

# Forbes

№205 (134) 2015

www.forbes.ru

## Как разбогатеть в кризис

Владелец «Норильского никеля»  
**Владимир Потанин**

№1 в списке Forbes, \$15,4 млрд

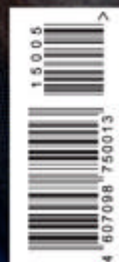
Спецпроект

Беглые миллиардеры, которым  
хорошо без России

# 2000

БОГАТЫЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

Рекомендованная  
розничная цена — 160 руб.  
Austria €7,50, France €7,50  
Germany €7,50, Greece €7,50  
Italy €7,50, Luxembourg €7,50  
Switzerland SFr 12,90







Реклама

ТРЕТЬЯКОВСКИЙ ПРОЕЗД, 1  
495 933 3384

БАРВИХА LUXURY VILLAGE, 8-Й КМ РУБЛЕВО-УСПЕНСКОГО Ш.  
495 225 8884

КУТУЗОВСКИЙ ПР-Т, 31  
495 933 3127

RALPHLAUREN.COM



# Forbes

A close-up, high-contrast portrait of Yuriy Shefler, a middle-aged man with short brown hair and light-colored eyes. He is looking slightly to the left with a serious expression. He is wearing a dark, possibly black, collared shirt. The background is dark and out of focus.

№05 (134) 2015

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

## Крепкая выдержка

*Владелец S.P.I. Group*

*Юрий Шефлер*

*стал водочным*

*королем мира*

№49 в списке Forbes, \$1,75 млрд

# 2000

А также:

Путин велел миллиардерам выбрать родину. У них есть полгода

БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ








ЭНДРЮ ЛОРЕН  
КИНЕМАТОГРАФИСТ

*Ralph Lauren*





## Бреге – великий изобретатель.

Высокая частота и высокая точность

Часы, воплотившие в себе сразу несколько инноваций, – Classique Chronométrie\*\* 7727 с балансом на магнитных осях, частота которого достигает 10Гц, – отличаются точностью хода  $-1/+3$  секунды в сутки. Это достижение в производстве высокоточных механизмов, ставшее возможным благодаря тщательному изучению свойств кремния и магнетизма, знаменует столь дорогой Аврааму-Луи Бреге дух инноваций. История продолжается...





  
*Breguet*  
Depuis 1775\*



БУТИКИ BREGUET: МОСКВА, КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ, Д. 3, ГУМ, +7 495 915 83 95; ЕКАТЕРИНБУРГ, ПРОСПЕКТ ЛЕНИНА, Д. 25, +7 343 253 70 91

[WWW.BREGUET.COM/RU](http://WWW.BREGUET.COM/RU)



## МОСКВА:

КУТУЗОВСКИЙ ПРОСПЕКТ, 29  
ТЕЛ. 495.933.3037

ТРЕТЬЯКОВСКИЙ ПРОЕЗД, 8  
ТЕЛ. 495.933.3376

БАРВИХА LUXURY VILLAGE  
8-Й КМ РУБЛЕВО-УСПЕНСКОГО ШОССЕ  
ТЕЛ. 495.225.8850

## С.-ПЕТЕРБУРГ:

ДЛТ, УЛ. Б. КОНЮШЕННАЯ, 21-23А  
ТЕЛ. 812.648.0848

DOLCEGABBANA.IT







DOLCE & GABBANA









GIORGIO ARMANI

Третьяковский пр., 6, т. 495.933.3371; Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., т. 495.225.8852



PIAGET

PERFECTION IN LIFE\*

реклама

\* Совершенство как образ жизни







*- Сити, Лондон -*

**Piaget Altiplano 900P,**

Самые тонкие часы в мире: 3,65 мм, полное  
слияние корпуса и мануфактурного механизма.

Piaget, Мастер ультратонких часов.

[piaget.com](http://piaget.com)

Бутики Piaget: Москва: Столешников пер., 5, тел: (495) 980 9047  
ГУМ, Красная площадь, 3, 1-я линия, тел: (495) 662 7577 • Киев: ул. М. Заньковецкой, 4, тел: (38044) 279 4658



*Brioni*

КУТУЗОВСКИЙ ПР-Т, 31; ТРЕТЬЯКОВСКИЙ ПР., 7;  
БАРВИХА LUXURY VILLAGE, 8-Й КМ РУБЛЕВО-УСПЕНСКОГО Ш.;  
ПЛ. ЕВРОПЫ, 2, Г-ЦА «РЭДИССОН СЛАВЯНСКАЯ»; ЦУМ, УЛ. ПЕТРОВКА, 2







# Содержание

## 028 От редактора

## 032 Выбор редакции

### Справедливость анархиста

Лидер движения Occupy Wall Street объясняет, почему не надо платить долги

## 036 Контекст

## 040 Только на сайте

## 042–056 Мнения

### Капитализм: мощь ≠ власть

Глобализация заставляет государства мобилизовываться для защиты своей власти

**ФЕДОР ЛУКЬЯНОВ 042**

### Персональные риски

Чтобы добиться многого, вы должны потерять все

**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО 044**

### Модернизация для вождя

Современные авторитарные режимы научились использовать сложные стратегии

**БОРИС ГРОЗОВСКИЙ 046**

### До основания

Почему приходится сносить еще не ветхие здания

**МАРИЯ АБАКУМОВА 049**

### Экзотика миллиардеров

Куда инвестируют участники списка Forbes

**АЛЕКСЕЙ ГОЛУБОВИЧ 052**

### Великое Отечественное Оно

День Победы стал, наконец, для России «живым» праздником

**ИГОРЬ ПОРОШИН 054**

### Бордо на миллион

Опыты виноградаря Латур — от Мишеля Монтеня до Франсуа Пино

**ИГОРЬ СЕРДЮК 056**

## 058 Есть данные

### Страна советов

Как переживают кризис консалтинговые фирмы и их клиенты



# 058

Управляющий партнер «МакКинзи» **Виталий Клинцов** считает сотрудников компании настоящими патриотами России. Однако у государства другая точка зрения.





# HARRY WINSTON

PROJECT Z8



*Harry Winston*

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

Москва: Третьяковский пр., 5, бутик Harry Winston, тел. 495 933 3375  
Кутузовский пр-т, 31, м-н Mercury, тел. 495 933 3031; ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., м-н Mercury, тел. 495 225 8870  
С.-Петербург: ДЛТ, ул. Б. Конюшенная, 21-23а, тел. 812 648 0850

HARRYWINSTON.COM







# CHANEL

FINE JEWELLERY



## КОЛЛЕКЦИЯ CAFÉ SOCIETY

КОЛЬЦО ИЗ БЕЛОГО ЗОЛОТА С ОНИКСОМ И БРИЛЛИАНТАМИ

Москва - (495) 777 05 55

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



# Содержание

# 180

В объективе фотохудожника **Александра Гронского** Норильск, город, где базируется «Норильский никель». Заполярье, 69-я параллель, вечная мерзлота...



## 200 богатейших бизнесменов

## 065 Групповой портрет

Крупнейшие холдинги, принадлежащие партнерам — участникам списка Forbes

## 068 Скорости богатейших

На чем катаются, летают и плавают миллиардеры и миллионеры из списка Forbes

## 072 Золотой мозг

Рейтинг изобретателей: сколько патентов у российских миллиардеров

## 074 Список Forbes

Рейтинг богатейших бизнесменов

## 170 Норильский ковчег

Компания «Норникель», еще несколько лет назад трещавшая по швам из-за корпоративного конфликта, сделала своего гендиректора Владимира Потанина самым богатым человеком в России. Как это произошло и готов ли он к финансовому кризису?

## 180 Город Ni-Cu-Pd

Один из самых северных в мире городов построили на земле, в которой зарыто полтаблицы Менделеева





ВЕСЬ МИР С ТОЧНОСТЬЮ ДО МИНУТЫ.



Товар сертифицирован. Реклама.

**Часы Duomètre Unique Travel Time. Калибр Jaeger-LeCoultre 383.**

Париж, Нью-Йорк, Токио, Дели... традиционная швейцарская точность в любой точке мира. У часов Duomètre Unique Travel Time с указателем мирового времени есть второй циферблат, на котором местное время может быть установлено с точностью до минуты, что было бы невозможно без запатентованного механизма архитектуры Dual-Wing. Мануфактура Jaeger-LeCoultre, собравшая под одной крышей 180 профессий, не видит пределов в развитии высокого часового искусства.

**JAEGER-LECOULTRE**

ВЫ ЗАСЛУЖИВАЕТЕ НАСТОЯЩИХ ЧАСОВ.

Бутик Jaeger-LeCoultre:  
Москва, Столешников пер., 14, тел. +7 (495) 980 90 48  
[www.jaeger-lecoultre.com](http://www.jaeger-lecoultre.com)



# Содержание

## 186 Больно не будет

«Фармстандарт» хочет потеснить западных производителей. Не только в России

## 194 Глобальные русские

Где живут российские бизнесмены, не рискующие возвращаться на родину

## 198 Досье на экс-миллиардеров

Чем занимаются бывшие акционеры ЮКОСа?

## 202 Крепкая выдержка

Предприниматель Юрий Шефлер, все еще числящийся в международном розыске, строит бизнес за пределами России

## 210 Еду я на родину

Российские миллиардеры отреагировали на призыв к деофшоризации

## 214 Второе действие

Уехав из России, Вячеслав Брешт почти удвоил состояние. Чем он занимается в Израиле?

## 220 Как клубятся строители

Бизнесмены создали Клуб инвесторов, который помогает им лоббировать свои интересы в Москве



# 186

**«Генериум»**, где разрабатывают лекарства от рака, гемофилии и других тяжелых заболеваний, — новый проект Виктора Харитонина (№101 в списке Forbes), владельца компании «Фармстандарт». Он дал Forbes первое большое интервью о своем бизнесе.





Коллекция Villeret

*Mercury*

Третьяковский проезд, 7, м-н Mercury, тел. 495 933 3393  
ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000  
пл. Европы, 2, г-ца «Рэдиссон Славянская», м-н Mercury, тел. 495 941 8929

IB  
1735  
**BLANCPAIN**  
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

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

Реклама

\* Высокое часовое искусство  
«Виллерет»

# Содержание



**214** *Переехав в Израиль, **Вячеслав Брежт** (№90 в списке Forbes) слушает оперу, инвестирует в биотехнологические компании, банки и стартапы. Его состояние за год выросло почти вдвое.*

## 228 Предприниматели

### Искомая величина

Легко ли стартапу получить миллион долларов от российского миллиардера

## 232 Технологии

### Game over

Сделка с Microsoft превратила Маркуса Перссона в миллиардера. И полностью изменила его жизнь

## 238 Деньги

### Смотрящие за миллиардами

Куда инвестируют участники списка Forbes

## 242–253 Будущее

### 242 Идеальный рынок

Бизнесмены и ученые о правильном отношении к инновациям

### 243 Свет разума

Мировая энергетика становится умнее. Каким будет вклад россиян в предстоящую революцию?

**Иван Житенев**

### 246 Базовый инстинкт

Следует последить за Facebook, Google и Microsoft. Там толковые люди с большими средствами

**Сергей Белоусов**

## 248 Добавить нужное

Изобретение 3D-принтера изменило сам подход к производству

**Сергей Калюжный**

## 250 Гамбургер из саранчи

Может ли напечатанная еда оказаться вкуснее обычной

**Александр Панчин**

## 252 Без шофера и бензина

Массовый электромобиль и такси-беспилотник — реальность ближайших 5–10 лет

**Николай Грачев**

## 254 Life

### На старый лад

Казанский миллиардер Алексей Семин скупает подмосковные усадьбы. Это бизнес или хобби?

## 258 Не пропустить сигнал

Можно ли утонуть в реке глубиной в среднем метр

## 264 Вне бизнеса

Мысли о крупных состояниях



реклама

Бутики Tod's в Москве: Барвиха Luxury Village, тел. 495 225 8860; ЦУМ, тел. 8 800 500 8000;  
в Красногорске: «Крокус Сити Молл», тел. 495 933 7352; в С.-Петербурге: ДАТ, тел. 812 648 0848



TODS.COM

# Индекс

## А

3D Systems **254**  
 Абрамов Александр **94, 100, 118, 137, 170**  
 Абрамович Роман **74, 94, 100, 118, 150, 170, 214, 186**  
 Абсолют, ГК **108, 220**  
 Абызов Михаил **80, 149, 210, 228**  
 Авгур Эстейт **118**  
 Авдеев Роман **132**  
 Авдеенко Тимур **100**  
 Авдолян Альберт **148**  
 Авен Петр **100, 210**  
 АвтоВАЗ **194**  
 Авторот **162**  
 Агаларов Арас **116**  
 Адедикян Гагик **220**  
 Адоньев Сергей **148**  
 АЕОН Норпорейшн **145**  
 Азаров Андрей **194**  
 Ак Барс **260**  
 Акрон **114**  
 Акулинин Дмитрий **194**  
 Алалуев Лев **194**  
 Алєкперов Вагит **84, 98**,  
 Александрович Александр **194**  
 Алешин Игорь **202**  
 Аллтек, группа **140**  
 Алтушкин Игорь **119**  
 Альфа-Банк **100, 210**  
 Альфа-Групп **65, 76, 94, 96, 100, 128, 228**  
 Альянс, группа **158**  
 Алявдин Виссарион **260**  
 Ананьев Алексей **128, 238**  
 Ананьев Дмитрий **130, 220, 238**  
 Андреев Андрей **156, 160**  
 Аниеев Григорий **162**  
 Анисимов Василий **114**  
 Артемьев Тимур **194**  
 АСТ-89Г, группа **152**  
 Ахмедов Фархад **124**  
 Ахметов Ринат **141**

## Б

Бажаев Дени **158**  
 Бажаев Муса **158**  
 Базовый элемент **98**  
 Байсаров Руслан **119, 136, 144**  
 Балакин Михаил **119**  
 БалТрансСервис **141**  
 Банк Москвы **146, 194**  
 Батехин Сергей **170**  
 Батурина Елена **65, 72, 138, 194**  
 Башнефть **110, 140, 194**  
 Бенмамбетов Тимур **228**  
 Белон **156**  
 Белоусов Сергей **150**  
 Белявцева Ольга **65, 154, 165**  
 Беляев Вадим **84, 158**  
 Белякова Марина **210**  
 Бергер Роланд **58**  
 Березкин Григорий **151**  
 Берштейн Владимир **228**  
 Бесхмельницкий Андрей **162**  
 БИН **152**  
 Бинбанк **112, 151, 220**  
 Блаватник Леонард **80**

Блох Андрей **162**  
 Богачев Алексей **134, 152**  
 Богданов Владимир **116**  
 Богост Йен **232**  
 Богуславский Леонид **148**  
 Бойко Олег **126, 130**  
 Бокарев Андрей **144, 144**  
 Боков Александр **194**  
 Бородин Андрей **146, 194**  
 Борцов Николай **154, 165**  
 Босов Дмитрий **140**  
 Браудер Уильям **214**  
 Браун Джон **76**  
 Брешт Вячеслав **140, 214**  
 Буженица Георгий **170**  
 Буйнов Николай **119**  
 Булгакова Алина **260**  
 Булочник Борис **194**  
 Булаков Олег **140**  
 Бурнефтегаз **140**  
 Бурикина Наталья **58**  
 Бухтояров Валентин **143, 162**  
 Быстродегги **160**

## В

Вагин Александр **154, 156**  
 Вайбур Ян Дирк **58**  
 Варданян Рубен **141, 220**  
 Варданян, Бройтман и партнеры **141**  
 Вексельберг Виктор **80, 149, 194, 210, 214, 228**  
 Верный **150**  
 Взаимодействие, банк **156**  
 Ви Холдинг **151**  
 Вимм-Билль-Данн **122**  
 ВКонтакте **142**  
 Волга-Днепр **165**  
 Волож Аркадий **146**  
 Волошин Александр **170**  
 ВСМПО-АВИСМА **214**  
 ВТБ, банк **194**  
 Вымпелком **210**

## Г

Газпром **143, 194**  
 Газпром бурение **143, 160**  
 Газпромбанк **186**  
 Галицкий Сергей **96, 134, 152**  
 Гальчев Филарет **102, 130**  
 Гандур Жан Клод **52**  
 Гапонцев Валентин **72, 130**  
 Генералов Сергей **165**  
 Генериум **186**  
 Генс Георгий **145**  
 Гирда Александр **154**  
 Гиязов Олег **228**  
 Глобалстрой-Инжиниринг **166**  
 Глория джинс **154**  
 Голикова Татьяна **186**  
 Голодец Ольга **186**  
 Гордеев Сергей **154**  
 Гордейчук Владимир **96, 134, 152**  
 Гостиный двор **220**  
 Греф Герман **58, 170**  
 Григоришин Константин **134**  
 Гридин Владимир **158, 167**

Грудин Андрей **220**  
 Груздев Владимир **131**  
 Гуо Гуанчан **52**  
 Гурьев Андрей **104, 166**  
 Гусинский Владимир **194**  
 Гута-Девелопмент **220**  
 Гута, группа **134, 166**  
 Гучериев Михаил **49, 112, 151, 152**  
 Гучериев Саит-Салам **152**  
 Гущин Юрий **134**

## Д

Давидович Давид **150**  
 Дарт Кеннет **214**  
 Деметьев Андрей **186**  
 Дерипасна Олег **74, 98, 170, 220**  
 Джапаридзе Александр **124, 149**  
 Джуринский Сергей **228**  
 Дикси **152**  
 Добров Андрей **156**  
 Доверительная инвестиционная компания **238**  
 Домит Антун **49**  
 Донстрой Инвест **220**  
 Дробинин Андрей **194**  
 ДСК-1 **220**  
 Дуров Павел **194**  
 Дэшборд Системс **228**  
 Дяченко Сергей **170**

## Е-З

Евраз **94, 170**  
 Европейская медиагруппа **167**  
 Евросеть **194**  
 Еврохим **94, 162**  
 Евроцемент Групп **102, 130**  
 Евтушенков Владимир **110, 238**  
 Еремеев Артем **186**  
 Есауленко Валерий **58**  
 ЕСН, группа **151**  
 Жижин Юрий **202**  
 Занадворов Александр **130**  
 Запорожтрансформатор **134**  
 Зингаревич Антон **152**  
 Зингаревич Борис **149, 152**  
 Зубарев Илья **150**

## И

Иванишвили Бидзина **150**  
 Идрис Александр **58**  
 Илиев Зарах **72, 102**  
 Илим, группа **149, 152**  
 Илон Маск **249**  
 ИНК **119**  
 Интеко **194, 220**  
 Интеррос **65, 74, 170**  
 Исаякин Алексей **165**  
 Исмаилов Алекпер **152**  
 Исмаилов Сархан **152**  
 Исмаилов Тельман **152, 194**  
 Итера **114**  
 ИФД Капиталь **98**  
 Ищенко Алексей **238**

## К

Кадыров Рамзан **194**  
 Камаз **258**  
 Каменщик Дмитрий **104**  
 Каноков Арсен **156**  
 Кантор Вячеслав **114**  
 Карамехмет Мехмет Эмин **52**  
 Каралетян Самвел **104, 220**  
 Касперский Евгений **139**  
 Кациев Сергей **130**  
 Качельсон Илья **194**  
 Качмазов Юрий **194**  
 Кветной Лев **130, 194**  
 Керимов Абусаид **106**  
 Керимов Сулейман **106, 202, 210**  
 Кесаев Игорь **108, 130, 151**  
 Киевская площадь **65, 102**  
 Кислов Сергей **145**  
 Клинцов Виталий **58**  
 Клячко Андрей **72, 141**  
 Клячин Александр **141**  
 Ковальчук Юрий **82, 150**  
 Коган Валерий **104, 214**  
 Коган Владимир **142**  
 Козицын Андрей **106, 116, 144**  
 Козовой Геннадий **156**  
 Колбин Петр **156**  
 Колесников Сергей **162, 194**  
 Компания Холидей **162**  
 Кондрашев Петр **124**  
 Концерн Энергомера **166**  
 Копейский машиностроительный завод **143**  
 Коржев Дмитрий **150, 151**  
 Косогов Андрей **128, 210**  
 Костин Андрей **165**  
 Костыгин Дмитрий **148**  
 Краснодарпроммелдортранс **140**  
 Красное & Белое **162**  
 Красный Восток **260**  
 Краснянский Георгий **102**  
 Кудимов Юрий **238**  
 Кудряшкин Игорь **165**  
 Кузбассразрезуголь **106**  
 Кузнецов Артем **202, 220**  
 Кузьмин Сергей **228**  
 Кузьмичев Алексей **94, 96, 210**  
 Кузьяев Андрей **146**  
 Кульков Егор **165, 186**  
 Курцер Марк **210**  
 Куснирович Михаил **158**  
 КЭС-холдинг **210**

## Л

Лаборатория Касперского **139**  
 Ланит **145**  
 Леб Дэниел **52**  
 Лебедев Александр **165, 238**  
 Лебединский **154**  
 Левайн Джереми **252**  
 Левиев Лев **220**  
 Ленкор Инжиниринг **228**  
 Леоненкова Екатерина **210**  
 Леонов Олег **152**  
 Леонтьев Сергей **260**  
 Лещинов Владимир **152**  
 Лисустов Максим **220**  
 Лисин Владимир **88, 136**



3 BILLIONAIRE

# Индекс

Литвиненко Владимир 166  
Лицын Семён 214  
Логинов Владимир 202  
Ломанин Анатолий 124, 126  
ЛСР-Недвижимость 220  
ЛСР, группа 146  
Лужков Юрий 194  
Лукойл 84, 98, 130, 146  
Луценко Александр 136  
Луценко Наталья 136

