось в золото.

нес-планов и познакомился с сотнями IT-предпринимателей. В какой-то момент он с партнерами ограничил портфель Sequoia такими компаниями, как Google, Yahoo, LinkedIn, Cisco Systems, Oracle, и помог другим достичь миллиардной капитализации.

Последние годы стали особенно удачными для Sequoia. Покупка Facebook мессенджера WhatsApp принесла компании Леоне (одному из двух венчурных инвесторов WhatsApp) около \$3,5 млрд — в виде денежных средств и акций Facebook. Кроме того, ряд входящих в портфель Sequoia фирм, таких как антивирусная компания FireEye и облачный телеком-сервис RingCentral, в последние несколько лет провел удачные IPO. Отдача от этих инвестиций подняла партнеров Sequoia, в том числе Леоне, на вершину «списка Мидаса» (ежегодный рейтинг наиболее успешных инвесторов по версии журнала Forbes) и значительно увеличила их состояние. По оценкам Forbes, лишь одна сделка с Facebook принесла лично Леоне более \$100 млн.

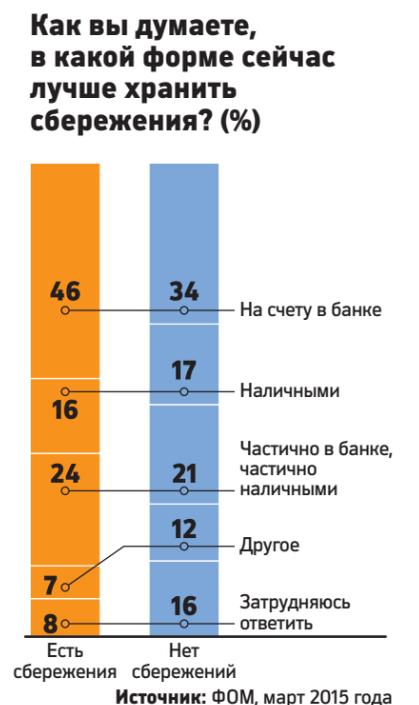
По словам Леоне, венчурные инвестиции — динамично развивающаяся отрасль, где очень высокая конкуренция. Все игроки этого рынка говорят одно и то же, но лишь немногие способны добиться хороших результатов, добавляет он. Именно поэтому Sequoia приходится постоянно доказывать свои преимущества перед гораздо более крупными компаниями.

## КАК SEQUOIA ОТЫГРАЛАСЬ НА FACEBOOK ЗА ТРОЛЛИНГ МАРКА ЦУКЕРБЕРГА

В 2004 году Цукерберг не знал, какому из своих проектов отдать приоритет. Какое-то время он искал средства для своего файлообменника Wirehog. На него вышла Sequoia и предложила сотрудничество. Цукерберг не собирался брать у Sequoia деньги, но тем не менее согласился на встречу. Он решил устроить троллинг, в котором было три элемента:

- 1) Цукерберг намеренно опоздал на встречу, назначенную на 20:00;
  - 2) он приехал на нее в пижаме;
  - 3) он представил презентацию под названием «Десять причин не вкладывать в...», в ходе которой в манере стендап-комика привел следующие «доводы»:
    - у нас нет выручки;
    - на нас, наверное, подадут в суд представители музыкальной индустрии;
    - мы приехали к вам в офис в пижаме, опоздав при этом на встречу;
    - мы приехали только потому, что нас пригласил партнер Sequoia, и т.д.
- Неудивительно, что Sequoia не стала вкладывать ни в Wirehog, ни в Facebook. Спустя восемь лет Sequoia продала Цукербергу долю в WhatsApp примерно за \$3,5 млрд, из которых \$2,3 млрд Sequoia получила в виде акций Facebook, став одним из крупнейших акционеров социальной сети. Сам пакет Sequoia приобрела за \$60 млн. ■

## Как россияне хранят деньги



## Советы банкиров и чиновников

# В чем хранить сбережения

ПАВЕЛ МИЛЕДИН

**Российские власти не планируют слишком сильно укреплять рубль. Владимир Путин на встрече с российскими промышленниками в рамках Петербургского экономического форума в ответ на просьбу директора одной из компаний не дать курсу доллара упасть заявил, что правительство поддерживает этот тезис.**

Как в этом случае лучше распорядиться своими накоплениями? С этим вопросом «РБК Деньги» обратились к участникам форума — чиновникам, банкирам и инвесторам.