## М

М.Видео 160  
Магнит 96, 134  
Магомедов Зияудин 146  
Мазепин Дмитрий 128, 148, 194  
Мазуров Олег 238  
Манаров Игорь 114, 238  
МанКинзи 88  
Макси-групп 88  
Макси-Инвест 136  
Максимов Николай 88, 136  
Малкин Виталий 150  
Малкин Дмитрий 220  
Мамут Александр 110, 194, 210  
Манасир Зияд 136  
Манн Джон 186  
Маннхс Карл 232  
Марданов Заур 152  
Мария-Ра 158  
Маркгрэн Ларс 232  
Матвиенко Валерий 170  
Махлай Владимир 148, 194  
Махлай Сергей 194  
Махмудов Искандер 106, 116, 144  
Мащичный Виталий 151  
МДМ Банк 94, 100  
Мегафон 167  
Медицина АльфаСтрахования 137  
Международная калийная компания 126  
Мелин-Гусейнов Давид 186  
Мельников Владимир 154  
Мельниченко Андрей 94, 100 162  
Мельниченко Владимир 143, 162, 176  
Меркурий, ГК 108, 130  
Металлоинвест 130, 170  
Метрополь, ИГ 154  
Мирра, НПФм  
Мильнер Юрий 108  
Минниханов Рустам 260  
Минудобрения 126, 149  
Минц Борис 110, 122, 228  
Минц Дмитрий 228  
Мириллашвили Вячеслав 142  
Михайлов Константин 49  
Михельсон Леонид 86  
Мишин Никита 145  
ММК 106  
Модиано Филипп 58  
Молчанов Андрей 146, 220  
Монокристалл 166  
Мордашов Алексей 65, 82  
Мори Амирхан 139  
Морозов Дмитрий 186  
Морской, банк 165  
Мортон 119, 220  
Московская биржа 228  
Московский кредитный банк 132  
Мошири Фархад 78  
Мошкович Вадим 118, 220

Муцоев Алик 139  
Муцоев Амиран 139  
Муцоев Зелымхан 122, 124, 126, 139

## Н

Н-Транс 145  
Наделла Сатя 232  
Наста 156  
Нафта-Москва 202  
Национальная медиа группа 82  
Национальная резервная корпорация 165  
Невзлин Леонид 214  
Несис Александр 110, 122  
Нестеренко Сергей 166  
Нефтегазиндустрия 142  
Николаев Константин 145  
Николаев Михаил 156  
Нисанов Год 102, 220  
НЛМК 88  
Новатэк 86, 90, 124, 139, 156  
Новоросцемент 130  
Норильский никель 65, 74, 100, 170  
Нортгаз 124  
НЭО Центр 58

## О

О'ней 150, 151  
O1 Group 122  
Объединенная металлургическая компания 166  
Объединенные кондитеры 202  
Ольшанский Николай 149  
Онэксим, группа 92  
Орлова Светлана 186  
Отисфарм 186  
Открытие, холдинг 158  
Открытие, ФК 84

## П

Паланкоев Ахмет 143  
Паринов Кирилл 170  
Паркер Роберт 56  
Паркер Шон 232  
Парпуц Олег 228  
Первый объединенный банк 139  
Перссон Маркус 232  
Петров Алексей 166  
Петров Сергей 142  
Петров Тимофей 186  
Петрокоммерц, банк 84  
Петромед 194  
ПИК, группа 110, 154  
Пино Франсуа 56  
Пионер, ГК 220  
Полиметалл 110  
Поляков Владимир 166  
Пономаренко Александр 112  
Попов Сергей 100  
Порсер Джейкоб 232  
Портер Майкл 58  
Потанин Владимир 65, 74, 170, 210  
Праздничных Алексей 58  
Про-Инвест-Консалтинг 58  
Прогресс 65  
Прогресс Капитал 165

Продимекс 167  
Промсвязь 238  
Промсвязьбанк 128, 130  
Промсвязькапитал 128  
Промсвязьнедвижимость 220  
Промышленные инвесторы 165  
Прохоров Михаил 65, 92, 170, 220  
Пумпянский Дмитрий 72, 151  
Путилов Александр 124  
Путилов Александр 149  
Путин Владимир 186, 210  
ПФП-группа 146  
Пятигорсксельмаш 166

## Р

Райхардт Александр 214  
Рахшин Александр 158  
Раппопорт Андрей 137  
Распадская 154, 156  
Рахимкулов Мегдет 143  
Рахимкулов Руслан 143  
Рахимкулов Тимур 143  
Рахимов Урал 194  
Рахметов Серик 166  
Рашинов Виктор 106  
Регионы, группа 139  
Ремша Виктор 160  
Ренессанс Капитал 228  
Ренова 80, 194, 210, 214, 228  
Ресин Владимир 220  
РЕСО-Гарантия 144  
РЕСО, группа 238  
Реус Андрей 186  
РЖД 151  
Рики, ГК 228  
Рогачев Андрей 150  
Рольф 142  
Романов Иван 220  
Росгосстрах 122  
Роснефть 58, 76, 114, 140  
Роспромбанк 156  
Российский кредит 145, 150  
Россия, банк 82, 150  
Ростех 214  
Ротенберг Арнадий 112, 114, 126, 143, 149, 160, 210  
Ротенберг Борис 143, 160  
Ротенберг Игорь 112, 210  
Ротшильд Джейкоб 52  
Ру Мишель 202  
Русагро, ГК 118  
Русская медная компания 119  
Русская платина 158  
Русский Стандарт Водка 137  
Русский стандарт, банк 137  
Русснефть 112, 152  
Рустам Тарино 137  
Рушайло Владимир 202  
Рыбаков Игорь 162, 164  
Рыболовлев Дмитрий 96

## С

Савельев Андрей 238  
Салонтай Михаил 228  
Сарнисов Николай 144, 238  
Сарнисов Сергей 144, 238  
Сбербанк 58, 194  
Светанов Александр 108, 220

Свирина Ольга 186  
СДС, холдинг 158  
Северсталь 65, 82  
Седых Анатолий 166  
Селлтера-Фарм  
Семин Алексей 146, 260  
Сергунина Наталья 220  
Сибирская генерирующая компания 94  
Сибирский деловой союз 167  
Сибуглемет 143, 162  
Сибур 86, 90  
Силловые машины 82  
Сильвинит 124, 126  
Симановский Леонид 86, 139  
Синара 151  
Синдика 156  
Синема Парк 106  
Система АФК 110, 194  
Система, банк 134  
Скоробогатько Александр 112  
Скороходов Николай 162  
Сноч Андрей 78, 98, 130  
Снурихин Андрей 202  
Скуров Анатолий 124, 126, 143, 162  
Славянский мир 152  
Слипечук Михаил 154  
Смарт-холдинг 141  
Смирнов Олег 167  
СМП Банк 143  
Смузинов Александр 160  
Смушкин Захар 149  
СНС, ГК 166, 167  
Собянин Сергей 220  
Содружество 136  
СОК, группа 194  
Соликамский магниевый завод 124  
Солонин Сергей 167  
Солощанский Олег 220  
Сорочкин Евгений 202  
Союзплодоимпорт 202  
Спенсер Фил 232  
Старт девелопмент 149  
Степанов Леонид 260  
Страховая компания ВСК 151  
Стрежнев Дмитрий 162  
Стрешинский Иван 78  
Стржалковский Владимир 170  
Стройгазконсалтинг 136, 144  
Стройгазмонтаж 126, 143, 160  
Стройлесбанк 140  
Стройтрансгаз 90  
Струков Константин 160  
Студенников Сергей 162  
СУ-155 119, 220  
Султыев Рустем 137  
Сумма 146  
Сургутнефтегаз 116  
СУЭК 94

## Т

Т2 РТК Холдинг 82  
Таврин Иван 78, 167  
ТАИФ 132, 137, 138  
Тандер 152  
Тарино Рустам 202  
Татавтодор 132  
Ташир, ГК 104, 220  
Тетюхин Владислав 214  
Техноинколь 162  
Тимофеев Константин 220



# GP GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



## CONSTANT ESCAPEMENT L.M.

САМОЕ ЗНАЧИМОЕ ИЗОБРЕТЕНИЕ СО ВРЕМЕН ТУРБИЙОНА

МЕХАНИЗМ С РУЧНЫМ ЗАВОДОМ GIRARD-PERREGAUX, КАЛИБР 09100-0002.

ЧАСЫ, МИНУТЫ, ЦЕНТРАЛЬНАЯ СЕКУНДНАЯ СРЕЛКА.

ЛИНЕЙНЫЙ ИНДИКАТОР 6-ДНЕВНОГО ЗАПАСА ХОДА.

48-МИЛЛИМЕТРОВЫЙ КОРПУС ИЗ БЕЛОГО ЗОЛОТА С САФИРОВОЙ ЗАДНЕЙ КРЫШКОЙ.

РЕМЕШОК ИЗ КРОКОДИЛОВОЙ КОЖИ СО СКЛАДНОЙ ЗАСТЕЖКОЙ.



ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

ул. Петровка, 2    Кутузовский пр-т, 31    Третьяковский пр., 7    Барвиха Luxury Village    ул. Б. Конюшенная, 21-23а

ЦУМ

Москва, тел. 8 800 500 8000

магазин Mercury

Москва, тел. 495 933 3031

магазин Mercury

Москва, тел. 495 933 3393

8-й км Рублево-Успенского ш.

магазин Mercury  
тел. 495 225 8870

ДЛТ

С.-Петербург, тел. 812 648 0850

Отдел дистрибуции: тел. 495 941 8337

# Индекс

Тимченко Геннадий **86, 90, 158, 165**  
 Тиньков Олег **160**  
 Тинькофф Банк **160**  
 Тольяттиазот **148, 194**  
 Торговый дом ЛЭК **154**  
 Торговый дом УГМК **167**  
 ТПС Недвижимость **160**  
 ТПС, ИК **112**  
 Трансгаз **165**  
 Трансгрупп **106**  
 Трансмашхолдинг **106, 144**  
 Трансойл **90**  
 Третьяков Андрей **170**  
 Троицкий Дмитрий **150, 151**  
 Тролаз **258**  
 Троценко Роман **145**  
 Трубная металлургическая компания **151**  
 Турбоатом **134**  
 Турнот Александр **228**  
 Тынкован Александр **160**  
 ТЭК Мосэнерго **143**  
 ТЭПК **144**

## У

УГМК, группа **65, 106, 116, 119**  
 Укрречфлот **134**  
 Уралкалий **92, 114, 143**  
 Уралхим **128, 130, 148, 194**  
 Уральская горно-металлургическая компания **165**  
 Усманов Алишер **65, 78, 98, 130, 167, 170, 194, 210**  
 Устинов Владимир **202**

## Ф

Фарм-Синтез **186**  
 Фармстандарт **144, 165, 186**  
 Федоров Евгений **58**  
 Федоров Павел **170**  
 Федун Леонид **98**  
 Федяев Михаил **167**  
 Фетисов Глеб **132**  
 Филатов Андрей **145**  
 Филинов Михаил **210**  
 Финам **160**  
 Фингер Григорий **162**  
 Фирташ Дмитрий **114**  
 Фосагро **104, 166**  
 Фридман Михаил **52, 65, 76, 94**  
 Фролов Александр **100, 118**

## Х

Халл Чак **254**  
 Хамитов Равиль **186**  
 Хан Герман **94, 210**  
 Хантер Майк **214**  
 Харитонин Виктор **144, 165, 186**  
 Хачатуров Данил **122**  
 Ходорковский Михаил **214**  
 Храпун Вадим **58**  
 Христенко Виктор **186**  
 Хубутия Михаил **220**  
 Худокормов Игорь **167**  
 Хуснуллин Марат **220**  
 Хью Марк **58**  
 Хэйворд Тони **52**

## Ц-Ч

Царьков Олег **214**  
 Цветков Николай **130**  
 Циви Андреас **194**  
 Цикалюк Сергей **151**  
 Цогоев Артем **220**  
 Цюн Ван **256**  
 Челябинская угольная компания **160**  
 Чемезов Сергей **214**  
 Чистяков Алексей **138**  
 Чичваркин Евгений **194**  
 Чупранов Александр **260**  
 Чухлебов Эдуард **167**

## Ш-Э

Шаймиев Айрат **132**  
 Шаймиев Радик **138**  
 Шаймиев Тимур **132**  
 Шамалов Николай **194**  
 Шарипов Рашит **106**  
 Шереметьево Холдинг **112**  
 Шефлер Юрий **118, 202**  
 Шиа Джек **202**  
 Шигабутдинов Альберт **138**  
 Шишханов Микаил **112, 151, 194, 220**  
 Шкеле Андрис **202**  
 Шустер Александр **186**

## Ю

Юг Руси **145**  
 Юг-Агро **134**  
 Южуралзолото, ГК **160**  
 Юлмарт **148**  
 Юмашев Валентин **170**  
 Юнимилк **162**  
 Юсуфов Виталий **194**  
 ЮТВ Холдинг **167**  
 ЮТэйр **145**  
 Юшваев Гаврил **122**

## Я

Якобашвили Давид **122, 144**  
 Яковлев Игорь **148**  
 Ямал СПГ **156**  
 Яммар Даниэль **214**  
 Ямников Владимир **202**

## A-Z

ABH Holdings S.A. **210**  
 ABI Group **162**  
 Accel Partners **232**  
 Activision Blizzard **232**  
 Affitech **186**  
 Agrokultura **167**  
 Altimo **132**  
 Ameropa **194**  
 Andreessen Horowitz **52**  
 Apple **252**  
 Argos Therapeutics Inc **186**  
 ASG, группа **146, 260**  
 Badoo **156**  
 Bain & Company **58, 228**  
 BASF **170**  
 BCG **58**  
 Biocad **186**  
 BMW **249**  
 Bosco di Ciliegi **158**  
 Boston Consulting Group **58**  
 Bright Capital **228**  
 Buran Venture Capital **228**  
 CEDC **137, 202**  
 Chateau Latour **56**  
 CI Immo **122**  
 Coalco International **114**  
 CODON **186**  
 CompTek **146**  
 Creditanstalt **214**  
 Crocus Group **116**  
 Delivery Hero **148**  
 Deutsche Bank **170**  
 DME, группа **104**  
 Domecq Allied **202**  
 DST **108, 162**  
 Electronic Arts **232**  
 Eurasia Drilling **124, 149**  
 Evraz **100, 118, 154, 156**  
 EY **210**  
 Facebook **232**  
 FilmLanguage **228**  
 Finstar **126**  
 Food Union **162**  
 Forsight Ventures **228**  
 Fortune Brands **202**  
 Fosun **52**  
 Genel Energy **52**  
 General Electric **249**  
 Georgian water and power **137**  
 Goltsblat BLP **220**  
 Google **252**  
 Gunvor **156**  
 Hermitage **214**  
 Hitachi **249**  
 Holcim **102**  
 Honda **249**  
 Horizon Fuel Cell Technologies **252**  
 ICN **186**  
 Icon PE **228**  
 IG Seismic Services **165**  
 Inbio Ventures **186**  
 Inteco Management **138**  
 Interros International Investment **210**  
 Inventive Retail Group **145**  
 IPG Photonics **72, 130**  
 Jalbum **232**  
 Janssen-Cilag **186**  
 JTI **108**  
 Kari **146**  
 KR Properties **141**  
 Laiki Bank **156**  
 Latvijas Balzams **202**  
 LetterOne Holdings **76, 94, 96, 128, 210**  
 Mail.ru Group **162, 167, 194**  
 Maxfield Capital **228**  
 McKinsey & Company **58**  
 MD Medical Group Investments **210**  
 Mercedes **249**  
 Microsoft **232, 252**  
 Midasplayer **232**  
 Millhouse **150, 186**  
 Mojang **232**  
 MR-группа **220**

Nation-E **214**  
 netBridge **162**  
 Nord Gold **82**  
 Noveto **214**  
 O1 Group **228**  
 Oerlikon **80**  
 Organic Films **158**  
 Oryx **52**  
 Panasonic **258**  
 Pangeo Capital **238**  
 PepsiCo **154, 202**  
 Pernod Ricard **202**  
 Petrocas Energy Group **144**  
 Philip Morris International **108**  
 Pinterest **252**  
 Polymetal International **210**  
 Polyus Gold **106, 146**  
 Premia Foods **162**  
 PwC **58, 210**  
 Rambler & Co **110**  
 Renault **249**  
 Rich Metals **151**  
 Roche **186**  
 Roland Berger Strategy Consultants **58**  
 Rolls-Royce **254**  
 Roust **202**  
 RRT Global **228**  
 RU-COM **228**  
 ru-Net Ventures **148**  
 Rubberbrain **232**  
 Runa Capital **150, 252**  
 Rusal, UC **170**  
 Ruspetro **137**  
 RWE Dea **76, 94, 210**  
 Rye, Man & Gor Securities **170**  
 S. P. I. Group **118, 202**  
 Samsung **214, 252**  
 Sequoia Capital **232**  
 StoreDot **214**  
 Strategy Partners Group **58**  
 Sulzer **80**  
 Svarog Capital **214**  
 Tenute di Toscanam **148**  
 Tesla **249, 258**  
 Third Point **52**  
 Toshiba **249**  
 Toyota **249**  
 TPS Avia **126**  
 TPS Group **65**  
 TPS Real Estate Holding **112**  
 UC Rusal **80, 92**  
 UCL Holding **88**  
 UCP **194**  
 USM Holdings **65, 78, 98, 167, 210**  
 Vaizra **142**  
 Volga Group **158**  
 Warner Bros. **232**  
 Westernzagros **52**  
 Whyte & Mackay **202**  
 William Grant & Sons **202**  
 Wooden Fish Agency **148**  
 X5 Group **154**  
 Xiaomi **108**  
 Yandex N.V. **146**  
 Yota Devices **148**  
 Zoltav Resources **150**  
 Zurich Financial Services Group **156**





РЕКЛАМА

МОСКВА, СТОЛЕШНИКОВ ПЕР., 16-18, Тел.: (495) 733 9207; ГУМ, КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ, 3;  
ГАЛЕРЕИ «ВРЕМЕНА ГОДА», КУТУЗОВСКИЙ ПР., 48;  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ГАЛЕРЕЯ БУТИКОВ «ГРАНД-ПАЛАС», УЛ. ИТАЛЬЯНСКАЯ, 15;  
РОСТОВ-НА-ДОНУ, ГАЛЕРЕЯ «АСТОР», БУДЕННОВСКИЙ ПР., 49/97;  
ЕКАТЕРИНБУРГ, LIMERANCE FASHION CENTER, УЛ. ВОЕВОДИНА, 8 FERRAGAMO.COM

Salvatore Ferragamo

# Forbes

№05 (134) 2015

Главный редактор

**Эльмар Джевдетович Муртазаев**

Первый заместитель главного редактора

**Николай Мазурин**

Заместители главного редактора

**Иван Просветов, Ирина Телицына**Арт-директор **Дмитрий Девишвили**Ответственный секретарь **Ирина Фрейдлин**

Редакторы

**Елена Березанская** (спецпроекты), **Иван Васильев**(инф. отдел), **Антон Вержбицкий** («Деньги»), **Ирина****Мокроусова** («Бизнес»), **Игорь Попов, Дмитрий****Филонов** («Технологии»), **Ольга Павлова** («Life»)

Обозреватели

**Надежда Иваничная, Александр Левинский,****Павел Сedaков**

Корреспонденты

**Ирина Грузинова, Анастасия Жохова, Галина****Зинченко, Елена Зубова, Анастасия Карпова,****Андрей Лапшин, Петр Руденко, Елена Ходякова**

Фотослужба

**Тихон Базилевский** (руководитель),**Елена Беднова, Мария Качурина,****Мария Комова** (ассистент)

Дизайнеры

**Людмила Пантелеева, Олег Фролов,****Анастасия Шенцева**

Литературные редакторы

**Екатерина Лазарева, Ольга Серова**

Выпускающие редакторы

**Анна Емельяненко, Елена Янубчик**Корректор **Ольга Нестерова, Наталья Никитина**Ассистент редакции **Анастасия Лашенева**

www.forbes.ru

**Максим Товкайло** (шеф-редактор),**Даниил Антонов, Андрей Березовский, Александр****Благовестнов, Андрей Злобин, Андрей Ивашкин,****Юлия Котова, Станислав Леонидов,****Андрей Литвинов, Ника Мирошкина, Иван Осипов,****Ольга Проскурнина, Евгений Русаков, Анастасия****Седухина, Игорь Ухаров, Дарья Широкова**

Forbes Russia Mag для iPad

**Инна Титова** (выпускающий редактор),**Антон Солдатов, Варвара Токарева**Forbes media chairman and editor-in-chief **Steve Forbes**President and CEO **Michael Perlis**Chief operating officer **Michael Federle**Chief product officer **Lewis D'Vorkin**

Журнал Forbes основан В. С. Forbes в 1917 году

Учредитель и издатель журнала

**ЗАО «Аксель Шпрингер Раша»**

Генеральный директор и издатель

**Регина фон Флемминг**

Финансовый директор

**Рачия Акопян**

И. о. директора по персоналу

**Татьяна Жарко**Директор по рекламе **Анна Шашлова**

(anna.shashlova@axelspringer.ru)

Отдел рекламы (ad\_sales@axelspringer.ru)

**Татьяна Иванникова** (директор по рекламе Forbes)(tatyana.ivannikova@axelspringer.ru), **Екатерина Библиова** (директор по

рекламе Forbes Life, Forbes Woman) (ekaterina.biblova@axelspringer.ru),

**Ольга Седнева** (старший менеджер по рекламе) (olga.sedneva@axelspringer.ru), **Оксана Хромова** (старший менеджер по рекламе)(oksana.khromova@axelspringer.ru), **Ольга Домкина** (старшийменеджер по рекламе) (olga.domkina@axelspringer.ru), **Дарья****Николаева** (менеджер по рекламе) (daria.nikolaeva@axelspringer.ru),**Татьяна Смирнова** (координатор), **Анна Ионова** (руководитель

отдела спецпроектов) (anna.iionova@axelspringer.ru)

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

Отдел связей с общественностью

**Наталья Давыдова** (бренд-менеджер),**Диана Паничевская** (ассистент)Директор по производству **Анна Шумилова**Отдел производства **Светлана Исламова** (менеджер по печати),**Анастасия Безденежных** (координатор по работе

с рекламодателями)

Цветоделение **Сергей Циман** (ведущий специалист),**Николай Кротов, Юрий Комов**

Директор по распространению

**Наталья Глущенко** (natalia.gluschenko@axelspringer.ru)

Отдел распространения

**Маргарита Зиновьева** (зам. директора),**Татьяна Сергеева, Анна Яншина** (старшие менеджеры),**Анна Бречалова, Анна Лапикова** (менеджеры)

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

Директор по правовым вопросам **Мария Сакулина**

16+

Все вопросы, связанные с изданием журнала и работой

издательства, по телефону 8 800 100 39 77 (звонок бесплатный)

На обложках фото **Александра Карнюхина** для Forbes,**Юрия Чичкова** для Forbes

## Адрес редакции, учредителя и издателя

129226 Россия, Москва, ул. Донукина, 16, стр. 1, 6-й этаж

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

E-mail: info.forbes@axelspringer.ru

Издание Forbes зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации

средства массовой информации ПИ №ФС77-58981 от

11 августа 2014 года. ISSN 1810-8660

Подписаться на журнал можно по телефону

8 800 200 3010

FORBES 05 (134) Тираж номера 130 000 экземпляров Дата выхода 16.04.15

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

Индексы по каталогам: «Роспечать» — 83675, 83701; «Почта России» — 24490; «Пресса России»

— 15100. Редакция не имеет возможности вступать в переписку, рецензировать и возвращать

не заказанные ею рукописи и иллюстрации. Редакция не несет ответственности за содержание

рекламных материалов. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе

и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции. © 2015 ЗАО

«Аксель Шпрингер Раша» © 2015 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes.

All rights reserved. Товарный знак Forbes является исключительной собственностью Forbes Media

LLC и используется в соответствии с лицензионным договором с Forbes Media LLC. Товарный

знак «Инструмент капиталиста» является исключительной собственностью

ЗАО «Аксель Шпрингер Раша».

ZAO «Axel Springer Russia» is an affiliate of Axel Springer SE.





TOURBILLON  
BOUTIQUE

МОСКВА - УЛ. ПЕТРОВКА, 16 - ТЕЛ.: +7 495 636 13 57

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ - УЛ. Б. КОНЮШЕННАЯ, 13 - ТЕЛ.: +7 812 314 44 42

Les Ateliers d'Art, the Bird Repeater \*\* - [www.jaquet-droz.com](http://www.jaquet-droz.com)

JD

JAQUET DROZ

SWISS WATCHMAKER SINCE 1738 \*

\*Швейцарский часовщик с 1738 года  
\*\*Художественные Мастерские Берд Рипитер

# Родина-мать

**ЭЛЬМАР МУРТАЗАЕВ**

Главный редактор Forbes



Есть ли у бизнеса родина? Абстрактный вопрос в интервью, который раньше обычно вычеркивали из-за набора общих, часто бессмысленных слов в ответе, неожиданно превратился в чувствительную тему, которую обходят теперь почти все бизнесмены.

Итак, что такое родина для бизнеса? Место, где зарегистрировано предприятие? Где его основные производственные мощности и персонал? Или там, где уплачиваются основные налоги? А может, там, где остаются не только налоги, но и все продукты труда — технологии, знания и ноу-хау, деньги на счетах? Где делаются долгосрочные инвестиции, наконец.

По мере развития российского бизнеса и становления существующей политической модели государство, по сути, переходило от одного ответа на этот вопрос к другому. В начале нулевых оно в целом терпимо относилось к иностранным, прежде всего офшорным, юрисдикциям. Несмотря на знаменитое «замучаетесь пыль глотать», сказанное еще в 2002 году, Владимир Путин поначалу спокойно воспринимал ситуацию, когда центры уплаты прибыли почти всех российских крупных компаний находились в иной налоговой юрисдикции. Сами бизнесмены неоднократно объясняли, что их компании живут на Багамах или на Кипре не только ради снижения налогов, но для нахождения в понятной правовой среде. По умолчанию предполагалось, что со временем качество институтов — судов, ведомств, органов власти, даже деловой этики и т. д. — в России улучшится и предприниматели переберутся туда, где, собственно, они и зарабатывают свои деньги.

Середина нулевых была прекрасным временем, чтобы верить в любые благие намерения. Растущие доходы от экономического роста позволяли государству не замечать изысканных налоговых схем российских бизнесменов, а те не очень заморачивались насчет нараставших расхождений между словами и действиями власти. Вечеринки в Куршевеле и на Сардинии, виллы на Лазурном Берегу и дома в Лондоне, эскадры яхт и эскадрильи бизнес-джетов — все это показное потребление в числе прочего отражало и представления о родине. Она там, где хорошо (или прибыльно).

Кризис 2008 года многое изменил. Государству стало не хватать денег на амбициозные проекты, правительство пересмотрело свое отношение к схемам налоговой оптимизации. Собственно, теперь понятие «родина» стало трактоваться исключительно с налоговой точки зрения. Новое неформальное соглашение стало еще более неформальным. А формально бизнес согласился с предложенным государством разделением схем налоговой оптимизации на «хорошие» и «плохие».

Правда, именно в это время, на отрезке с 2009 по 2013 год, отток капитала из России начал расти. Конечно, в немалой степени это произошло из-за изменения платежного баланса. Но я думаю, был и другой фактор: бизнес отреагировал на неисполнение государством своей части предыдущего неформального соглашения. Качество государственных институтов совершенно не улучшилось, скорее ухудшилось. И обратите внимание, как тихо и незаметно изменились потребительские привычки богатых

россиян. Ослепительная, гламурная жизнь на яхтах стала «частной крепостью».

С началом крымской и украинской историй, новой холодной войны с Западом концепция снова изменилась. С 1 января 2015-го российские бизнесмены должны раскрыть информацию обо всех зарубежных активах и платить налоги с прибыли, которая аккумулируется за рубежом. Но закон о контролируемых иностранных компаниях (КИК) требует не только раскрытия информации (подробнее см. стр. 210). Это фактически ультиматум крупному бизнесу: нельзя больше жить на две страны, надо выбирать — быть резидентом России или зарубежного государства. Об иных, неналоговых последствиях этого выбора говорить не принято, но очевидно, что они тоже могут наступить. Легко читается подтекст этой идеи: государство теперь претендует не только на налоги, но и на продукты труда бизнеса. Неслучайно Владимир Путин предупредил бизнесменов о возможности блокирования их средств в британских банках. Ваши деньги там в опасности. Но если вы все-таки выберете «небезопасные» гавани, для вас может измениться ситуация и здесь, в России.

Интересная особенность всего переговорного процесса в том, что важный изначальный пункт повестки — улучшение институтов внутри страны — больше не обсуждается. Страна в опасности, бизнес должен послужить Родине (теперь с большой буквы), которая так много вам дала и столь многое прощала. О долгосрочных инвестициях поговорим как-нибудь потом. Не время торговаться. **1**





# Ermenegildo Zegna

Третьяковский проезд, 1/3, т. 495 933 3372 | ЦУМ, ул. Петровка, 2, т. 8 800 500 8000 | Кутузовский проспект, 31, т. 495 933 3033  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., т. 495 225 8854 | «Крокус Сити Молл», Красногорск, ул. Международная, 8, т. 495 933 7354 | ZEGNA.COM





Генеральный директор Jaguar Land Rover Россия, Беларусь и Казахстан – Франк Виттеманн рассказывает о стратегии компании и о том, как британцы собираются, несмотря на сложную ситуацию, упрочить свои позиции на российском автомобильном рынке.

## ТРИ КИТА УСПЕХА – ОТЛИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ, СЕРВИС И ПЕРСОНАЛ

*Расскажите, пожалуйста, о планах и стратегии компании Jaguar Land Rover Россия на 2015 год. Какие продуктовые новинки ожидают потребителей?*

Текущая экономическая ситуация свидетельствует о том, что 2015 год станет непростым для всех нас. Но, несмотря на трудности, которые существуют на рынке, мы абсолютно уверены в эффективности деятельности компании. Jaguar Land Rover Россия продолжит следовать принятой в 2011 году Стратегии ускорения, развивая каждое из ее направлений: «отличные продукты», «отличный сервис», «отличный персонал». В рамках первого направления нас ждет 7 продуктовых новостей. В марте на российском рынке появился компактный внедорожник премиум-класса Discovery Sport – одна из самых долгожданных премьер компании. В апреле стартовали продажи динамичного Range Rover Sport SVR, а чуть позже появится обновленный Range Rover Evoque. Кроме того, в 2016 году в продажу поступит кабриолет Range Rover Evoque.

Что касается модельной линейки Jaguar, то в апреле автолюбителей ждет F-TYPE с полным приводом и механической трансмиссией, а в июле – компактный седан Jaguar XE. Весной мы представили новое поколение Jaguar XF, а в январе анонсировали выход первого кроссовера F-PACE, который поступит в продажу в 2016 году.

В рамках направления «отличный сервис» мы продолжим совершенствовать качество обслуживания клиентов, расширяя программу лояльности и внедряя новые решения для оптимизации процесса

покупки и обслуживания автомобиля. В этом году мы откроем Brand Experience Center<sup>1</sup> – центр мирового класса неподалеку от Москвы, где на скоростном треке и внедорожной трассе наши покупатели смогут получить поистине незабываемый опыт.

Что касается направления «отличный персонал», мы, как и прежде, будем проводить различные программы обучения для всех сотрудников компании, работая над повышением квалификации каждого из них. Благодаря последовательной реализации Стратегии ускорения, в 2015 году мы намерены не только сохранить, но и увеличить долю на российском рынке. Наша главная цель – удовлетворять требования самых взыскательных клиентов, и, мы уверены, что даже в условиях экономической нестабильности потребитель достоин высочайшего уровня обслуживания и продуктов исключительного качества.

*Согласно последним исследованиям, проведенным агентством «Автостат», бренды Jaguar и Land Rover занимают лидирующие позиции по степени лояльности потребителей и по степени удовлетворенности владельцев своим автомобилем после покупки. Как компании удалось достичь таких высоких результатов?*

Четыре года назад мы сфокусировались на развитии дилерской сети и на повышении качества обслуживания. На текущий момент у нас 54 дилерских центра в 35 городах России. Это обновленная дилерская сеть с новыми технологичными зданиями и расширенными



мощностями для сервисного обслуживания. Высочайшее качество обслуживания клиентов является одной из приоритетных задач компании Jaguar Land Rover. Работая над удовлетворенностью клиентов в России, мы реализуем ряд решений, в числе которых программа лояльности «Мир привилегий Jaguar Land Rover», программа клиентоориентированного дилера, а также внедрение новых должностей – менеджера по качеству и сервисного менеджера в каждый дилерский центр для постоянного контроля качества обслуживания. Для всех клиентов доступен сервисный сайт, личный кабинет с данными по истории обслуживания, а также мобильное приложение с информацией по сервисной истории автомобиля, данные по ТО, поиск ближайшего дилерского центра и другие возможности. Как результат, последние исследования показали, что наши клиенты довольны процессом продаж на 94%, а сервисом на 82%. Особенно приятно отметить, что по результатам рейтинга аналитического агентства «Автостат» наша компания, вопреки стереотипам, занимает вторую позицию по степени лояльности к брендам и по степени удовлетворенности автовладельцев своим автомобилем Jaguar или Land Rover после покупки.



Range Rover в длинной колесной базе

*Если говорить о корпоративных продажах, насколько привлекательны предложения компании для клиентов? В целом, какова доля корпоративных продаж по итогам прошлого года?*

Даже во время общего падения рынка корпоративный сегмент остается относительно стабильным – он в меньшей степени подвержен колебаниям. По итогам 2014 года доля корпоративных продаж составила 17% по Land Rover и 10% – по Jaguar. Для таких клиентов у нас есть ряд выгодных предложений по финансовому лизингу от наших партнеров – компаний «Каркаде», «Европлан», ВЭБ. Мы также предлагаем специальные серии автомобилей, такие как Jaguar XF или XJ Business Edition. Кроме того, на российском рынке недавно дебютировал новый компактный внедорожник Discovery Sport, а в ближайшее время начнутся продажи среднеразмерного спортивного седана Jaguar XE, и мы рассчитываем открыть новые корпоративные сегменты за счет данных моделей. У нас шикарная линейка внедорожников для суровых российских условий: от универсального Discovery до роскошного Range Rover с удлиненной колесной базой – эксклюзивное предложение в сегменте SUV. Плюс модельный ряд Jaguar для среднего и топ-менеджмента компаний. Мы предла-

гаем гибкую систему особых условий покупки в зависимости от объемов, которые приобретает у нас та или иная компания.

*Компания Jaguar Land Rover Россия провела исследование, посвященное остаточной стоимости автомобилей. Расскажите, пожалуйста, какие результаты были получены?*

На данный момент в России отсутствует независимая система расчета стоимости поддержанного автомобиля, и потребители вынуждены определять остаточную стоимость своего автомобиля, используя рейтинги различных интернет-порталов и других неофициальных источников. Именно поэтому мы приняли решение заняться вопросом изучения остаточной стоимости автомобилей Jaguar и Land Rover в возрасте от 1 до 3 лет, реализованных через дилерскую сеть в 2014 году в России. В ходе исследования было выявлено, что внедорожники бренда Land Rover обладают высокими показателями остаточной стоимости. К примеру, новое поколение Range Rover Sport продемонстрировало не падение, а рост остаточной стоимости во второй год: 89,32% по сравнению с 88,85% в связи с большим количеством «премьерных» автомобилей на вторичном рынке. Кстати, высокая остаточная стоимость Range Rover Evoque была отмечена аналитическим агентством «Автостат». Этот автомобиль был признан лидером по сохранению остаточной стоимости с результатом 82% в сегменте премиальных внедорожников/кроссоверов С-класса. Что касается бренда Jaguar, наиболее высокие результаты показал бизнес-седан XF: в первый год после покупки стоимость составляет 79,91% от первоначальной, во второй год – 72,32% и 65,65% – в третий. Завершает список Jaguar XJ с 72,81% в первый год и высокими результатами по сравнению с основными конкурентами во второй и третий годы (63,68% и 54,72% соответственно).

Jaguar XJ



*Расскажите, пожалуйста, подробнее о новой программе Jaguar Land Rover Россия «Обратный выкуп», связанной с остаточной стоимостью.*

В стремлении обеспечить нашим клиентам как можно больше привилегий, а также для повышения доверия к бренду Jaguar и привлечения внимания потребителей к этой восхитительной марке в феврале 2015 года мы запустили программу обратного выкупа для Jaguar XJ. Наша цель – предлагать не только лучшие продукты, но и лучший в классе уровень обслуживания. Однажды став нашим клиентом, вы уже не сможете отказаться от роскошных автомобилей и сервиса компании Jaguar Land Rover. Программа гарантирует каждому покупателю нового XJ – флагманской модели Jaguar – выкупную цену в размере 80% от первоначальной стоимости автомобиля по контракту в течение первого года и 65% – в течение второго года владения при условии соблюдения ряда условий, которые прописываются в договоре.



# Справедливость анархиста

Текст:

БОРИС ГРОЗОВСКИЙ

*Лидер движения Occupy Wall Street объясняет, почему не надо платить долги.*

Книгу «Долг: первые 5000 лет истории» написал Дэвид Гребер, профессор антропологии Лондонской школы экономики. На русском ее выпустило известное своими переводами «левой» философской и политологической литературы издательство Ad Marginem, обычно обходящее экономические темы стороной. Но выбор издательства не случаен. Гребер — не только известный ученый и кolumnист, но и один из самых популярных в англоязычной сфере анархистов, один из лидеров движения Occupy Wall Street, соавтор лозунга «Нас 99%». Активная политическая деятельность стоила Греберу места в Йельском университете. «Большую часть своей истории человечество провело без централизованного правительства», — говорил Гребер 10 лет назад. Свою докторскую он писал на Мадагаскаре, где «присутствия властей не ощущается».

Греберовский анархизм весьма обаятелен. Первая же его лекция в Лондонской школе экономики была посвящена теме «Связь между глупостью, невежеством и властью: как радикальное упрощение человеческой жизни и однобокие структуры воображения ведут к неравенству, поддерживаемому насилием». В науке Гребер известен исследованием того, как общества детерминируют ценностную систему людей, их картину мира. Популярны его книги «Фрагменты анархистской антропологии» (переведена на русский в 2014-м), «К антропологической теории ценностей», «Потерянные люди: эссе об иерархии, восстании и желании». Еще Гребер написал книгу «Демократический проект» об Occupy Wall Street. Слабость этой работы, как и всего движения, в следующем: Гребер

и его коллеги, хотя и понимают, что мир неправильно устроен, не предлагают способов исправить ситуацию, писал Джон Кампфнер, автор недавно переведенного на русский бестселлера «Свобода на продажу».

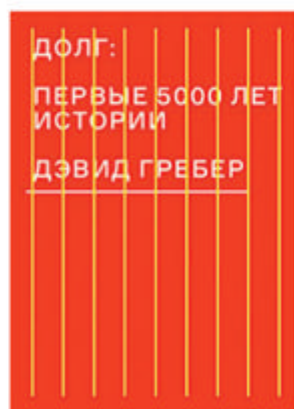
Образ мыслей Гребера великолепно передает эссе «О феномене дерьмовых (bullshit) рабочих мест». В 1930 году Джон Кейнс предсказывал: развитие технологий приведет к тому, что к концу XX века рабочая неделя в США и Великобритании будет сокращена до 15 часов. Этого не произошло. Обычно неудачу прогноза объясняют так: выбирав между увеличением свободного времени и ростом потребления необязательных игрушек и удовольствий, человечество коллективно предпочло второе. Но лишь немногие из созданных за последние десятилетия рабочих мест имеют отношение к производству су-

ши, айфонов и модных кроссовок, возражает Гребер.

Проблема в другом, считает он: гигантские массы людей в развитых странах заняты бессмысленным делом — операциями, которые в принципе не нужно выполнять. Доля менеджеров, клерков, специалистов в сфере продажи и услуг в общей занятости в США между 1910-м и 2000-м выросла с 25% до 75%. Эти рабочие места как будто специально создаются для того, чтобы занять нас работой, пишет Гребер. Это было бы еще объяснимо в соцстранах, где труд был священной обязанностью гражданина, но при капитализме так быть не должно. В итоге все больше людей две трети своего рабочего времени сидят в Фейсбуке, посещают мотивирующие семинары или скачивают сериалы.

Причина вне экономики: правящий класс давно осознал, что счастливые и продуктивные люди со свободным временем опасны. Появившись в 1960-х, они сразу потребовали радикально другого общественного устройства. При этом правители нашли способ переключить недовольство населения именно на тех, кто занят полезным трудом: медсестры, мусорщики и повара получают меньше и вызывают меньше симпатий, чем «ненужный» средний класс — пиарщики, лоббисты, страховщики, специалисты по телефонным продажам, судебные приставы, юристы-консультанты», пишет Гребер. Конечно, эту систему никто не создавал специально — она возникла благодаря столетию проб и ошибок, но оказалась весьма устойчивой.

Сложно не согласиться с Гребером хотя бы в одном: большинство нелюбимых им профессионалов заняты в основном фиктивной деятельностью или исправлением искажений, возникших в результате работы других профессионалов. Одни работают над сокрытием важной



Дэвид Гребер. Долг: первые 5000 лет истории. М.: Ad Marginem, 2014





Восхитительное Zip\*  
Колье - браслет  
цветные сапфиры и бриллианты

# Van Cleef & Arpels

Haute Joaillerie, place Vendôme since 1906\*\*



Москва, СТОЛЕШНИКОВ 9 - (495) 937-9042, ГУМ - (495) 363-2064  
Екатеринбург - (343) 215-6001, Киев - (38044) 279-4642  
Алматы - (727) 315-5000, Баку - (99412) 497-7990  
[www.vancleefarpels.com](http://www.vancleefarpels.com)

для общества информации, а другие помогают ее раскрыть. Одни неимоверно усложняют налоговое регулирование, а другие помогают налогоплательщикам платить налоги. Чем шире государство, чем заметнее его вмешательство в общественную и экономическую жизнь, строже его требования к всевозможной отчетности и тем больше людей вынуждены заниматься бессмысленным трудом.

А теперь представьте, что может этот анархист написать в 500-страничной книге о 5000-летней истории долга. Представили? Примерно это он и написал.

Как антрополог, Гребер начинает с явного ценностного противоречия в представлениях людей о долге. Большинство людей уверены одновременно в следующем: 1) выплата взятых в долг денег — вопрос элементарной порядочности, 2) всякий, кто имеет обыкновение давать деньги взаймы, — воплощенное зло. Оба представления широко распространены, но плохо согласуются друг с другом. Греберу первое не нравится больше, чем второе. Он приводит массу исторических и современных примеров, когда безукоризненное выполнение долгового договора ведет к большему моральному злу, чем пренебрежение долгом.

Среди них обычай, описанный Жан-Клодом Галеем в Восточных Гималаях в 1970-е годы: низшие касты, не имевшие денег и земли и жившие в постоянной долговой зависимости («за еду») от землевладельцев, нередко занимали и на самые значительные в их жизни расходы: свадьбы и похороны. В первом случае залогом становилась сама невеста. После первой ночи она должна была явиться в дом кредитора и несколько месяцев провести там в качестве наложницы, а если надоедала, еще год-два отрабатывать расходы на свадьбу проституцией. Только потом она возвращалась к мужу. Показательно, что как у бедняков, так и у брахманов (они часто были крупными займодавцами) этот «варварский» обычай особых возражений не вызывал.

Больше всего Гребера возмущает и одновременно завораживает выраженная в гималайском примере способность денег «преобразовывать нравственность в безличную арифметику

Возможно, и первым шагом к появлению денег стала вовсе не меновая торговля, как излагают учебники, а исчисление долга перед людьми, которым причинен ущерб

и тем самым оправдывать вещи, которые иначе показались бы нам непристойными и возмутительными». Долг овеществлен и объективирован, кредитор может передать его третьей стороне, и в центре внимания — капитал, баланс, процентные ставки и пени, а о человеческих последствиях выплаты долга «можно не задумываться». Отношения между людьми превращены в математику. Как это получилось? Ведь отличий денежного долга от нравственного два: 1) его измеримость, исчислимость, 2) применение насилия при требовании долга, если должник манкирует своим обязательством. Ведь долг — «это то, что бывает, когда еще не восстановлен некий баланс».

Начиная с Вед и Библии денежный долг рифмуется с этическим — как синовий обязанностью, вины и греха: «Сам недавно родился из земли, и вскоре пойдет туда же, откуда он взят, и взыщется с него долг души его». В Ригведе существование человека понимается чуть ли не как форма долга: «Человек рождается в долгу; сам по себе он рожден для Смерти, и лишь принося жертвы, он выкупает себя у Смерти». Жизнь — это заем, мы изначально в долгу, а жертвенная дань — уплата процентов; окончательная уплата жизни-долга производится смертью. А вождь-царь взял на себя управление нашим изначальным долгом, поэтому он вправе собирать налоги (разновидность изначального долга). Возможно, и первым шагом к появлению денег стала вовсе не меновая торговля, как излагают учебники, а исчисление долга перед людьми, которым причинен ущерб (например, убийство родственника), и совершивший должен выплатить, искупить вину. Ведь первобытных обществ, основанных на меновой торговле, антропология не обнаружила, зато описано множество правовых систем древности, где

деньги или их эквивалент служат в первую очередь для возмещения вины.