**Алексей Улюкаев**

Министр экономического развития

«Каким будет курс доллара к концу года? Мы видим, что возможно ослабление рубля в течение года. Но эти колебания могут быть описаны как 2–3 рубля в одну и другую сторону. Мне кажется, что рубль близок к своим равновесным значениям, это комфортный уровень для экономики.

В чем хранить сбережения, зависит от вашей структуры доходов и расходов. Если расходы в рублях, стоит хранить в рублях. Исключительно».

**Андрей Костин**

Председатель правления банка ВТБ

«Я бы не рекомендовал населению бегать и постоянно менять валюту. Кому-то везет, кому-то нет. Деньги надо хранить в той валюте, в которой вы планируете тратить. Если едете за границу — в валюте, если вы их тратите здесь на какие-то жизненные цели, нужно хранить в рублях. Я бы на самом деле не брал валютный риск. Я не ожидаю резких колебаний рубля».

**Джим Роджерс**

Инвестор, председатель Beeland Interests

«Моя самая большая инвестиционная позиция сейчас — это доллар. На втором месте находится китайский юань. Но у меня есть и рубли. Я думаю покупать больше рублей, но, может, попозже. Если рубль еще немного ослабнет, возможно, будет удачное время, чтобы его покупать. Сейчас я предпочитаю

доллар. Доллар — это ужасно нестабильная валюта, с ней есть огромные проблемы. Но я покупаю их, потому что люди думают, что это тихая гавань, хотя это и не так. Еще я бы покупал больше юаней, но это не так просто сделать».

**Михаил Задорнов**

Председатель правления банка ВТБ24

«Нет такого понятия, как справедливый курс рубля. Есть рыночный и нерыночный. У нас он все-таки рыночный. Хотя мне курс 32 руб. за доллар нравился больше».

В чем хранить деньги? В прошлый кризис доля валютных депозитов в начале 2009 года составляла 34%. 1 февраля этого года на пике — 30%. Сейчас доля валютных депозитов — 24%. Люди выбирают рубли, хотя у нас в банке мы видим четкие различия в поведении верхней части массовых клиентов. Состоятельные вкладчики до сих пор сидят в валюте на 60%.

Я держал сбережения до конца года в рублях. В конце декабря было поздно что-то менять, и я у себя же в банке разместил их под 15% годовых. В итоге я заработал на укреплении рубля. 1 мая

**«Я думаю покупать больше рублей, но, может, попозже»**

я сделал частичную конвертацию — из рублей в валюту. Но довольно большая часть еще в рублях осталась».

**Олег Выюгин**

Председатель совета директоров МДМ Банка

«Полной предсказуемости относительно курса рубля сейчас нет. Если цена на нефть вдруг станет \$30/барр., не стоит ждать курса 53 руб. за доллар. Центральный банк не будет за него бороться, а, наоборот, погонит курс за 60 руб. Если цена на нефть сильно вырастет или санкции будут сняты, произойдет приток капитала, и тогда ЦБ будет стараться делать так, чтобы рубль не слишком сильно укрепился. Где он остановится, неизвестно.

Если хочется устранить валютный риск, часть денег надо хранить в долларах, часть — в рублях. Если это не нужно, то и в рублях хорошо: инфляция снижается и, возможно, не будет высокой. Этот выбор нужно делать, исходя из личных жизненных планов».