Но Гребер считает теорию первоначального долга мифом. Как настоящий анархист, он признает, что мы с рождения в долгу перед космосом и человечеством, но думает, что религия, нравственность, политика, экономика, государство и правосудие лишь пытаются «рассчитать то, чего рассчитать нельзя». Его идеал ближе к миру, где долги и кредиты занимают подчиненную роль и люди обмениваются дарами, а не заключают сделки. Ведь долг возникает только при обмене, не доведенном до конца. Если обмен невозможен, то нет и долга: номинальная задолженность, которую нельзя выплатить, — это не долг, а фикция. Долг, который выплатить можно, крепко связывает должника и кредитора друг с другом. Мир без долгов был бы подобен хаосу, войне всех против всех: никто никому ничего не должен. Однако система, в которой долг «священен», но выплачивать долги должны лишь некоторые, не самые крупные должники, явно далека от идеала. Большой долг (как долг США), долги самых богатых людей превращаются из их проблемы в проблему кредитора.

Какую форму примет долг через сотню-другую лет? Это вопрос о будущем капитализма. Гребер уверен, что капитализм трансформируется: бесконечный экономический рост на ограниченной планете невозможен, отношение дара вернет себе положение, которое оно утратило, уступив первенство равноценному рыночному обмену. История не закончена: госаппарат армий, тюрем и пропаганды не совершен, человечество в состоянии придумать новый способ общественной организации. Если так, бесконечное наращивание долга становится бессмысленным и сама его роль в обществе будет поставлена под вопрос. ❶



# GIVENCHY

www.givenchybeauty.ru «Селдико» - Тел.: 8 (495) 232 64 65. Факс: 8 (495) 232 64 66. Качество товара подтверждено Декларацией о соответствии. Реклама.



GENTLEMEN  
ONLY

CASUAL CHIC

НОВЫЙ АРОМАТ ДЛЯ МУЖЧИН

Идеи, цитаты  
и исследования,  
на которые  
стоит обратить  
внимание

**1**  
Россия,  
Москва.  
Коммента-  
рии о госу-  
дарстве  
и бизнесе  
№89  
<http://opec.ru>



**2**  
США,  
Техас.  
Неустойчи-  
вый Китай  
[www.stratfor.com](http://www.stratfor.com)



**3**  
Россия,  
Москва.  
Институци-  
ональные пре-  
пятствия для  
инноваций  
[www.uecs.ru](http://www.uecs.ru)

# 1

## Виртуальные резервы

Товарные позиции с наименьшей загрузкой мощностей (до 50%) в экономике России, по данным Росстата за 2013 год, %

Минеральные воды  
Мука  
Автомобили грузовые  
Пиломатериалы  
Автобусы  
Материалы лакокрасочные  
Хлеб и хлебобулочные изделия  
Машины кузнечно-прессовые  
Турбины на водяном пару  
Электродвигатели универсальные

20 40 60

Источник: Росстат

Многие считают, что происходящее в российской экономике обвальное сокращение инвестиций и импорта оборудования инвестиционного назначения не столь уж и страшно. Они ссылаются на то, что уровень загрузки производственных мощностей в российской промышленности невелик, поэтому стимулирование внутреннего спроса со стороны государства и ускоренный выход российских компаний на внешние рынки — после двукратной девальвации и в условиях роста мировой экономики — позволят поддержать работу отечественных предприятий. Но экономист Центра развития ВШЭ Андрей Чернявский считает, что утверждение о низкой загрузке мощностей не

слишком убедительно. Дело в том, что данные Росстата крайне неполны. Действительно, по последней доступной статистике (2013 год), из 59 видов продукции по 55 видам уровень загрузки производственных мощностей был ниже 85% (что можно считать полной загрузкой в рыночной экономике), а по 22 из них даже ниже 50%. Однако совокупная доля всех 59 товарных позиций, по которым есть данные, составляет лишь около 27% совокупной добавленной стоимости промышленности, доля же тех позиций, где загрузка составляет менее 85%, и вовсе не превышает 15%. Таким образом, тезис о низкой загрузке мощностей в промышленности может рассматриваться лишь как гипотеза.

## 2 Смена курса

Хотя китайское общество и экономика радикально изменились за последние 30 лет — ВВП Китая с 2000 года вырос в девять раз, политические структуры страны изменились мало. Правительство стало эффективнее, чем в 1978 году, когда Дэн Сяопин пришел к власти. Пока экономика Китая росла, эта модель работала, отмечают аналитики Stratfor Роджер Бейкер и Джон Миннич. Она помогала не допустить возвращения к политике времен Мао Цзэдуна, которая могла бы торпедировать экономический рост. Но антикоррупционная кампания, начатая новым китайским лидером Си Цзиньпином, нарушает сложившееся равновесие. Переход власти от Ху Цзиньтао к Си был первым с конца 1970-х, не получившим санкции Дэн Сяопина. Выбранные им Ху Цзиньтао и его предшественник Цзян Цзэминь обеспечили более двух десятилетий преемственности и четких правил игры. Теперь Китай входит в незнакомые воды. Экономическая модель, созданная Дэном, явно исчерпала себя. Как и другие азиатские «тигры», Китай рос за счет экспорта и масштабных госинвестиций. Но этих факторов уже недостаточно, а общество развивается быстрее, чем политическая модель. Глобальный экономический кризис приблизил окончание периода легкого роста в Китае. Руководство страны начинает понимать, что нельзя больше откладывать то, что откладывали более 10 лет, — перестройку экономики для обеспечения устойчивого роста, основанного на внутреннем потреблении. Действия Си Цзиньпина скорее симптом, чем причина перемен. Антикоррупционная кампания является одним из элементов более широкого процесса. Смена модели потребует 5–10 лет и вызовет огромные социальные, экономические и политические деформации. Старая модель, легитимность которой опиралась на обещание роста материального благополучия и стабильности, нежизнеспособна.

## 3 Заочные знания

С середины 1990-х годов в России сокращается ключевой с точки зрения конечного результата элемент инвестиций в человеческий капитал — собственный труд учащихся, отмечает исследователь из Высшей школы экономики Анна Троицкая. По данным Росстата, с 1996 по 2013 год доля студентов, получающих очное образование, сократилась с 62,8% до 45%. Это существенно меньше, чем в странах ОЭСР, где полноценное высшее образование получают не менее 70% студентов. В негосударственных вузах по очной форме обучается менее трети студентов. При этом среди студентов очных отделений распространено совмещение работы и учебы. Многочисленные опросы показывают, что до окончания вуза на регулярной основе начинают работать 50–75% студентов. Эта специфическая особенность России резко контрастирует с практикой большинства развитых стран, во многих из которых, с одной стороны, существуют жесткие ограничения по найму на работу учащейся молодежи, с другой — интенсивность учебного процесса просто не позволяет студентам выделить время на регулярную трудовую деятельность в течение учебного года. Таким образом, неразвитость системы повышения квалификации работников в России создает помехи и в получении ими полноценного образования.



# ULYSSE NARDIN

SINCE 1846  LE LOCLE - SUISSE



## MARINE DIVER

Автоподзавод. Водонепроницаемость до 300 метров.

Корпус из 18-каратного розового золота.

Доступны в корпусе из стали.

ULYSSE NARDIN RUSSIA

ULYSSE-NARDIN.COM

T. +7 (495) 795 0630, [inforussia@ulyссе-nardin.com](mailto:inforussia@ulyссе-nardin.com)



4

Россия, Москва. Российские мусульмане в международном контексте  
www.globalaffairs.ru



5

Россия, Москва. Поможет ли госкапитализм российским регионам?  
www.politcom.ru



6

Россия, Москва. Мониторинг делового климата в строительстве  
www.hse.ru



7

Россия, Москва. Анализ рынка нейротехнологий  
www.rusventure.ru

## 4 Исламский вопрос

Внезапное появление на Ближнем Востоке в середине 2014 года религиозно-политического феномена «Исламское государство» застало врасплох мировое сообщество. Действия ИГ так или иначе оказывают негативное воздействие на мусульманское сообщество в России, в котором за последние годы наблюдается рост радикальных настроений, пишет член научно-совета Московского центра Карнеги Алексей Малащенко в журнале «Россия в глобальной политике». Российская власть упрощает ситуацию, борется против экстремизма и сепаратизма, однако уходит от ответа на вопрос, каким образом в светском государстве можно жить по религиозным нормам. В Кремле не хотят задумываться о проблеме «цивилизационного», несепаратистского удаления Северного Кавказа от России, игнорируя то, что вектор российской гражданской идентичности не всегда совпадает с вектором религиозной идентичности, а иногда и противостоит ему. Происходящее требует от российской власти переосмысления отношения к исламу, в том числе политическому, отказа от стереотипов. Это тем более важно в условиях экономического кризиса. Одной из форм выражения социального протеста в мусульманских регионах является ислам. И не только на Северном Кавказе, но и в других регионах, где проживает значительное число мусульман. У Кремля же остается мало времени для модернизации политики в отношении ислама и происходящего в мусульманской среде России. Если активность «Исламского государства» продолжится, она может повлиять на российских мусульман, включая жителей Волго-Уральского региона.

## 5 Стройки капитализма

Кризис поставил под вопрос многие региональные инвестиционные проекты российских финансово-промышленных групп, отмечает политолог Ростислав Туровский в статье для Politcom.ru. Одним из хрестоматийных стал случай «Русала», который постепенно закрывает производство на малых и средних алюминиевых заводах, оставляя лишь самые крупные. На грани банкротства оказался «Мечел», что, в частности, поставило под вопрос реализацию самого масштабного сегодня дальневосточного угольного проекта — Эльгинского месторождения. В очередной раз откладывается запуск Наталкинского золоторудного месторождения в Магаданской области, которое называли крупнейшим в России (им владеет компания Polyus Gold, главный акционер которой — Сулейман Керимов). Недавняя авария на шахте «Уралкалия» может еще больше осложнить позиции России на мировом рынке калийных удобрений (учитывая отношения с «Беларуськалием»). Государственные компании тоже могут оказаться в сложном положении. Например, добыча алмазов компаний «АЛРОСА» снижается, поскольку новые мощности пока не компенсируют спад производства на старых месторождениях. За рамками сырьевого сектора тем более трудно ожидать каких-либо прорывных проектов. В автомобилестроении будут, вероятно, частично свернуты новые производства, витриной которых стала Калуга.

## 6 Последняя прибыль

Несмотря на сложную ситуацию в экономике, деловой климат в российском строительстве в I квартале 2015 года не ухудшился, отмечается в обзоре Центра конъюнктурных исследований ВШЭ. Большинство ключевых показателей (спрос, физический объем работ и прибыль) оказались такими же, как и в конце прошлого года. Четверть подрядчиков сообщила о снижении объемов строительно-монтажных работ, однако 21% констатировали рост. Неплохие итоги начала года экономисты ЦКИ объясняют «отголоском» ажиотажа спроса на жилье со стороны населения в конце прошлого года, а также освоением привлеченных ранее банковских кредитов. В то же время неблагоприятным фактором оказался рост цен, который, однако, не привел к сокращению прибыли компаний. Эксперты ЦКИ объясняют это низким уровнем конкуренции. Авторы пред-

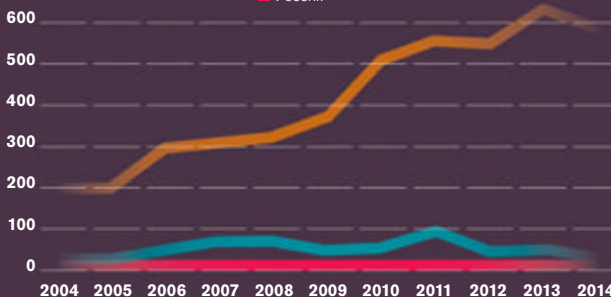
сказывают, что скоро ситуация осложнится. Прогнозы предпринимателей на следующий квартал — одни из самых худших за последние четыре года. Эксперты ожидают, что до середины 2015 года цены на строительные объекты будут расти, затем будет наблюдаться если не обвальное, то заметное их снижение. Это приведет к банкротству слабых фирм и большому числу слияний и поглощений, как законных, так и незаконных.

На наших глазах возникает технология, которая может привести к глобальным последствиям и изменить мир сильнее, чем телеграф, телефон и интернет. Речь идет о нейрокоммуникациях. Этой отрасли посвящен аналитический отчет РВК. Есть уже и специальный термин — нейронет. Протезы конечностей, подключаемые к периферическим нервам либо непосредственно к мозгу, применяются с 2010 года. Прогноз роста рынка искусственных органов и протезов — с \$16 млрд в 2010 году до \$32 млрд к 2018 году. Можно отметить весьма многообещающий рынок носимых устройств, считающих физиологические параметры пользователя. Объем этого рынка в 2012-м около \$1 млрд, и ожидается, что к 2016 году он вырастет примерно в 20 раз.

## 7 Нейробизнес

Количество патентов

■ Европейский союз (EP Patent)  
■ США (US Patent)  
■ Россия



Источник: rusventure.ru





**BOSS**  
HUGO BOSS

# Только на сайте

## Forbes в социальных сетях

 facebook.com/forbesrussia twitter.com/forbesrussia forbes.vkontakte.ru

### Кто самый богатый во власти:

#### декларации-2015

Российские чиновники приступили к публикации данных о своих доходах. Декларационная кампания впервые проходит в условиях добровольно-принудительной «национализации элит» и конфронтации с США и Европой. Кто из высокопоставленных бюрократов на этот раз станет чемпионом по задекларированному заработку? Кто, несмотря на санкции, сохранил активы на Западе, а кто, следуя тренду, обзавелся домом в Крыму? Чьи жены и дети продолжают добиваться успехов в бизнесе? Чей автопарк пополнился новыми люксовыми иномарками? Все подробности — в материалах сайта Forbes.

[http://www.forbes.ru/  
node/283311](http://www.forbes.ru/node/283311)



## Из пустыни в миллиардеры: сказка из списка Forbes



Мозд Алтрад — самый удивительный новичок рейтинга миллиардеров. Владелец одного из крупнейших в мире производителей цемента, он родился и провел детство в Сирийской пустыне. Мозд — выходец из кочевого племени бедуинов, потевший родители в возрасте четырех лет. Мальчика спасла лишь тяга к знаниям: тайком сбежав в школу, он стал лучшим учеником и получил правительственную стипендию на обучение во Франции. На новую родину Алтрад

переехал без гроша в кармане и без знания языка. Что было дальше — читайте в увлекательной истории успеха на сайте Forbes.

[http://www.forbes.ru/  
node/282771](http://www.forbes.ru/node/282771)







  
**Aldo Bruè**  
[www.aldobrue.it](http://www.aldobrue.it)

# Капитализм: мощь ≠ власть

**ФЕДОР ЛУКЬЯНОВ**

 Председатель президиума  
Совета по внешней и оборонной  
политике

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


*Глобализация  
заставляет государства  
мобилизовываться для  
защиты своей власти.*

«Доллары, если их много, замечают и ум, и знания, бездарный или урядный предстает выдающимся, бесчестный и растленный — образцом для подражания, спекулянт и казнокрад превращается из объекта для уголовной полиции в субъекта, царящего в обществе, его столп. Миллионы долларов дают... их обладателям власть — не всегда заметную и поддающуюся точному учету, но реальную и практически неограниченную». Вердикт капитализму главный публицист-международник СССР Валентин Зорин вынес в книге «Некоронованные короли Америки», которая вышла в свет в 1968 году.

Главное здесь — глубокая вера во всемогущество капитала. Марксизм, служивший (хотя и в деформированном виде) предтечей советской догматики, рос из тех же корней, что и либеральная политэкономия. Так что методологически похоже, но с обратным знаком.

И неудивительно, что обрушение советской модели на рубеже 1990-х годов породило не рыночную экономику из западных учебников, а карикатурный капитализм, с которым сроднились, не престанно атакуя его, профессиональные идеологические бойцы прежнего времени. И описание Зорина буквально применимо к развитию любой постсоветской страны — от России и Казахстана до Украины и Латвии.

Зорин замечает, что капитализм имитирует, имитируя распределение собственности и власти, но это очередной обман. Надо принять во внимание, что книга вышла в год потрясения за-

падного мира, когда молодежь в Европе и США потянулась за леваками-ниспровергателями. И подавляющее большинство — вовсе не ради того, чтобы сокрушить устои. Они хотели лишь обновления общественной конструкции, закостеневшей за годы потребительского чуда и политической стабилизации на фоне «красной угрозы».

Воздействие оказалось очень долгосрочным. События заставили расширить рамки истеблишмента — левые, «зеленые» и гражданские активисты потеснили политико-предпринимательскую «аристократию».

Волнения стали предвестниками и новой экономической волны, связанной с технологической революцией, возникновением постиндустриального капитализма. Западная модель, пройдя через внутренний кризис, восстановила операционную гибкость, которую параллельно начала стремительно утрачивать модель советская. Крах социалистической альтернативы сделал западный капитализм, а за ним и все остальное, глобальным.

Самый интересный вопрос с тех пор — об источниках и механизмах власти. Еще недавно считалось, что глобальным миром правит транснациональный капитал. Ярким символом стала атака Джорджа Сороса на Банк Англии осенью 1992 года, выбившая фунт стерлингов из европейского обменного механизма.

На рубеже веков на первый план стали выходить, с одной стороны, сырьевые гиганты, желавшие использовать повсеместное распространение рыночной модели для собственной капитализации за счет ранее недоступных государственных ресурсов. С другой — коммуникационные корпорации, владельцы виртуального пространства. На этом фоне управленческие возможности государства как института стали

выглядеть настолько блекло, что заговорили даже о его закате в принципе.

Однако в 2000-х маятник пошел обратно. Призывы обуздать стихию глобальных рынков зазвучали из самого сердца мирового капитализма — из Америки. Государства, особенно с авторитарным правлением, занялись укреплением контроля над ресурсами, вытесняя «семь сестер» и прочих «родственников» с доминирующих позиций. И даже коммуникационные гиганты наподобие Google или Microsoft идут навстречу государству, поддаваясь его требованиям содействовать обеспечению общественной безопасности.

Последние события свидетельствуют о том, что политическая логика, как минимум в России и на Западе, из-за Украины отодвинула на второй план соображения экономической целесообразности.

Глобальный охват дает бизнесу огромные возможности, но и объективно заставляет государство мобилизоваться для защиты своей власти. А источник власти все равно остается на национальном уровне — никто еще не придумал, как заручиться трансграничной легитимностью.

Государство использует естественный страх большинства населения перед утратой собственной самобытности по мере стирания границ, что заведомо способно рекрутировать поддержку оборонительной позиции. Объективно глобальный капитализм многократно превосходит национальный по своему потенциалу, но уступает по способности найти общественную опору, то есть фундамент реальной власти.

И если добавить сюда звучащие сейчас прогнозы о грядущей деглобализации, возможно, капитал в перспективе будет больше нацелен на игру «на своем поле», чем на поле какого-либо соперника. ❶



## ДОКАЗАННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Летите без посадки через океан (до 4750 морских миль / 8800 км); летите практически в любую точку на земном шаре всего с одной посадкой. Falcon 900LX обладает непревзойденной способностью взлетать и садиться на короткие полосы, сжигая на 40% меньше топлива, чем ближайший конкурент. А три двигателя создают неоценимый фактор комфорта. Это самая последняя и лучшая модель в легендарной серии Falcon 900.

**Falcon 900LX**

[WWW.DASSAULTFALCON.COM](http://WWW.DASSAULTFALCON.COM) | FRANCE: +33 1 47 11 88 68 | USA: +1 201 541 4600

**DASSAULT  
FALCON**

ENGINEERED WITH PASSION

# Персональные риски

**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО**

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

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


*Чтобы добиться многого, вы должны потерять все.*

Некоторые читатели журнала считают, что не надо завидовать персонажам списка Forbes. Это достойная моральная позиция, но до недавнего времени она не подкреплялась рациональным расчетом. Но времена меняются, и у многих появляется новое понимание текущих процессов...

Общим местом современного экономического анализа становится теория прекращения экономического роста (см. Robert I. Gordon. Is U. S. Economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds. National Bureau of Economic research. August 2012, Working paper 18315). Человечество исчерпало возможности вовлечения в рыночный оборот дополнительных человеческих ресурсов как на стороне производства, так и на стороне потребления, а технологические инновации уже не революционны и сводятся в основном к улучшению качества развлекательного контента. При этом следует особо заметить, что в истории человечества периоды практического отсутствия экономического роста на порядок более продолжительны, чем периоды длительного роста. Собственно говоря, экономический рост в том виде, каким мы (все еще) его наблюдаем, — это последние 300–350 лет из трехтысячелетней истории человечества.

Естественно, возникает вопрос: «А как же Китай?» Действительно, пока что китайская экономика растет (хотя темпы и снижаются), но в рамках теории конца экономического роста это означает лишь восстановление традиционного места Китая в мире. В течение тысячелетий Китай производил примерно 50% мирового ВВП — и сей-

час, после некоторого перерыва, восстанавливает свою долю в мировой экономике.

Остались ли еще резервы роста мировой экономики? Скорее всего, да, например в Африке, но эти резервы уже не выглядят предпосылкой качественного скачка.

Итак, экономический рост сходит на нет. И на фоне неувеличивающегося пирога вновь трендом становится обсуждать дифференциацию по доходам (см. T. Piketty. Le Capital au XXI<sup>e</sup> siècle. Seuil, 2013, но можно сразу вспомнить и В. И. Ленина), указывая на то, что убавить бы надо этой дифференциации.

Конечно, вряд ли возможно в полной мере возвращение общества, как минимум европейского и американского, к состоянию XVII века и закрепление сложившейся социальной стратификации на исторически продолжительное время. Но и сохранение некоторой социальной мобильности возможно в условиях нулевого роста в основном в связи с физическим выбытием высших классов общества. То есть возникает необходимость как минимум суженного воспроизводства членов пресловутого «1%».

Не то в Российской Федерации. Изменения социальной структуры начинают после некоторого периода стабилизации ускоряться вновь. Пока что они идут в общем тренде с мировыми процессами, однако темпы, скорее всего, будут выше — хотя бы потому, что нулевой экономический рост в мировой экономике означает отрицательный рост экономики российской, и хорошо бы еще удерживать этот спад в пределах «минус 3% годовых в среднем за 10 лет».

В рамках отрицательной в целом стратегической перспективы российская социально-экономическая система переживает локальный кризис, порож-

денный российско-украинской войной (локальный в том смысле, что десяти лет он, скорее всего, не продлится). Запас прочности, созданный в предыдущий период, достаточен для того, чтобы российское общество не сорвалось в штопор неконтролируемого кризиса, но недостаточен для того, чтобы обеспечить хотя бы аналог брежневского застоя. Экономический спад очевиден, его социально-политические последствия также будут значительными.

Другое дело, что все эти политико-экономические расчеты могут быть скорректированы в том случае, если военные действия на Украине перерастут в полномасштабное столкновение общемирового формата. Вероятность этого достаточно велика и должна включаться в оценку краткосрочных финансовых рисков, в том числе персональных. Пока что вероятность ядерного противостояния, аналогичного карибскому кризису 1962 года, представляется невысокой, но и это не стоит сбрасывать со счетов при оценке рисков в трех-пятилетнем горизонте.

Также не стоит упускать из рассмотрения при оценке финансовых рисков перспектив внутренней дестабилизации в Центральной Азии (особенно в Казахстане и Узбекистане) и связанных с этим шансов на воспроизведение «украинского формата специальных операций» уже и на этом театре действий.

Собственно, выводы из вышеуказанного незамысловаты: персонажам глобального списка Forbes вообще придется непросто в предстоящие три-пять лет, а тем из них, кто входит в российский список, будет особенно нелегко. Но собственно в российской истории такие виражи случаются не в первый раз — вспомнить хотя бы список делегатов XV съезда ВКП(б), вполне себе «форбсов» того времени. **1**





# Промсвязьбанк

## *private banking*

~ Сохраняя самое ценное ~

Мы поможем сохранить и приумножить достигнутое



(495) 727 07 70  
(Москва)

8 800 700 33 30  
(другие регионы)

[vip@psbank.ru](mailto:vip@psbank.ru)

В 2015 году Промсвязьбанк получил награду Private Banking Mystery Shopping Award и вошел в тройку лучших банков в сегменте Private Banking по итогам 2014 года по версии Frank Research Group.

Private Banking – частное банковское обслуживание. ПАО «Промсвязьбанк». Генеральная лицензия Банка России № 3251. Реклама.

# Модернизация для ВОЖДА

**БОРИС  
ГРОЗОВСКИЙ**

Журналист

 Экономический обозреватель.  
Работал редактором отдела  
экономики газеты «Ведомости».  
Участвовал в подготовке  
«Стратегии-2020»  
и докладов ВШЭ

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


*Современные авторитарные режимы научились использовать сложные стратегии.*

БЫТЬ ДИКТАТОРОМ НЕПРОСТО. Мы уже рассказывали (Forbes, №4) о развилке, перед которой оказались многие авторитарные лидеры: вести ли свою страну в современный мир или с помощью изоляции и репрессий обеспечить себе пожизненную власть. Факторов, влияющих на роковой выбор, много. Со всех сторон вождю угрожают недовольные и обиженные, с каждым днем правления их число растет, что уменьшает шансы авторитарных лидеров на спокойный конец. Поэтому диктаторам приходится учиться, обмениваться опытом и зорко следить за судьбой друг друга: настроения в современном мире распространяются как вирус. Вскоре после падения режима Хосни Мубарака в Египте в 2011 году правительство Саудовской Аравии объявило, что потратит \$10,7 млрд на создание новых рабочих мест и \$93 млрд на помощь не-

задачливым должникам банков. Это было очевидной покупкой лояльности — и весьма успешной. Аналогичные шаги предприняли власти ОАЭ, Катар, Омана и Бахрейна.

Спокойно почивать на лаврах диктаторам не дают информационные технологии и глобализация, позволяющие гражданам быстро узнавать о возможностях лучшей жизни. Вторая причина — уменьшающаяся терпимость к диктатурам глобального сообщества, которое научилось оказывать на диктаторов давление. Результат, как пишет Тайлер Коуэн, соавтор блога Marginal Revolution, — «великая авторитарная умеренность»: авторитарные режимы, вместо того чтобы идти напролом, научились использовать сложные стратегии, достигая частичных договоренностей с Западом и постепенно либерализуя правила игры в стране.

Пример такой модернизации — современная китайская цензура: как показали исследователи из Гарварда и Университета Калифорнии в Сан-Диего, она не направлена на тотальное предотвращение критики властей. Более того, позитивные и негативные высказывания о власти цензируются с одинаковой вероятностью. Перед цензурой поставлена другая задача — предотвратить возможность коллективных антиправительственных акций, их подготовку, упоминание и обсуждение. Содержащие информацию о таких акциях тексты цензируются вне зависимости от того, как их авторы относятся к власти.

Однако модернизация авторитарных режимов имеет очевидные пределы. Один из них связан с угрозой поражения от оппозиции. У современных диктаторов, как показывают примеры Хусейна, Каддафи, Чаушеску, Милошевича, шансы уступить власть, избежав при этом расправы, весьма невелики. Поэтому управляемая демократизация продолжается лишь до момента, пока диктатор не почувствует, что он может упустить инициативу. Пока народ любит своего лидера, репрессии диктатору не нужны. Но угроза оказаться загнанным в угол, рост популярности оппозиции, потеря доверия к руководству стимулируют к жестоким репрессиям даже тех авторитарных лидеров, кто вовсе не мечтал о славе кровавого тирана.

Пока современный автократ не прижат к стенке, он будет скорее манипулировать информацией, нежели прибегать к массовым расправам и казням, вошедшим в привычку в XX веке, пишут Сергей Гуриев (Sciences Po) и Дэниэл Трейзман (UCLA). В марте они опубликовали доклад о том, как современные автократы приспосабливаются к изменениям в окружающем мире. По-настоящему тоталитарные режимы тоже есть (КНДР, Сирия), но большинство авторитарных



«Арабская весна» заставила задуматься других авторитарных правителей





RADO HYPERCHROME AUTOMATIC CHRONOGRAPH\*

**RADO**  
S W I T Z E R L A N D

ОЩУТИ ХОД ВРЕМЕНИ

---

Бутик RADO, ул. Петровка, 30/7, тел. (495) 650 58 94

Hour Passion, ТЦ Мега Белая Дача, тел. (495) 915 84 49 • Салон часов, ул. Большая Якиманка, 19, тел. (499) 250 56 86

Тайм-Авеню, ТК Атриум, Земляной вал, 33, тел. (495) 937 62 05 • Тайм-Авеню, ТРЦ Европейский, пл. Киевского вокзала, 1, тел. (495) 225 73 54

Тайм-Авеню, ТРЦ Метрополис, Ленинградское ш., 16а, стр. 4, тел. (499) 270 04 10

Официальный дистрибьютор ООО «Свотч Груп (РУС)», тел. (495) 580 98 45, факс (495) 580 98 48

лидеров последних десятилетий — от Альберто Фухимори (Перу) до Виктора Орбана (Венгрия) — избегают массового насилия. Пропаганда в таких режимах направлена не на то, чтобы коренным образом изменить сознание людей, как при Сталине, Гитлере и Пол Поте, а лишь на увеличение популярности лидера.

Диктаторы «старой закваски», как показывали Пол Грегори из Гуверовского института, Филипп Шредер (Университет Орхуса) и Константин Сонин (НИУ ВШЭ), тоже склонялись к репрессиям, когда доля недовольных превышала определенный уровень. Их современные последователи более сдержанны — они до последнего пытаются удержаться от массового насилия, если видят возможность поддерживать свою популярность более мягкими методами. Они прибегают к военным, когда не остается других возможностей защитить режим, доказывает политолог Милан Сволик из Университета Иллинойса.

Основная угроза современным авторитарным режимам — резкое и устойчивое снижение уровня жизни населения. Пережить умеренное снижение доходов гораздо проще. Рост благосостояния для населения — один из способов убедиться, что руководство компетентно и страна, как формулируется в соцопросах, «движется в верном направлении». Когда с ростом благосостояния возникают проблемы, автократам, опасаящимся революции, приходится усиливать пропаганду, цензуру, репрессии в отношении оппозиции и покупку элит. Но это стоит денег, и в результате такой политики благосостояние жителей еще больше падает. Таким образом, возникает дилемма: поддержать высокий уровень доверия к авторитарному режиму можно лишь ценой снижения уровня жизни населения. Но это подрывает веру в лидера, и, чтобы ее сохранить, приходится тратить еще больше денег. Подтвердить, что такая дилемма существует, могли бы балансирующие в последние годы на грани социальных протестов венесуэльские вожди.

Чем больше успехов в экономической политике, тем меньше правители нуждаются во вранье и информационном манипулировании, подтверждают дилемму Гуриева — Трейзмана исследова-

Легче сделать счастливым лояльное диктатору меньшинство, чем обеспечить рост благосостояния для всех

тели из Принстона и Массачусетского технологического института. Реформы и информационное манипулирование заменяют друг друга: правительство может удовлетворить граждан действием, повысив их благосостояние посредством реформ, а может создать иллюзию благополучия (в том числе за счет сокрытия масштаба недовольства).

Одним из первых эту дилемму сформулировал политолог из Нью-Йоркского университета Брюс Буэно де Мескита, она нашла отражение и в его «Правилах для диктаторов». Выживание — основная цель авторитарных политических лидеров, и противостоять угрозе со стороны оппозиции авторитарный лидер может, либо увеличивая общее благосостояние, либо ограничивая недовольство его недостаточным ростом. Примерно так формулируется дилемма автократа в одной из работ де Мескита с Алистером Смитом, коллегой из Нью-Йоркского университета. Когда реальных успехов нет, приходится уменьшать общественное благо: сокращать свободу прессы, отказываться от прозрачности государственной власти для населения, мешать недовольным организовать протестные акции.

В богатых ресурсами странах авторитарные лидеры могут уменьшать общественное благо, не ставя при этом под угрозу доходы госбюджета, пишут де Мескита и Смит: ресурсные отрасли обеспечивают государственные финансы в большей мере, чем подоходный налог. Поэтому при прочих равных в таких странах правители могут удерживать власть дольше, чем в остальных: ресурсы, которыми располагает диктатор, меньше зависят от благосостояния граждан. Это до определенной степени развязывает ему руки. Его задача упрощается: нужно добиться благосклонности не всех граждан, а лишь своего «базового электората» — коалиции, благодаря которой вождь удерживается у власти. Сделать счастливым лояльное

диктатору меньшинство легче, чем обеспечить рост благосостояния для всех.

«Ресурсное проклятие» для диктаторов — не проклятие, а настоящее благо. Как показали на выборке из 120 стран за 1984–2009 годы Кьетил Бьорватн из Норвежской школы экономики и Мохамед Фарзанеган из Марбургского университета, сырьевая рента продуцирует политическую стабильность. Но только в странах, где власть сильно концентрирована. Если правитель слаб, рента, наоборот, провоцирует нестабильность: вырастает соблазн перехвата власти.

Поддерживая свою коалицию, авторитарный лидер вынужден избегать другой крайности: нельзя допускать чрезмерного усиления и партнеров по коалиции, показывает Милан Сволик в книге *The Politics of Authoritarian Rule* («Политика авторитарного правления»). Ведь как только верный солдат режима обретает чрезмерную власть, он может обратиться уже не против врагов вождя, а против него самого. Слишком высок приз в случае успеха. Приходится разделять и властвовать, чтобы главные солдаты вождя не имели чрезмерной власти и подозревали друг друга во всех грехах, не имея возможности скооперироваться. Жертвовать эффективностью министров в ущерб их лояльности, окружать себя лояльными исполнителями.

Модернизируясь, диктаторам надо быть осторожными, следует из доклада двух экономистов на последней конференции Международного общества новой институциональной экономики. Слишком преуспев в развитии страны, диктаторы рискуют дать в руки своим противникам больше возможностей. Обществу, которое стало более мобильным, образованным, оснащенным современными гаджетами, легче организоваться для протестных действий. Так что репрессиям, цензуре и промывке мозгов не суждено пылиться на чердаке вместе с устаревшим оружием. Они современным автократам еще пригодятся. ■



# Эксклюзивность мы подтверждаем именем

Новый Mercedes-Maybach S-Класс

Новый Mercedes-Maybach S-Класс – это совершенство S-Класса и эксклюзивность Maybach, которые объединились для создания нового уровня беспрецедентного комфорта. Подробная информация в салонах официальных дилеров «Мерседес-Бенц» и по телефону консьерж-сервиса Mercedes-Maybach 8 (495) 660 660 9.  
[www.mercedes-benz.ru](http://www.mercedes-benz.ru)



MAYBACH



Mercedes-Benz  
The best or nothing.



# Искусство в деталях

Реклама



Интерьер Mercedes-Maybach S-Класса мгновенно погружает в атмосферу абсолютного комфорта. Благодаря четким формам и элементам управления из благородных материалов автомобиль является воплощением чувственности и элегантности.

Треугольные стекла, особый дизайн дверей, уникальные ароматы, декоративные элементы с подсветкой и все для ведения бизнеса: мультимедиа-пакет, синхронизация с Вашим телефоном, выдвижной столик для ежедневной работы и все условия для празднования побед и комфортного отдыха.



# До основания

**МАРИЯ  
АБАКУМОВА**

Обозреватель Forbes

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



## Почему приходится сносить еще не ветхие здания.

«На месте Госдумы появится большой современный отель. Может быть, это будет торговый центр» — так заявил в интервью «Россия 24» миллиардер Михаил Гуцериев. Его компания планирует построить парламентский центр в районе Хорошево-Мневники, а после того как депутаты туда переедут, знаменитые здания Госдумы на Охотном Рыду и Совета Федерации на Дмитровке перейдут в распоряжение Гуцериева.

Дому на пересечении Охотного Рыда и Тверской меньше 80 лет, в советское время там заседал Госплан. По словам координатора движения «Архнадзор» Константина Михайлова, это здание является объектом культурного наследия. Однако снос его кажется весьма вероятным: если Гуцериев за свои деньги построит новый парламентский центр, с ним придется как-то рассчитываться. Дома ветшают и приходят в негодность, тогда снос выглядит закономерным выходом. Но часто приходится извлекаться от сравнительно новых домов. Госдуму с ее коридорами и кабинетами очень сложно переделать в экономически эффективное здание в центре мегаполиса. Как поступить, чтобы не ломать недавно построенное?

## Не доверять архитектору

*Singer Building, 1908 год  
Манхэттен, Нью-Йорк, США*

В начале XX века компанию Singer Manufacturing (всемирно известного производителя швейных машин Зингера) перестал устраивать ее небольшой офис на Бродвее в центре Нью-Йорка. Президент компании Фредерик Борн распорядился построить на пересечении Бродвея и Либерти-стрит небо-

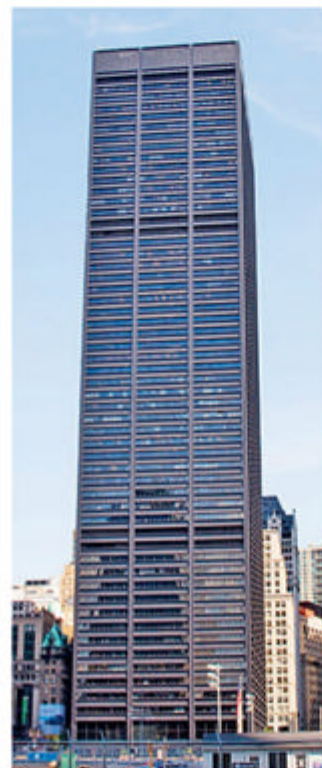
скреб, который стал бы самым высоким в мире. С 1894 года титул чемпиона был у правительственного Philadelphia City Hall, имевшего высоту 167 м. Небоскреб Зингера должен был побить этот рекорд.

Борн пригласил архитектора Эрнеста Флэгга, автора проектов офиса на Бродвее и нескольких частных резиденций для Борна. 48-летний Флэгг ратовал за социальную ответственность архитекторов. Он считал, что небоскребы не должны лишать солнца пешеходов на нью-йоркских улицах, поэтому весь участок занял 12-этажным основанием, а изящную узкую башню высотой 187 м в 47 этажей сдвинул вглубь квартала. Она занимала не более 20 кв. м площади участка.

Для своего времени здание было новаторским и роскошным. Холл облице-

вали двумя сортами итальянского мрамора, шар на шпигеле был покрыт настоящим золотом. Система подачи воды предполагала горячую, холодную и специальную охлажденную воду для питья в жару. В здании было электрическое и резервное газовое освещение, несколько автоматических лифтов. Компания «Зингер» заняла верхние этажи, а остальное сдавалось в аренду. Облик нового офиса Зингера изменил панораму Манхэттена.

Однако в 1961 году компания продала здание. Покупатель столкнулся с проблемой: цены на недвижимость выросли, а Singer Building, занимая участок в самом центре города, из-за идей архитектора Флэгга давал очень низкий выход площади. Несмотря на протесты



Небоскреб Зингера изменил облик Нью-Йорка. Но простоял он недолго. На его месте выросло скучное, но практичное здание One Liberty Plaza



**Здание Франкфуртского университета высотой 116 м простояло всего 45 лет**

жить в эту стройку больше половины необходимых инвестиций, и сам взрыв обошелся недешево. Дольщикам, многие из которых не были гражданами США, а приехали из Мексики, пришлось долго судиться с управляющим Ocean Tower, чтобы он вернул авансы. Сам девелопер долго и безуспешно судился с компаниями, которые занимались инженерной проработкой проекта.

## Не отдавать здание студентам

*AfE-Turm, 1972*

*Франкфурт, Германия*

Здание высотой 116 м было построено, чтобы расширить учебные площади Университета им. Иоганна Вольфганга Гете. В южной части здания располагались аудитории, библиотеки, конференц-залы, северную отдали под офисы. Казалось бы, отличная идея, современное здание... Но с самого начала что-то не заладилось.

Во-первых, запутанная система переходов из одного крыла в другое и с этажа на этаж сбивала с толку как студентов, так и посетителей. Во-вторых, закрылось кафе. Оно было спроектировано на последнем этаже здания, но туда не доходили лифты. Непросто было и покинуть здание: хотя проектировщики предусмотрели семь лифтов, ждать их приходилось порой до 15 минут (этот рекорд, кстати, повторен в одном из зданий «Москва-Сити» — в «Башне-2000» среднее время ожидания лифта приближается к 15 минутам).

Наконец, за немецким небоскребом, отданным под учебные корпуса, было сложно ухаживать. Студенты вспоминали, что в коридорах на верхних этажах были лужи от протекших труб, которые не успевали чинить. Плохо функционировали туалеты. Все вместе привело к тому, что не прошло и 45 лет, как здание решили снести. В феврале 2014 года университетский небоскреб был взорван. **1**

любителей архитектуры, здание было решено снести. Офис Зингера до сих пор удерживает статус самого высокого добровольно разобранного строения в мире. На пересечении Бродвея и Либерти-стрит был построен прямоугольный офисный центр One Liberty Plaza, площадь этажа в нем в 10 раз больше, чем была в Singer Building.

## Не строить замки на песке

*Ocean Tower, 2008 год*

*Саут-Падре-Айленд, Техас, США*

«Роскошь жить на море», «Самое высокое здание в долине Рио Гранде» — так риелторы завлекали покупателей апартаментов в 31-этажном здании высотой 136 м, которое строилось на берегу океана на острове близ границы США и Мексики. Саут-Падре-Айленд — узкая полоска песка в океане (остров соединен с материком мостом), он считается курортом, так что виды из окон 20–30-этажей должны быть фантастическими. В нижней части здания был спроекти-

рован фитнес-центр с несколькими бассейнами и спа-центр. Стоили квартиры около \$2 млн, компания Ocean Tower привлекла кредит на \$75 млн.

Строительство высотки на побережье началось в 2006 году, тогда же стартовали продажи. К маю 2008 года, когда основные конструкции уже были готовы, вдруг обнаружилось, что юго-восточный угол здания опустился на 30 см, «ушел в песок». Газеты тут же называли Ocean Tower «падающей башней». Девелопер Антун Домит рассылал письма «дольщикам», которые успели внести аванс за апартаменты, в которых объяснял остановку строительства. Оказывается, инженеры проглядели слой мягкого грунта глубоко под землей, вот здание и просело под собственным весом. Домит обещал укрепить колонну и продолжить стройку. Однако ничего не получилось. «Небоскреб на побережье» постановили снести.

Подготовка к управляемому взрыву здания заняла несколько месяцев. Девятого декабря 2009 года под прицелом многих камер здание рухнуло за несколько секунд. Девелопер успел вло-



# Julius Bär

ВАШ УПРАВЛЯЮЩИЙ АКТИВАМИ



ПЕРВОПРОХОДЦЫ ВСЕГДА  
БУДУТ ИЗМЕНЯТЬ МИР.

НО ЧЕЙ?

>> Познакомьтесь с нашим видением на сайте  
[juliusbaer.com/visionary-thinking](http://juliusbaer.com/visionary-thinking)

Julius Baer - лидирующая швейцарская частная банковская группа, насчитывающая около 50 отделений по всему миру: от Дубая, Франкфурта, Женевы, Гернси, Гонконга, Лондона, Лугано, Монако, Монтевидео, Москвы, Нассау, Сингапура до Цюриха, где расположен головной офис. Банковские и другие лицензированные услуги предоставляются за пределами России Банком Julius Baer & Co. Ltd. в Швейцарии, где данная деятельность авторизована и регулируется Швейцарской службой по надзору за финансовыми рынками (FINMA). Julius Baer и его московское представительство не являются лицензированными банками в России. Правовое регулирование управления активами и банковскими услугами в Швейцарии может значительно отличаться от российского банковского обслуживания. Подробная информация о банковской группе Julius Baer, условия управления активами, применимые правила, а также другая сопутствующая финансовая информация доступна по адресу: головной офис Юлиус Бэр Групп, Банхофштрассе 36, п/я 8010, Цюрих, Швейцария (Julius Baer Group, Bahnhofstrasse 36, P.O. Box, 8010 Zurich, Switzerland), телефон +41 58 888 1111. Прежде чем принять решение, ознакомьтесь с конкретными условиями управления активами. Пожалуйста, обратите внимание на то, что информация доступна только на английском языке.