*Владимир Романовский, директор*

**Оценка бизнеса?**

**Налоговые риски?**

**Обоснование инвестиций?**

**Оценка недвижимости?**

**Сопровождение сделок?**

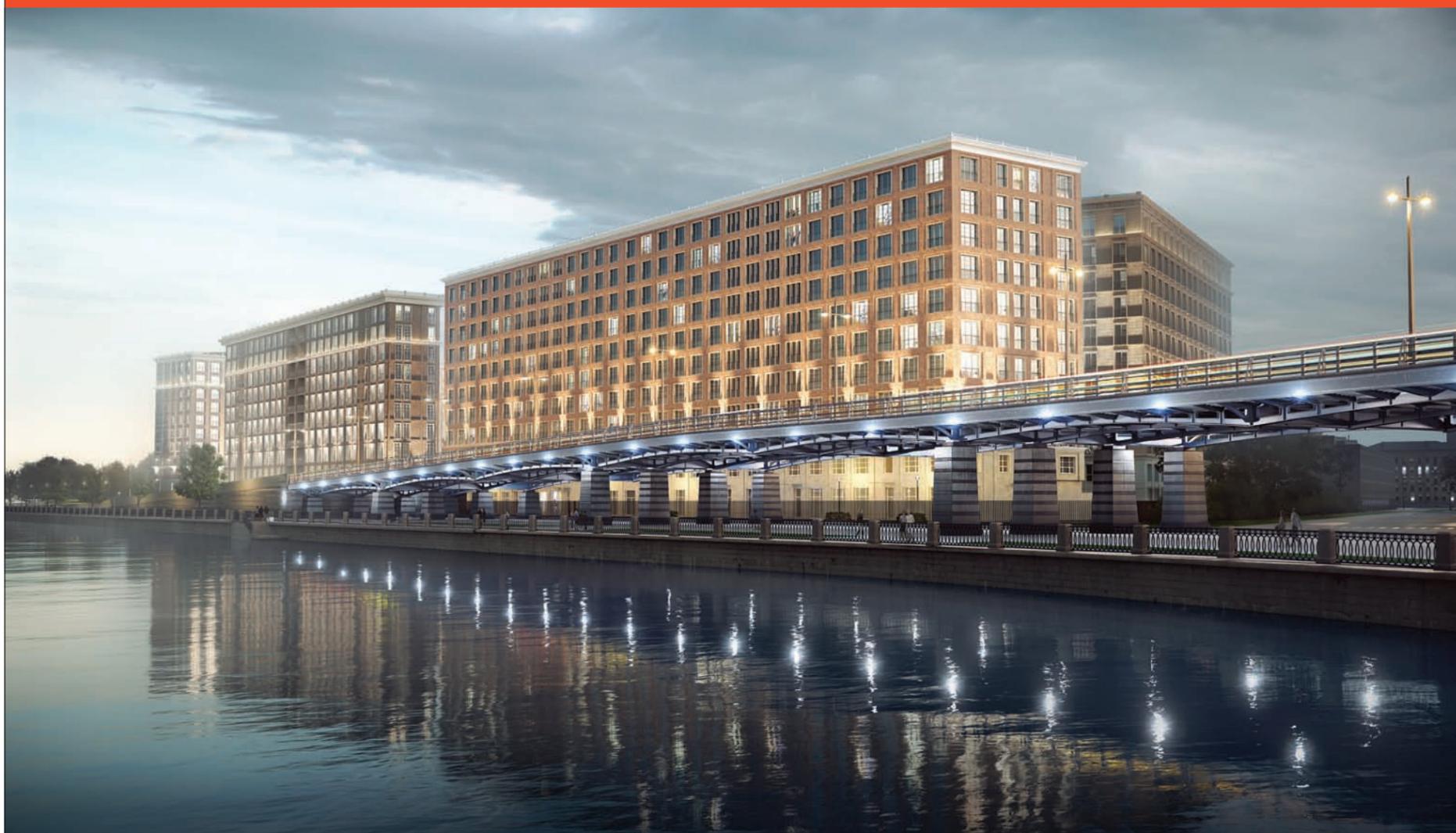
**Due Diligence?**

**ИПП: Независимый консультант**

**Консалтинг    Аудит    МСФО    Оценка    Юридические услуги**

191119, Санкт-Петербург, ул. Марата, 92  
(812) 703-40-41; ф.: (812) 703-30-08  
mail@ipp.spb.ru; www.ipp.spb.ru

# DOCKLANDS



- Исторический центр Санкт-Петербурга, Васильевский остров, набережная Макарова
- Панорамные виды на Малую Неву и Финский залив
- Съезд с ЗСД 5 минут
- Апартаменты 30-150 кв.м с отделкой «под ключ», меблировка
- Офисы 30-1000 кв.м
- Авторский дизайн интерьеров от Andrew Martin
- Фитнес-клуб, ресторан, детский сад
- Финансовый партнер ОАО «Сбербанк России»
- 214-ФЗ, ипотека ОАО «Россельхозбанк», рассрочка 0%

от **2,7**  
млн руб

## АПАРТАМЕНТЫ И ОФИСЫ

8(812)332-5555

СПб, Средний пр.В.О., 85  
[www.docklands.ru](http://www.docklands.ru)

финансовый партнер



Застройщик ООО «Прспект КИМа, 19». Срок сдачи IV кв. 2017 г.  
С проектной декларацией можно ознакомиться на сайте WWW.DOCKLANDS.RU