# Экзотика миллиардеров

**АЛЕКСЕЙ  
ГОЛУБОВИЧ**

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

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



*Куда инвестируют  
участники списка Forbes.*

Инвестиции участников списка Forbes не сильно отличаются от вложений прочих богатых людей — это сочетание консервативных и рискованных активов. Стандартный ход — покупка в 2009 году индекса S&P500 (он был в районе 1000 пунктов) — обернулся удвоением доходов. А столь примитивная инвестиция, как качественные цветные бриллианты, дала за 10 лет в среднем 150%-ный рост (голубые камни показали и вовсе рекордные 360%).

Но при всей осторожности миллиардеров всегда тянет «на новенькое» — риска больше, но зато интереснее и манит высокой маржой. Вот какие направления можно выделить: 1) проекты в области высоких технологий; 2) интернет-бизнес в сфере услуг; 3) разведка и добыча углеводородов в «непопулярных» регионах; 4) недвижимость в городах, где спрос расчет за счет потребностей населения, а не на пузырях.

Итак, высокие технологии. Американский инвестор Дэниел Леб, управляющий фондом Third Point (личное состояние — \$2 млрд), инвестировал в японского производителя индустриальной робототехники FANUC. Расчет понятен: с ростом зарплат рабочих в КНР и других странах все больше стимулов к автоматизации производства, а японцы, в том числе FANUC, — лидеры в этом сегменте рынка.

Далее интернет-сервисы. Здесь в качестве примера можно привести инвестиции фонда Andreessen Horowitz (основан в 2009 году инженерами Марком Андресеном и Беном Хоровицем — одними из самых влиятельных в мире венчурных капиталистов). Фонд заработал на инвестициях в Skype, Twitter,

Facebook, Groupon и Zynga, а в течение последнего года вложил \$1 млрд в три сервисных стартапа: Zenefits Insurance Services (управление процессами оплаты, страхования, найма и увольнения персонала), Optimizely (платформа для тестирования сайтов), CipherCloud (платформа для защиты данных, размещаемых в облачных системах хранения).

Нефть и газ могут снова стать источником сверхприбылей. Главное — найти то, что еще не в цене. Хорошо известна покупка группой инвесторов с участием Михаила Фридмана доли в проекте BP по освоению газового месторождения в Египте (запасы 140 млрд кубометров) и блока нефтедобычи в Северном море. Интересно посмотреть, кто вкладывает в самые недооцененные из разведанных запасов нефти на планете — месторождения в Курдистане. Из пяти публичных нефтедобывающих компаний, у которых там есть проекты, самая дорогая — Genel Energy с капитализацией около \$2 млрд (около \$1,40 за баррель извлекаемых запасов, то есть компании есть куда расти). Основатель Genel Energy — турецкий миллиардер Мехмет Эмин Карамехмет; возглавил компанию бывший глава BP Тони Хэйворд, а в совет директоров вошел частный инвестор Джейкоб Ротшильд. Если война с ИГИЛ не затянется и не перекинется на Курдистан, а сам Курдистан узаконит фактическую автономию от Ирака (что, похоже, находит поддержку в США), то быстрый рост нефтедобычи до 1 млн баррелей в год станет вопросом техники. Тогда стоимость Genel Energy может многократно увеличиться (даже при текущих ценах на нефть).

А если закончится гражданская война в Сирии и курды смогут проложить трубопроводы к побережью не только через Турцию, то Курдистан превра-

тится во второго (после Ливии) экспортера нефти с прямым доступом к Средиземноморью. В других нефтедобывающих компаниях Курдистана также присутствуют крупные частные инвесторы с опытом работы на самых рискованных рынках. Компания Oguh создана французским миллиардером Жаном Клодом Гандуром (состояние — выше \$2 млрд), и он продолжает ее финансировать.

За канадской Westernzagros (потенциальные резервы — около 500 млн баррелей; капитализация — менее \$200 млн) также стоят стратегические инвесторы. Они продолжают сами финансировать разработку курдских месторождений, кредитуют компанию на сотни миллионов долларов. Среди ее акционеров — офшоры, представляющие, возможно, в том числе интересы и российских инвесторов.

Теперь недвижимость. Все чаще новости об интересных сделках приходят из КНР. Китайцы становятся крупнейшими покупателями бизнесов в Европе, которые можно развивать за счет собственного рынка. Например, конгломерат Fosun, созданный Гуо Гуанчаном (называемым нередко китайским Уорреном Баффетом), купил в феврале 2015 года сеть отелей Club Med. Сейчас бизнесмен рассчитывает, что тысячи китайских туристов поедут в отели Club Med во всем мире, а в самом Китае сеть построит много новых курортов и работает на растущем сегменте отдыха для богатых соотечественников. В последние годы растет число очень богатых людей в Африке (по данным Knight Frank, их совокупные активы превышают \$200 млрд). Помимо полезных ископаемых они зарабатывают на урбанизации — строительстве инфраструктуры, торговых центров и жилья в растущих городах Египта, Нигерии, Берега Слоновой Кости, Кении. ❶





Реклама



[WWW.ARTEARREDO.NET](http://WWW.ARTEARREDO.NET)

# Великое Отечественное Оно

*День Победы стал,  
наконец, для России  
«живым» праздником.*

Ровно год назад, когда только заварилась крымская каша, я написал в Forbes первое в своей жизни сочинение ко Дню Победы, взявшись предсказать судьбу новейшего символа той войны — георгиевской ленточки. Одни люди отринули ее, другие стали носить с болезненным восторгом. Лента превратилась не только в символ разделения нации, но еще в символ вражды с Украиной, где ее, в свою очередь, приравнивали к свастике.

Мой прогноз вышел излишне робким. Судьба георгиевской ленточки — лишь одно из последствий неистового переосмысления итогов Великой Отечественной, случившегося по поводу войны на Украине. В результате этой бури Победа для русского общества больше не означает то, что обозначала 70 предыдущих лет. Прежде всего, она полностью десакрализована. О ней больше невозможно говорить сдержанно, тихо, с опущенной головой. О войне принято кричать с горделиво вздернутым подбородком. У каждого теперь своя Война, как своя правда. Да и что отсиживаться в окопах — мы теперь все на войне.

Прежде почитание Дня Победы проявлялось не только в преклонении перед памятью Победителей, но и бессознательно — в милости к Побежденным. В искусстве о войне карикатуру на немца из фронтовой газеты быстро сменил образ жертвы, заложника зла. Бранить побежденных — умалять победителей. В советском быту слово «фашист» исполняло роль уже не ругательства даже, а последнего проклятия. А официальная риторика Израиля, кстати, вообще не знает слова «фашист» — оно табуировано. Есть

древнее, как мир, поверье: если выкликать зло, оно непременно явится. Причем не с той стороны, с какой его ждешь.

Российская пропаганда образца 2014 года, смеясь над этим дикарским поведением, ввела «фашиста» в официальное обращение, направив его в сторону Украины. И поскольку никакой священной войны на территории России нет, а успехи русского оружия за пределами страны граждане РФ предпочитают переживать в лучшем случае на диване, то слово «фашист» переключалось в разряд самой заурядной брани, предсказуемо потеряв означаемое.

После того как Украина попала в руки фашистских оккупантов, естественным образом и сама Россия стала фашистским государством для тех, кто болеет за Украину. За нее болеют многие. И вот уже моя знакомая, тихая и робкая женщина, расписывающая храмы, помещает на своей ленте Facebook публикацию с прокремлевского сайта, где над головой Барака Обамы нимбом сияет свастика.

Московскими эвакуаторами, кстати, тоже управляют фашисты. Но или во всяком случае фашисты отдают им приказы вершить их черное, бесчеловечное дело. Моего сына истязают на уроках физкультуры фашист. Но теперь возможны и другие, обратные, вполне теплые оттенки того же слова — в мою компанию на место старого, вялого, вороватого руководства пришло молодое, прогрессивное. Оно ведет дела с задором, свободно, творчески, при этом твердо — пофашистки. И нет высшей награды для мужчины, чем услышать в постели нежное и благодарное: «Ты мой фашист».

Русский народ неудержим в словотворчестве. Такой лихости в суждениях о войне, в жонглировании священными ее ярлыками не наблюдается ни в одной точке западной цивилизации. В истории христианства было много кошмарных, кровавых событий. Варфоломеевская ночь как

## Игорь Порошин

Продюсер


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



злодеяние ничем не лучше Освенцима. Но прежде зло всегда прикрывалось Христом, творя преступления от Его имени. Гитлер был первым и пока единственным, кто выступил против Христа с открытым забралом, желая отменить его слабые, жалкие законы и заповеди, тянувшие Европу к гниению, гибели.

Семидесятилетие чистой, бескровной жизни, когда самым большим военно-политическим преступлением признаются (да и то не всеми) бомбардировки Белграда, лучшая эпоха в истории Европы, в сущности, первая ее эпоха, когда она действительно живет в соответствии с заповедями Христа, оплачено жертвами Второй мировой войны. И Советская Россия с разрушенными церквями и тираном-кровавицей на троне внесла решающий вклад в эту победу христианской цивилизации над первым открытым антихристианским восстанием, заплатив самой большой кровью.

Именно так мистически трактовала итог Второй мировой войны даже советская власть: и была война за Мир, и Добро Зло одолело. Именно так почитается до сих пор эта война во всем христианском мире. Услышать такие скучные и патетические слова о Второй мировой войне у нас сегодня диво. Россия актуализировала войну, что новосибирская опера — «Тангейзера». Славная охота была. Здорово мы их сделали, как канадцев в хоккей в 72-м. Такая невыносимая легкость суждений может восприниматься и с радостью как должжданное отстранение от фантомной боли войны. В конце концов однажды мы перестали с ужасом вспоминать монгольское иго. Да и вообще Чингисхан был крутой мужик.

Но можно увидеть в этом подростковом переживании Дня Победы и другое — умаление собственной истории, предательство памяти, исторической судьбы страны: финальный этап сползания в варварство. 



# Полный привод для полной жизни.

V-Класс 4MATIC. Идеальное движение на любой высоте

Откройте для себя «Мерседес-Бенц» V-Класс с системой полного привода 4MATIC. Оптимальное сцепление с дорогой и непревзойденная динамика гарантируют максимальное удовольствие от динамичного вождения по городской и пересеченной местности. Безопасность автомобилей V-Класс подтверждена максимальной оценкой «5 звезд» международного рейтинга Euro NCAP\*. Подробности по телефону 8-800-200-0206 или у Вашего официального дилера «Мерседес-Бенц».

\* Европейский комитет по проведению независимых краш-тестов авто с оценкой активной и пассивной безопасности.



Mercedes-Benz  
The best or nothing.

# Бордо на миллион

*Опыты виноградаря  
Латур — от Мишеля  
Монтеня до Франсуа Пино.*

Когда в 1993 году Франсуа Пино решил приобрести Chateau Latour, это никому не показалось очень уж удивительным. «Не сказать, чтобы это была сделка века», — писал журнал La Revue des Vins de France. Пино входил в десятку самых богатых людей Франции, а Латур считался одним из десяти самых известных и дорогих французских винных поместий. 57-летний миллиардер, когда-то начинавший свой предпринимательский путь с торговли древесиной в Бретани, в начале девяностых годов быстро набирал вес и делал статусные приобретения. Christie's, Gucci и Yves Saint-Laurent также входят в его империю. А Chateau Latour был и остается едва ли не самым эмблематичным винным хозяйством Бордо: его этикетку с крепостной башней и английским геральдическим львом узнает каждый, кто хоть сколько-нибудь интересуется винами Франции.

Несмотря на приличную цену, которую Пино пришлось заплатить за Latour (£86 млн), покупку винного замка посчитали скорее мужским капризом. Однако сегодня, спустя 22 года, когда рыночная стоимость Chateau Latour выросла в восемь раз, тогдашняя «гедонистическая» инвестиция Франсуа Пино выглядит уже не столь легкомысленной.

Кто-то из иронически настроенных западных винных критиков заметил, что самым драгоценным активом Латура, несмотря на все суперсовременное оборудование и обновление виноградников, правильное все же считать актив геологический.

Это замечание имеет смысл. Именно терруар — пологий гравийный холм на левом берегу Жиронды — позволил винам Латура неизменно высоко котироваться на протяжении шести веков, в лучшие годы возноситься на вершину признания, а в худшие — не становиться жертвой переменчивого атлантического климата. В те годы, когда виноградники Бордо страдали от заморозков и соседние с Латуром хозяйства теряли до 70% урожая, потери Латура обычно не превышали 30%.

Сам Роберт Паркер, авторитетнейший винный критик, назвал Латур «без вопросов наиболее постоянным» по уровню качества винным замком Бордо. Но так уж выстроена система ценностей во французском виноделии, что даже геологический актив здесь капитализируется в исторической прогрессии и рассматривается в исторической перспективе.

То есть чтобы понять, почему бутылка «Латура» одного из недавних урожаев стоит под тысячу евро, вы должны знать, что замок со сторожевой башней (la tour в переводе с французского — башня) на берегу Жиронды был построен в 1331 году для защиты устья реки от вражеского флота и что первые виноградники появились здесь в 1378 году. Полезно в этом смысле также иметь в виду, что вина Латура упоминались как «достойные внимания» еще в XVI веке в «Опытах» Мишеля Монтеня, а славу они обрели после того, как поместье перешло во владение маркизов де Сегюр, в собственности которых были еще и Лафит, Мутон и Калон.

К концу XVIII века Chateau Latour уже считался одним из лучших кларетов Бордо, и известный своей страстью к вину третий президент США Томас Джефферсон характеризовал виноградник La Tour de Segur как «первоклассный». Эта оценка, относившаяся

## Игорь СЕРДЮК

Винный критик, обозреватель  
портала SWN

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



к 1787 году, обрела официальную силу спустя 68 лет по итогам эпохальной классификации левобережного Бордо 1855 года.

Каждый из владельцев великого замка в Бордо не только оставляет после себя несколько сантиметров культурного слоя поверх аквитанских гравийных мергелей, но и неизбежно вписывает свое имя в историю. Цена этой записи измеряется восьми- или девятизначными суммами и равномерно распределяется по тиражу каждого урожая.

Однако Франсуа Пино простой учетной записью в бордоской летописи не ограничился. Злые языки говорят, что, разбогатев, он не перестал быть в душе дровосеком и наломал-таки дров.

Два года назад владельцы Chateau Latour заставили весь винный мир говорить о себе, приняв решение вывести свой шато из традиционной системы продаж бордоских Grands Crus. Теперь все вина Латура поступают на рынок не при посредничестве куртье и negociантов бордоской «рыночной площади», а продаются напрямую из шато — зарубежным импортерам и местным дистрибьюторам. Журналисты ругают Пино за этот шаг, говоря, что нельзя крушить памятники, а рыночные эксперты предупреждают, что представленность Chateau Latour в рознице теперь быстро сократится. Но мы-то знаем, что решения старого бретонского коммерсанта лучше бы оценивать спустя примерно лет двадцать.

И кстати, еще об эффекте исторической перспективы. Та самая башня, что изображена на этикетке, во времена Столетней войны была беспощадно разрушена, а другая, которую сегодня фотографируют все проезжающие мимо замка туристы, построена в XVII веке, и ее предназначение изначально было более прозаическим — она служила для разведения голубей. **1**



СОДИС — ИСТОРИЯ ВАШИХ ПУТЕШЕСТВИЙ



Реклама

Туристическая компания «Содис»  
Индивидуальные туры для взыскательных клиентов  
+7 (495) 933 5533 [www.sodis.ru](http://www.sodis.ru)

  
**SODIS**<sup>®</sup>  
TRAVEL COMPANY

# Страна советов

Текст:

ЕЛЕНА ЗУБОВА

*Как консалтинговые фирмы и их клиенты переживают кризис.*

→ В анекдоте про консультанта, подсчитавшего, сколько овец пасется в стаде, и взявшего за работу молодую овечку, мудрый пастух объясняет нежданному гостю, как догадался о его профессии: «Ты появился, когда никто тебя не звал, хочешь получить плату за ответ, который я давно знаю, на вопрос, который тебе никто не задавал, и к тому

же ты ничего не смыслишь в моей работе — отдавай мою собаку, которую ты принял за овцу». Что происходит в кризис? «Пастухи» стали еще более прижизненными — крупные компании сокращают бюджеты. Но, с другой стороны, именно сейчас бизнес нуждается в пересмотре прежних стратегий, а тут без консультантов не обойтись, какие бы анекдоты про них ни рассказывали.

«У бизнеса сейчас очень большое количество проблем, но готовность выделять ресурсы на их решение снизилась, — говорит партнер, руководитель практики бизнес-консультирования PwC Вадим Храпун. — Поток новых проектов с подтвержденным финансированием упал в полтора-два раза».

Стратегический консалтинг наиболее дорогой из всех видов управленческого консалтинга (есть еще операционный, маркетинговый, кадровый). До девальвации рубля, по оценке президента Strategy Partners Group Александра Идрисова, объем рынка стратегического консалтинга составлял \$500 млн — столько в год платили предприятия за услуги консультантов. Больше остальных берет «МакКинзи» — \$400 000 в месяц за работу команды из пяти человек, у других глобальных игроков цены колеблются в диапазоне \$150 000–350 000. Недешево. Такие услуги по карману компаниям с оборотом от \$500 млн. После девальвации рубля консалтинговые компании, как и их клиенты, меняют ценники и оптимизируют бизнес. К новым условиям приспосабливаются и международные фирмы, проявляющие гибкость в вопросах оплаты, и местные игроки, на руку которым играет охлаждение отношений России с Западом. Как консультанты сражаются за российский рынок в новой реальности?

## Иностранные агенты

После окончания Калифорнийского университета Виталий Клинецов недолго поработал на Уолл-стрит, где познакомился с консультантами McKinsey & Company, и, когда решил вернуться в Москву, над выбором работодателя долго не раздумывал, а сразу пошел в российский офис «МакКинзи». На собеседовании ему предложили решить одну из традиционных задач для претендентов — оценить количество бензо-

Strategy Partners Group Александра Идрисова конкурирует в России с глобальными игроками





НЬЮ-ЙОРК • ЛОНДОН • МИЛАН • БЕРЛИН • МОСКВА • **ЮРМАЛА** • МОНРЕАЛЬ • ТОКИО • ДУБАЙ



Ваш лакомый кусочек Юрмалы

**KADO KARIM**  
by *Karim*

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС В ЮРМАЛЕ ОТ КАРИМА РАШИДА  
Продажа апартаментов: т.: [+371] 2810 8888 | [info@kado-karim.lv](mailto:info@kado-karim.lv) | [www.kado-karim.lv](http://www.kado-karim.lv)

СТАРТ ПРОДАЖ - АПРЕЛЬ 2015

С проектной информацией можно ознакомиться по адресу Юрмала, ул.Икшкилес 4



Управляющий  
партнер «МакКинзи»  
Виталий Клинцов  
считает сотрудников  
компании  
настоящими  
патриотами России



заправок в Москве. За четыре минуты он выдал три решения: исходя из числа автовладельцев, частоты заправки автомобилей, числа заправок вдоль магистралей и очередей. Особый эффект на экзаменаторов произвели независимые подходы и расчет среднеквадратичного отклонения. Хотя именно это для Клинцова, получившего первое образование в МИФИ в 1986 году, было несложно.

Сейчас Клинцов — управляющий партнер «МакКинзи» в России. Глобальная компания McKinsey & Company — лидер так называемой большой тройки консультантов, куда кроме нее обычно включают Boston Consulting Group (BCG) и Bain & Company. В России у «МакКинзи» тоже лидирующие позиции, среди ее клиентов крупнейшие нефтегазовые («Газпром», «Роснефть», «Лукойл», «Сургутнефтегаз») и телекоммуникационные компании («Мегафон», МТС, «Вымпелком», «Ростелеком»),

а также большинство предприятий металлургии и электроэнергетики, банки, включая Сбербанк, производители товаров повседневного спроса, розничные торговые сети.

«МакКинзи», как и большинство международных консультантов, работает с конкурирующими между собой заказчиками. А как же конфликт интересов? «Правила конфиденциальности в этом случае очень жесткие. Формируются независимые команды, исключается возможность «случайной» утечки — например, документы печатаются на разных принтерах, география полетов консультантов становится закрытой информацией», — поясняет представитель компании. Аналогичные стандарты есть и в BCG.

У консультантов принято много говорить о своем бизнесе, но не называя никаких цифр и клиентов. «МакКинзи» не раскрывает размер выручки, цены на

услуги и структуру портфеля заказов. «Мы не оцениваем емкость рынка и свою долю, — говорит Клинцов, — и никогда этим не занимались». Всех сотрудников «МакКинзи», по словам Клинцова, волнуют результаты, полученные клиентами. «Вместе мы обсуждаем, что сделали для них и как можем сделать лучше, — вот это мотивирует», — говорит он. Легко быть мотивированным, когда один сотрудник, по данным The Economist, приносит компании \$300 000–400 000 выручки в год.

Московский офис компании считается крупным, здесь работают 220 консультантов, в остальных 61 стране менее 100 сотрудников. По оценке Клинцова, сейчас работа идет в режиме «пиковой загрузки». «Большому количеству клиентов нужна помощь, спрос на решение срочных задач сильно вырос, пришли новые клиенты», — говорит он. Насколько этот спрос платежеспособный? «Консалтинг — такая статья, на которой в трудные времена экономят, ведь количество свободных денежных средств у компаний уменьшается, — признает Клинцов. — С другой стороны, необходимость в услугах консультантов выросла». Что изменилось? По словам Клинцова, клиенты «МакКинзи» все чаще платят по результату — в зависимости от полученного экономического эффекта.

В масштабных консалтинговых проектах эффект может исчисляться миллиардами. По оценке McKinsey Global Institute, в российской экономике наиболее неэффективны инвестиции в инфраструктуру: из затрат в 2013–2030 годах (\$1,5 трлн) можно сэкономить \$600 млрд. Оптимизация затрат даже на 5–10% — очень большие деньги, если речь идет, например, о повышении эффективности бурения или модернизации нефтеперерабатывающих заводов, замечает Клинцов.

Консультанты PwC в 2011–2012 годах помогли «Ростелекому» оптимизировать закупки, эффект за год с небольшим составил десятки миллиардов рублей. «Как минимум половину серьезных масштабных проектов в последнее время стали привязывать к условному вознаграждению как fee at risk или success fee», — говорит Храпун из PwC. В связи с кризисом





# JUMBO COLLECTION

LUXURIOUS FURNITURE\*



\* РОСКОШНАЯ МЕБЕЛЬ - РЕКЛАМА

эта фирма оптимизировала направление консалтинга и стала предлагать комплексные решения, которые в сумме обходятся клиенту дешевле. Вместе со стратегией реструктуризации и повышения эффективности бизнеса клиенты могут получить его оценку, а также анализ налоговых и юридических последствий.

«Иногда на фиксированную часть приходится менее половины вознаграждения, чем больше мы влияем на процесс реализации рекомендаций, тем больше может быть переменная часть, — говорит на прекрасном русском глава BCG в СНГ Ян Дирк Вайбур. — Мы берем этот риск, потому что уверены в результате». Голландец впервые побывал в нашей стране еще в начале 1990-х как сотрудник металлургической компании и с тех пор не раз убеждался, что Россия — страна удивительных возможностей. В кризисный 2009 год он решил приехать в московский офис BCG, хотя коллеги и друзья отговаривали. Рecessия, замечает он, еще не означает, что консультанты останутся без работы. Одно из востребованных предложений BCG — разработка антикризисных планов, которые помогут клиентам расти потом, когда ситуация в экономике улучшится.

«Наши партнеры просто разговаривают с собственниками и руководителями об их возможностях. Они знают, что есть «МакКинзи», и в развитии бизнеса всегда могут на нас опереться, — рассуждает Клинецов. — На днях мне позвонил бывший клиент, который перешел в другую компанию, но хотел продолжить сотрудничество». Клинецов — живая иллюстрация к книге Итана Расиела «Метод McKinsey», где выходец из этой компании описывает основные элементы корпоративной культуры, заложенные Марвином Бауэром в середине прошлого века. «Фирма», как называют компанию ее сотрудники, не рекламирует свои услуги, но занимается маркетингом. Секрет в том, пишет Расиел, чтобы появиться на сцене в нужный момент. Для этого есть корпоративные издания, конференции и экспертные выступления партнеров в деловых СМИ, а также неформальные контакты и большая армия бывших сотрудников, ставших топ-менеджерами («выпускники»).

Фирма приветствует участие своих партнеров в советах благотворительных фондов и учреждений культуры, так как многие члены этих советов — руководители компаний и потенциальные заказчики. Клинецов — член Попечительского

совета Большого театра, куда входят миллиардеры Роман Абрамович, Виктор Вексельберг, Зияудин Магомедов и Алексей Мордашов, а также руководители Внешэкономбанка, ВТБ, «Ингосстраха», «Ростелекома», «Транснефти» и члены правительства.

## Стратегия выбора

В 2010 году Александр Идрисов и партнеры продали 75% Strategy Partners Group (SPG) Сбербанку. Госбанк объявил, что за пять лет создаст конкурента глобальным консалтинговым компаниям, реализующим значимые проекты в масштабах страны. Каков результат? «Цель достигнута. Strategy Partners входит в тройку крупнейших игроков на рынке стратегического консалтинга в России. Объем бизнеса за последние четыре года вырос в пять раз», — ответили на запрос Forbes в пресс-службе Сбербанка.

Расценки на услуги SPG на уровне глобальных компаний: от \$250 000 в месяц за работу команды из пяти человек. Почему крупнейшие компании готовы платить россиянам, как иностранцам?

«Чтобы построить такой бизнес, потребовалось 20 лет», — говорит Идрисов. Стать профессиональным консультантом в начале 1990-х ему посоветовал немецкий профессор Гюнтер Вайнрих, выходец из консалтинговой компании Roland Berger Strategy Consultants, с которым Идрисов познакомился во время обучения в Немецкой школе управления. К тому времени Идрисов несколько лет возглавлял первый бизнес-инкубатор — Инновационный центр при Академии наук СССР. Поначалу дела шли неплохо, и доход от коммерческих разработок ученых составил порядка \$3 млн. Эти деньги Идрисов вложил в стартапы ученых, но проекты оказались убыточными. «Свято верил в науку и ждал, что советские ученые перевернут мир», — смеется Идрисов. Узнав об опыте Идрисова, Вайнрих посоветовал ему давать консультации, как сохранить и приумножить капитал.

Идрисов создал компанию «Про-Инвест-Консалтинг» (сейчас SPG), которая поначалу предлагала клиентам программное построение бизнес-моделей. Однако оказалось, что даже хороший бизнес-план не поможет клиентам, не готовым к взаимодействию с инвесто-

## Топ-3 стратегических консультантов в России

Российская «большая тройка» отличается от глобальной: в ее состав входит местная компания «Стратеджи партнерс Групп».

Штат консультантов

220

150

80

Стоимость услуг команды, 5 человек, \$ тыс. в месяц

400

350

250

Выручка глобальной группы, \$ млн (2013)

5300

3100

23

- ООО «Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс»
- ООО «Бостон Консалтинг Групп»
- ЗАО «Стратеджи партнерс Групп»



## Четкие формы, натуральные материалы

Gira Esprit  
Linoleum-Multiplex

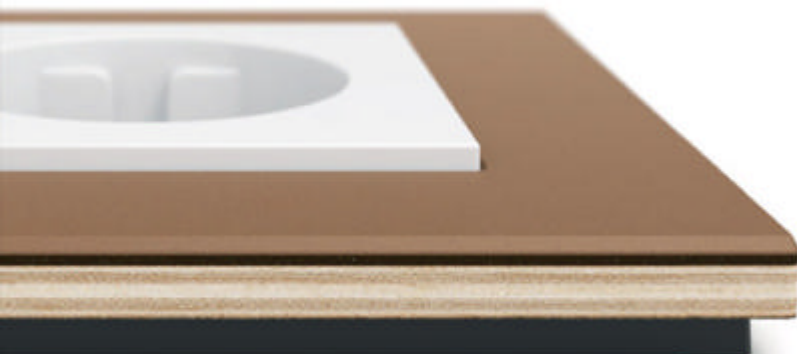
Gira Esprit Linoleum-Multiplex впервые объединяет в одной серии выключателей два натуральных материала, идеально дополняющих друг друга: линолеум и мультиплекс состоят из возобновляемого сырья, стойкие, универсальные и пользуются особой любовью у архитекторов и дизайнеров. Рамки шести привлекательных цветов дают, кроме того, свободу действий для разнообразных возможностей комбинирования при оформлении помещений. Gira Esprit Linoleum-Multiplex – это идеальный вариант для концепций интерьера, в которых предпочтение отдается четким формам и натуральным материалам.

Высококачественные рамки характеризуются тщательным выбором материала и точной ручной обработкой. Специально для Gira Esprit Linoleum-Multiplex была разработана сложная технология производства. В процессе многочисленных операций и при постоянном контроле качества создаются уникальные, филигранно обработанные и одновременно прочные рамки.

Награды:  
Победитель Iconic Awards 2014,  
Plus X Award, лучший продукт 2014 года,  
Plus X Award 2014 за High Quality, высокое качество, дизайн и функциональность

[www.gira.com/ru](http://www.gira.com/ru)

# GIRA



Рамки шести  
привлекательных цветов:  
Антрацит  
Светло-серый  
Светло-коричневый  
Темно-коричневый  
Синий  
Красный



## «Импортозамещение в консалтинге оправданно в случае предприятий оборонного комплекса и некоторых госпрограмм»

рами. Тогда компания переключилась на стратегическое консультирование среднего бизнеса и заказчиков в госсекторе. Компания разработала пре-IPO-стратегии для группы «Черкизово», группы ГАЗ, концерна «Тракторные заводы» и «Абрау-Дюрсо».

Получить международную экспертизу помог партнер SPG Филипп Модиаго, ранее работавший в McKinsey & Company и Arthur D. Little. Он предложил привлечь к работе в проектах зарубежных экспертов. На объявление в британских СМИ откликнулись сотни кандидатов, и два десятка человек впоследствии пригодились. Сейчас международная база экспертов SPG насчитывает более тысячи контактов. В последние годы вместе с SPG клиентов компании консультируют звезды консалтинга, например бывший вице-президент Shell по внутреннему консалтингу Марк Хью, а в госсекторе — команда гуру Майкла Портера из Гарвардской бизнес-школы.

С Портером будущий партнер SPG Алексей Праздничных начал общаться еще в конце 1990-х, во время учебы в аспирантуре Академии госслужбы при президенте РФ. Экспертная академическая дискуссия переросла в долгосрочное сотрудничество в рамках проектов Института исследования стратегии и конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы и основанного партнерами SPG некоммерческого аналитического центра. Сейчас он координирует в России программу Всемирного экономического форума (WEF) по международной конкурентоспособности.

SPG получила несколько проектов национального уровня в Казахстане и два десятка проектов по стратегии российских регионов. В госсекторе SPG занимает вторую позицию после НИУ ВШЭ.

В кризис 2008 года компаниям среднего размера дорогостоящие услуги консультантов стали не нужны, и SPG была вынуждена конкурировать за крупных

клиентов с оборотом от \$1–2 млрд. Нужен был сильный партнер, и компания решила пойти по пути Roland Berger, выросшей на сотрудничестве с Deutsche Bank. Глава Сбербанка Герман Греф, знакомый с проектами SPG еще со времен работы в Минэкономразвития, оценил идею. Греф проконсультировался с основателем немецкой компании Роландом Бергером, и Сбербанк купил 75% SPG с опционом на обратный выкуп.

Сотрудничество со Сбербанком позволило компании не только пережить кризис 2008 года, но и выйти на новый уровень. Греф содействовал команде SPG в привлечении потенциальных заказчиков, так появился проект с «Ростехом». По словам Идрисова, доля проектов, реализованных с подачи Сбербанка, составляет 15%.

У глобальных консультантов есть неоспоримое преимущество — международная экспертиза, которую обеспечивают специалисты высокого класса, и корпоративная память в виде бизнес-кейсов, хранящихся в офисах по всему миру. У SPG на руках два козыря — международные эксперты и поддержка Сбербанка. Выручка компании выросла до докризисного уровня, среди клиентов появились компании уровня ТНК-ВР. Какие перспективы в кризис? «Геополитическая ситуация еще больше обостряет потребность в наличии сильного российского бренда на рынке стратегического консалтинга», — считают в Сбербанке.

### Рынок для патриотов

Изолированность российской экономики делает бизнес международных консультантов в России уязвимым. Летом 2014 года депутат Госдумы Евгений Федоров публично потребовал от Следственного комитета РФ расследовать связь между катастрофой в московском метро, унесшей жизни 23 человек, и рекомендациями «МакКинзи». В 2013–2014 годах фирма получила от метрополитена почти 500 млн рублей на разработку страте-

гического бизнес-плана. Депутат заявил, что американская компания McKinsey уделила недостаточное внимание вопросам безопасности.

Новость об этом появилась в день подведения итогов тендера «Роснефти» на разработку долгосрочной программы развития стоимостью 47 млн рублей. Победителем стала «МакКинзи». Тем не менее политический запрос на ограничение деятельности иностранных компаний в России существует. Федоров и другие депутаты разрабатывали законопроекты, препятствующие работе иностранных аудиторов и консультантов в госорганах и на предприятиях. В январе 2015 года депутаты предложили признать угрожающими безопасности страны международные рейтинговые агентства. С 2014 года ФСБ требует от аудиторов размещать серверы для хранения информации в России и закрыть доступ к этим сведениям зарубежным материнским структурам, в противном случае у них может быть отозвана лицензия на работу с гостайной, что делает невозможным сотрудничество с госкомпаниями.

Участники рынка говорят о существовании негласных указаний госкомпаниям учитывать страновую принадлежность при работе с консультантами и аудиторами. «Госкомпании стараются выдержать общую канву импортозамещения, выбирают зарубежные консалтинговые фирмы только в случаях крайней необходимости», — говорит вице-президент консалтинговой группы «НЭО Центр» Валерий Есауленко. «Импортозамещение в консалтинге оправданно в случае предприятий оборонного комплекса и некоторых госпрограмм. Однако его распространение на все сектора негативно скажется на российской экономике. Появятся корпоративные колдуны, которые начнут принимать стратегические решения по звездам», — говорит Идрисов. При этом он считает, что есть ситуации, когда услуги национальных стратегических консультантов просто необходимы. Ведь «большая тройка» вряд ли поможет местной компании превратиться в глобальную и конкурировать с ее иностранными клиентами на мировых рынках. ■



# Список Forbes

## Есть ли в мире справедливость

Миллиардеры  
и социальное  
неравенство →

## 200 БОГАТЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ России →

## Взлет «Норильского никеля»

Как Владимир  
Потанин  
помирился со  
старыми  
врагами →

## Лечение арбидолом

Виктор  
Харитонин загнал  
иностранцев  
в русский угол →

## С чего начинается родина

Власть требует  
от бизнесменов  
определиться с  
местом  
проживания →

## С крепкой выдержкой Бежав из России, Юрий Шефлер сохранил алкогольный бизнес →

## Магия Израиля

Вячеслав Брешт  
в изгнании удвоил  
свое состояние →



# Cartier

## ROTONDE DE CARTIER GRANDE COMPLICATION SKELETON 9406 MC

НЕВЕРОЯТНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ВЫСОКОГО ЧАСОВОГО ИСКУССТВА, ПОДТВЕРЖДЕННОЕ СЕРТИФИКАТОМ «ЖЕНЕВСКОЕ КЛЕЙМО». ROTONDE DE CARTIER GRANDE COMPLICATION SKELETON – ЭТО ВОПЛОЩЕНИЕ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ЧАСОВЫХ МАСТЕРОВ ДОМА CARTIER. В УЛЬТРАТОНКОМ КАЛИБРЕ СОЧЕТАЮТСЯ ПАРЯЩИЙ ТУРБИЙОН, ВЕЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ И МИНУТНЫЙ РЕПЕТИР. СО ДНЯ СВОЕГО ОСНОВАНИЯ В 1847 ГОДУ ДОМ CARTIER СОЗДАЕТ УНИКАЛЬНЫЕ ЧАСЫ, СОЕДИНЯЮЩИЕ СМЕЛОСТЬ ФОРМ И ВЫСОКОЕ ЧАСОВОЕ ИСКУССТВО.



POINÇON DE GENÈVE







A detailed close-up of watch gears and a screw, showing the intricate mechanical components of a timepiece. The gears are made of metal, with some showing a brushed finish and others a polished one. The lighting highlights the textures and the precision of the engineering.

# Cartier

## TANK MC

TWO-TONE SKELETON 9619 MC

ИДЕАЛЬНЫЙ БАЛАНС МЕЖДУ СИЛОЙ И ЭЛЕГАНТНОСТЬЮ. ЧАСЫ TANK MC SKELETON ОТКРЫВАЮТ УНИКАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ СО СКЕЛЕТИРОВАННЫМИ МОСТАМИ В ФОРМЕ РИМСКИХ ЦИФР. ТВОРЧЕСКИЙ ПОЧЕРК СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ВЫСОЧАЙШЕМ МАСТЕРСТВЕ НАШЕЙ ШВЕЙЦАРСКОЙ МАНУФАКТУРЫ. СО ДНЯ СВОЕГО ОСНОВАНИЯ В 1847 ГОДУ ДОМ CARTIER СОЗДАЕТ УНИКАЛЬНЫЕ ЧАСЫ, СОЕДИНЯЮЩИЕ СМЕЛОСТЬ ФОРМ И ВЫСОКОЕ ЧАСОВОЕ ИСКУССТВО.





# Концентрация богатства

Текст:

ИВАН ВАСИЛЬЕВ

## Население, млн человек



## Количество миллиардеров



## Отношение совокупного состояния к ВВП, %

0–10 10–20 20–60 60–100 &gt;100

● ВВП, \$ млрд

● Совокупное состояние миллиардеров, \$ млрд

## Мир в целом

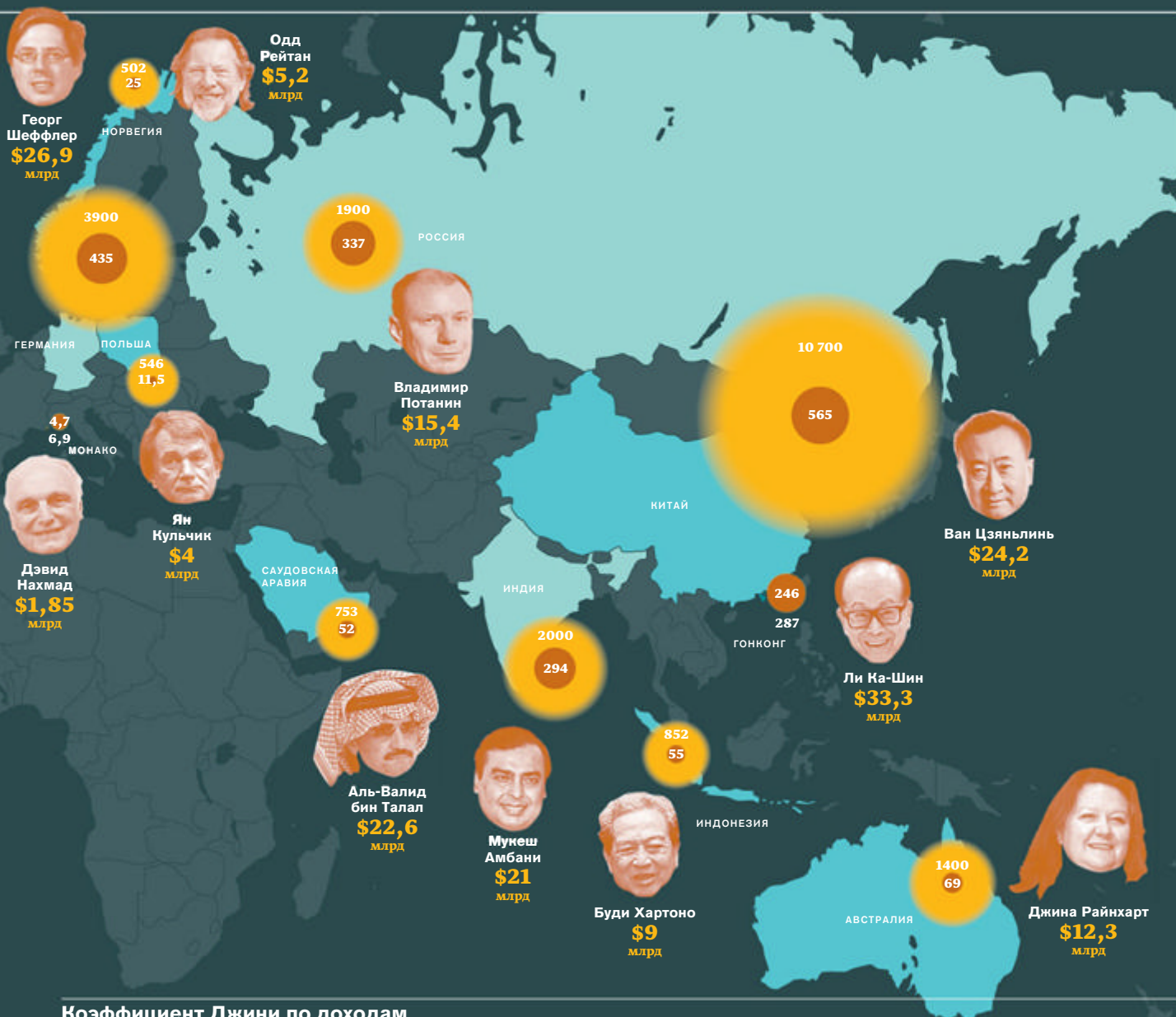


Источник: Всемирный банк, Forbes, национальные статистические службы

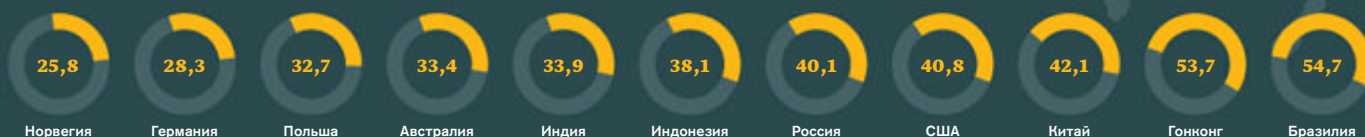




Россия заняла пятое место по числу долларовых миллиардеров (88 человек) в глобальном списке Forbes, пропустив вперед США, Китай, Германию и Индию. Этот факт не вызывает удивления, поскольку в этой группе у нашей страны и самый скромный размер экономики (ВВП менее \$2 трлн). В первой пятёрке Россия выделяется высокой концентрацией богатства — отношением совокупного богатства миллиардеров к ВВП страны (в России 18%). При этом Россию трудно назвать страной с ярко выраженным социальным неравенством, если ориентироваться на значение коэффициента Джини, который показывает разброс в доходах населения (чем выше коэффициент, тем сильнее неравенство), место России в этой пятёрке — посередине.



### Коэффициент Джини по доходам



# Групповой портрет

Крупнейшие холдинги, принадлежащие партнерам — участникам списка Forbes.

Текст:

ЕЛЕНА БЕРЕЗАНСКАЯ



FORBES составлял двенадцатый по счету рейтинг богатейших предпринимателей России в нелегкое для бизнеса время. Международные экономические санкции в отношении крупнейших банков и компаний, катастрофическое падение цен на нефть, девальвация рубля сильно ударили по российскому бизнесу и перетряхнули список Forbes. За год рубль подешевел к доллару вдвое, а долларовый индикатор рынка акций — индекс РТС — потерял более 30%. Совокупное состояние 200 богатейших предпринимателей России сократилось в 2015 году до \$408 млрд с \$481 млрд в 2014-м, а число долларовых миллиардеров снизилось до 88 со 111.

Кризис, впрочем, подкосил далеко не всех — среди 200 участников списка нашлось 37 человек, сумевших приумножить свое состояние, еще 27 сохранили прошлогодний результат. Лучше остальных на фоне кризиса выглядят металлурги и владельцы коммерческой недвижимости, особенно если они успели заключить договоры аренды в валюте и не пересматривают их условий. В списке 2015 года 11 новых имен, среди новичков есть женщина — Ольга Белявцева, совладелица завода «Прогресс», производящего детское питание «ФрутоНяня» и минеральную воду «Липецкий бювет». Елена Батурина, единственная женщина во всех прошлых рейтингах, теперь не одинока.

Из 88 миллиардеров богаче за год стали 19 человек. Из них только двое входят в первую двадцатку: основной владелец «Северстали» Алексей Мордашов (№5, состояние увеличилось на \$2,5 млрд до \$13 млрд) и лидер списка Forbes — 2015 Владимир Потанин, прибавивший к своему состоянию \$2,8 млрд, теперь у него \$15,4 млрд.

Потанин, участник всех 12 списков Forbes, впервые стал богатейшим предпринимателем России. За счет чего? Его основной актив — пакет акций «Норильского никеля», а долларовая капитализация компании выросла за год на 15%, кроме того, Потанин получил на свой пакет щедрые дивиденды — почти \$1 млрд. При этом рублевый долг «Интерроса» перед ВЭБом (55 млрд рублей) в долларовом выражении снизился в два раза. ВЭБ кредитовал холдинг Потанина на строительство комплекса «Роза Хутор» в олимпийском Сочи. Потанин стал седьмым по счету бизнесменом, покорившим вершину рейтинга Forbes. В последние три года там обосновался основной владелец «Металлоинвеста» и «Мегафона» Алишер Усманов. Первый рейтинг 2004 года возглавлял Михаил Ходорковский.

Один из семи, кто был когда-либо «миллиардером №1», — бывший партнер Потанина Михаил Прохоров. В кризисный 2009 год он стал чемпионом с состоянием \$9,5 млрд, а Потанин со своими \$2,1 млрд занял лишь 19-е место. Разделив поровну активы в 2008 году, бизнесмены поступили с ними по-разному — Прохоров продал свой пакет «Норильского никеля» «Русалу» до обвала рынка, а Потанин остался с сильно подешевевшими акциями. В 2015-м, в год нового кризиса, ситуация перевернулась — Потанин с «Норильским никелем» оказался первым, а Прохоров с состоянием \$9,9 млрд — на 10-м месте.

Среднее состояние бывших партнеров по «Интерросу» за все годы составления рейтинга примерно одинаковое — \$11,8 млрд у Потанина и \$11,9 млрд у Прохорова (см. «Чемпионская гонка»).



# Чемпионская гонка

Состояния бизнесменов, занимавших 1-е место в списке Forbes, \$ млн.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Среднее состояние
<b>Владимир Лисин</b>	4800	7000	11 300	15 100	23 900	5200	15 800	24 000	15 900	14 100	16 600	11 600	13 775
<b>Роман Абрамович</b>	12 500	14 700	18 300	19 200	24 300	8500	11 200	13 400	12 100	10 200	9100	9100	13 550
<b>Михаил Прохоров</b>	5400	4700	7600	15 000	22 600	9500	13 400	18 000	13 200	13 000	10 900	9900	11 933
<b>Владимир Потанин</b>	5400	4700	7600	15 000	22 400	2100	10 300	17 800	14 500	14 300	12 600	15 400	11 842
<b>Олег Дерипаска</b>	4500	5800	9000	16 800	28 600	3500	10 700	16 800	8800	8500	6500	6200	10 475
<b>Алишер Усманов</b>	1000	2000	3100	5600	9500	1600	7200	17 700	18 100	17 600	18 600	14 400	9700

До раздела активов между Прохоровым и Потаниным «Интеррос» уступал по размеру лишь консорциуму «Альфа-Групп» Михаила Фридмана и партнеров. В 2008 году активы «Интерроса» оценивались в \$45 млрд, а «Альфа-Групп» — в \$54 млрд. В этом году совокупное состояние Потанина и Прохорова составляет \$25,3 млрд, и опять это второй результат после «Альфа-Групп», но группы Потанина — Прохорова больше нет. Кто главный конкурент «Альфы» сейчас? Мы выбрали пять крупнейших холдингов, принадлежащих бизнесменам из списка Forbes. 1

## 1. Альфа-Групп

Совокупное состояние: **\$37,8 млрд**

Владельцы:

**Михаил Фридман (№2, \$14,6 млрд)**  
**Герман Хан (№11, \$9,5 млрд)**  
**Алексей Кузьмичев (№16, \$7,3 млрд)**  
**Петр Авен (№20, \$5,1 млрд)**  
**Андрей Косогов (№62, \$1,3 млрд)**

Шестой акционер «Альфа-Групп» американец Александр Кнастер передал свою долю в группе благотворительному фонду. С учетом оценки его доли (\$1,7 млрд) всю «Альфа-Групп» можно было бы оценить в \$39,5 млрд. Для сравнения: капитализация «Роснефти» составляет \$41 млрд, «Газпрома» — \$53 млрд.

## 2. USM Holdings

Совокупное состояние: **\$22,6 млрд**

Владельцы:

**Алишер Усманов (№3, \$14,4 млрд)**  
**Андрей Сноч (№18, \$5,7 млрд)**  
**Фархад Мошири (№894 в мировом рейтинге, \$2,1 млрд)**  
**Иван Таврин (№197, \$0,4 млрд)**

## 3. Киевская площадь

Совокупное состояние: **\$8,6 млрд**

Владельцы:

**Зарах Илиев (№24, \$4,3 млрд)**  
**Год Нисанов (№25, \$4,3 млрд)**

## 4. Группа УГМК

Совокупное состояние: **\$7,2 млрд**

Владельцы:

**Искандер Махмудов (№29, \$3,5 млрд)**  
**Андрей Козицын (№45, \$2 млрд)**  
**Андрей Бонарев (№104, \$0,9 млрд)**  
**Игорь Кудряшкин (№186, \$0,4 млрд)**  
**Эдуард Чухлебов (№200, \$0,4 млрд)**

## 5. TPS Group

Совокупное состояние: **\$4,8 млрд**

Владельцы:

**Александр Пономаренко (№39, \$2,4 млрд)**  
**Александр Скоробогатько (№40, \$2,4 млрд)**



#### ВАДИМ ОПРЫШКО

Генеральный директор  
авиационного холдинга  
FortAero

«ФортАэро» осуществляет профессиональную деятельность в области реализации сделок по приобретению и управлению воздушными судами с 1997 года. «ФортАэро» удалось создать и объединить под своим управлением в Балтийский Альянс Деловой Авиации профессиональную команду авиационных специалистов по финансированию, администрированию, управлению и эксплуатации авиационных активов.

Профессиональный опыт эксплуатации самолетов семейства Dassault Falcon, Gulfstream, Embraer, Nextant, входящих в альянс корпорации деловой авиации FortAero, направлен на персональное обслуживание руководителей государственных и частных корпораций, партнеров и акционеров. Наши офисы, расположенные в Женеве, Таллине, Москве, Киеве и Гонконге, позволяют предоставлять исключительный сервис пассажирам и обеспечивать полеты и базирование самолетов в аэропортах в соответствии с требованиями и правилами авиационных властей и специфической сервисного обслуживания в странах пребывания воздушных судов.

Осуществляем поддержку в последующей продаже или замене на другой тип воздушного судна. Авиационные активы стоят немало и требуют профессионального административного опыта, фундаментальных знаний и понимания, как оптимизировать управление этими активами. Мы надежно защищаем интересы наших клиентов.

#### – НА КОГО ОРИЕНТИРОВАНЫ ВАШИ УСЛУГИ?

Мы ориентируемся на тех, кому важна индивидуальность, комфорт, эффективность и мобильность. Не секрет, что управление авиационными активами – услуга, доступная лишь избранным. Но так и должно быть. Те, кто может себе это позволить, по достоинству оценят преимущества сотрудничества с нашей компанией.

#### – КАК СТАТЬ КЛИЕНТОМ «ФОРТАЭРО»?

Первый шаг – желание воспользоваться нашими услугами. Это значит, что человек уже понимает, что ему необходимо обратиться за помощью к квалифицированным специалистам. После того, как есть понимание, назначается встреча в рамках которой обсуждаются детали сотрудничества, предыдущий опыт и индивидуальные пожелания. Как показывает практика, формула очень проста: «Телефон — интернет — предложение — контракт — счет — полет».

#### – ЧТО ВЫГОДНЕЕ – ПРИОБРЕСТИ СВОЙ ЧАСТНЫЙ САМОЛЕТ ИЛИ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ЧАРТЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ?

Однозначно ответить на этот вопрос нельзя. Все очень индивидуально. Для того, чтобы понять, что необходимо конкретному клиенту, нужно провести встречу и обсудить все текущие вопросы. На принятие того или иного решения влияет множество факторов, которые можно определить только после личного общения. По итогам консультаций мы предложим оптимальные варианты: чартерные полеты, краткосрочную аренду воздушного судна или же его приобретение. В зависимости от ваших запросов, мы подберем идеальную модель сотрудничества, поможем оптимизировать расходы и сделать так, чтобы вы получили именно то, что вам необходимо на данный момент.

#### – КАКИЕ УСЛУГИ ПРЕДЛАГАЕТ «ФОРТАЭРО» СВОИМ КЛИЕНТАМ?

– Холдинг «ФортАэро» предлагает управление и эксплуатацию воздушных судов, комплексное корпоративное авиационное обслуживание, выполнение чартерных рейсов, продажу авиационной техники, а также полное сопровождение контрактов на строительство новых самолетов. Наш многолетний опыт позволяет подобрать для каждого клиента оптимальное решение.

#### – КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПОЛУЧАЕТ КЛИЕНТ, ДОВЕРИВШИЙ УПРАВЛЕНИЕ АВИАЦИОННЫМИ АКТИВАМИ «ФОРТАЭРО»?

– «ФортАэро» – это авиационный бутик премиум-класса. Во главе стоят доверие, открытость и прозрачность партнерских – отношений, ответственность и персональный подход к каждому клиенту. Философия компании – сделать так, чтобы каждый человек который к нам обратился, получил именно то, что ему необходимо. Это звучит просто, но на практике возникает очень много нюансов, которые важно учитывать при планировании долгосрочного сотрудничества.

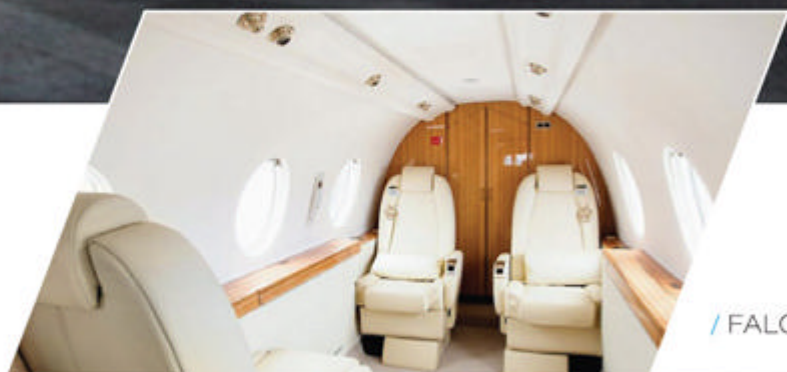
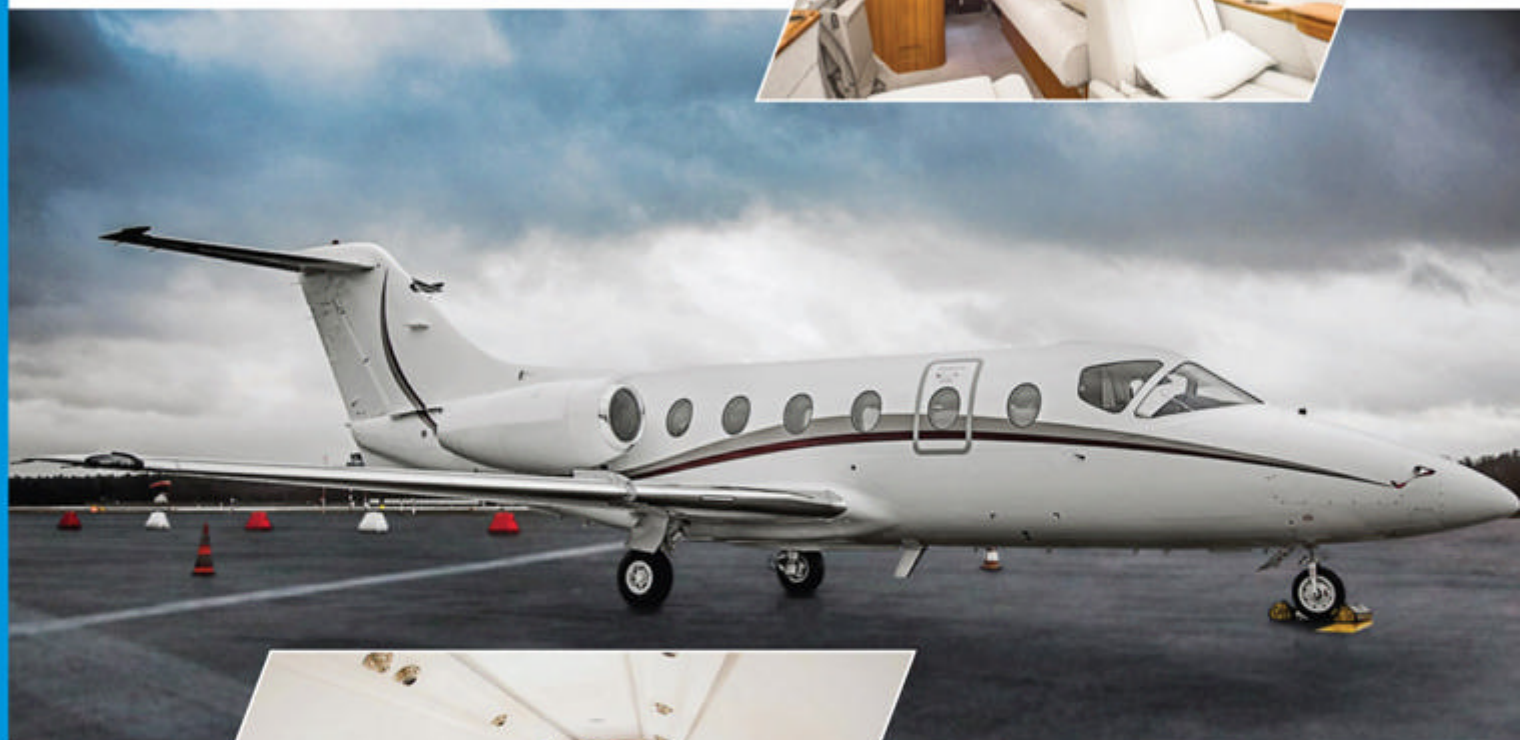
#### – ВЫ ТАКЖЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТЕ РЕАЛИЗАЦИЮ СДЕЛОК ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ВОЗДУШНЫМИ СУДАМИ?

Сделки с воздушными судами – основной бизнес «ФортАэро». Нам удалось создать платформу полного цикла, от профессиональных консультаций, выбора оптимального решения, до поставки воздушного судна клиенту, его эксплуатации. Кроме того, мы осу-

ДОВЕРЬТЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ВАШИМИ АВИАЦИОННЫМИ АКТИВАМИ  
FORTAERO!



ПРОДАЖА  
И ЭКСПЛУАТАЦИЯ  
САМОЛЕТОВ



/ FALCON / GULFSTREAM / EMBRAER / NEXTANT /

/ Женева / Таллин / Москва / Киев / Гонконг /

**nextant aerospace**

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ  
NEXTANT AEROSPACE  
В СНГ И БАЛТИИ

[WWW.NEXTANTAEROSPACE.COM](http://WWW.NEXTANTAEROSPACE.COM)



АВИАКОМПАНИЯ  
ЕВРОПЕЙСКИЙ СЕРТИФИКАТ  
EE008 / EU OL NR: 017  
[WWW.FORTAERO.COM](http://WWW.FORTAERO.COM)

[INFO@FORTAERO.COM](mailto:INFO@FORTAERO.COM)

+ 372 6300010 / +7 495 730 75 95

# Скорости богатейших

На чем катаются, летают и плавают миллиардеры и миллионеры из списка Forbes.

Текст:

Ольга Павлова

Владелец «Абсолюта», как правило, катается в Куршевеле и для ски-туринга (лыжных походов, сочетающих подъемы и спуски) пользуется специальными лыжами. Они вдвое легче, чем классические горные лыжи, весят 2,5 кг. «На них удобно заниматься и фрирайдом», — поясняет Светаков. — Но большую скорость лучше не развивать — опасно».

**Александр Светаков**Председатель совета директоров группы «Абсолют» №83, состояние **\$3100 млн**Горные лыжи **Volkl Nanuq**Стоимость:  
**€700**

73-метровая яхта, построена в 2008 году на голландской верфи Feadship. Четыре дизельных двигателя мощностью 5793 л. с. каждый обеспечивают скорость 28 узлов даже при самых неблагоприятных погодных условиях. Запас хода — 5000 морских миль. В трех гостевых каютах могут разместиться шесть пассажиров.

**Искандер Махмудов**Президент УГМК №29, состояние **\$3500 млн**Яхта **Predator**Стоимость:  
**≈€100 млн**  
(экспертная оценка)

30–50 км/ч

**Олег Бойко**Президент инвестиционного холдинга Finstar №61, состояние **\$1300 млн**Яхта **Blade**Стоимость:  
**\$20 млн**

52 км/ч

Стоимость:  
**€1500**  
(без парусов)**Григорий Березкин**Председатель совета директоров группы ECH №140, состояние **\$600 млн**Доска для виндсерфинга **JP Australia**

44-метровая Blade — самая быстрая яхта среди тех, что принадлежат российским миллиардерам. Построена в Италии на MMGI Shipyard. Два дизельных двигателя по 1925 л. с. позволяют Blade развивать максимальную скорость 36 узлов. При экипаже 8 человек может принять на борт 10 пассажиров, для которых предназначены 5 кают.

Григорий Березкин много лет занимается виндсерфингом и предпочитает доски от JP Australia — у него их более двух десятков разного размера и для разных погодных условий. Для каждой доски нужны минимум 2–3 паруса (стоят от €350 до €800 в зависимости от типа и размера). Максимальная скорость — 40 узлов.

67 км/ч

до 74 км/ч

80 км/ч

до 100 км/ч

до 110 км/ч

до 160 км/ч

до 160 км/ч

до 200 км/ч

до 250 км/ч

Стоимость:  
**€10 тыс.****Олег Тиньков**Председатель совета директоров банка «Тинькофф кредитные системы» №169, состояние **\$500 млн**

Велосипед

**Specialized S-Works Tarmac**

Базовая комплектация S-Works Tarmac стоит €2000, но Тинькову нужна модификация посложнее — он катается на сборах и соревнованиях вместе со своей велокомандой Tinkoff-Saxo. За 2014 год банкир «намотал» в общей сложности 8000 км, в том числе две трети дистанции итальянского гранд-тура Giro d'Italia по тем же трассам, что и профессиональные гонщики. В 2015 году планирует проехать Giro d'Italia полностью.

Стоимость:  
**1,5 млн руб.**  
(средняя розничная цена)**Михаил Слипечук**Основатель инвестиционной группы «Метрополь» №148, состояние **\$600 млн**Вездеход **«Викинг» GA3 59037-A**  
на базе **БТР-80**

Слипечук — депутат Госдумы. Когда он посещает Бурятию, от которой избирался, то пользуется джипом Hummer, вертолетом или вездеходом, формально находящимися в собственности «Метрополя», или же арендует самолет местной авиакомпании «Панх». Вездеход использует для передвижения в отдаленные уголки Бурятии, куда на обычном транспорте не добраться.



**Андрей Гурьев**  
Заместитель председателя  
совета директоров «Фосагро»  
№28, состояние **\$3500 млн**  
Квадроцикл **Yamaha**  
**Grizzly 660**



Стоимость  
на менее  
**500**  
тыс. руб.

До мая 2013 года Андрей Гурьев, основной акционер «Фосагро», занимал пост члена Совета Федерации от Мурманской области. В его декларации о доходах и имуществе весь транспорт был записан на жену: в собственности Евгении Гурьевой значились автомобили Rolls-Royce, Mercedes Benz и внедорожник Range Rover, мотоцикл Harley-Davidson, водный велосипед и электромобиль. За собой сенатор-бизнесмен оставил только квадроцикл Yamaha.

**Виктор Харитонин**  
Председатель совета директоров «Фармстандарта»  
№101, состояние **\$950 млн**  
Автомобиль **Mercedes-Benz 500K**  
(выпуск 1935 года)

Когда в 2007 году владелец «Формулы-1» Берни Экклстоун распродал свою коллекцию автомобилей, его довоенный Mercedes-Benz 500K Special Cabriolet был куплен за \$1,45 млн. Несмотря на то что модель является раритетом, Виктор Харитонин в 2014 году на этом автомобиле участвовал в 1000-мильной гонке классических авто Mille Miglia в компании с напарником, немцем Виктором Мартином.



Стоимость:  
аукционная

**Елена Батурина**  
Президент компании Inteco Management  
№85, состояние **\$1000 млн**  
Автомобиль **Talbot 95**  
(выпуск 1934 года)

На аукционах Bonhams различные модели Talbot выпуска середины 1930-х годов продаются по ценам от \$22 000 до \$280 000. Елена Батурина не только коллекционирует старинные автомобили, но и вместе с мужем Юрием Лужковым участвует в исторических ралли. Известно, что помимо британского Talbot 95, одного из самых быстрых авто своего времени, ей принадлежит Mercedes-Benz S220 1957 года выпуска.



Стоимость:  
аукционная



Стоимость:  
**\$120 тыс.**

**Сулейман Керимов**  
Совладелец Polyus Gold  
№31, состояние **\$3400 млн**  
Автомобиль **Mercedes-Benz**  
**S600**

До 2013 года Сулейману Керимову, члену Совета Федерации от Республики Дагестан, принадлежал Bugatti Veyron Grand Sport — самый быстрый и дорогой автомобиль в мире (цена серийной версии — €1,6 млн). Каким образом сенатор с ним расстался, неизвестно, но, согласно декларации о доходах и имуществе за 2013 год, в собственности Керимова остался лишь классический автомобиль бизнесменов Mercedes-Benz S600.



**Давид Якобашвили**  
Частный инвестор  
№102, состояние **\$950 млн**  
Мотоцикл **BMW 1600 GTL**

«Я очень люблю свободу и потому люблю мотоциклы, — говорит Давид Якобашвили. — Я по-настоящему расслабляюсь за рулем мотоцикла». У бывшего акционера «Вимм-Билль-Данн» есть тяжелый чоппер Triumph 230 и спортивный Kawasaki, но чаще он садится на BMW 1600 GTL, который сам же и выбирал в магазине. Весь мотопарк бизнесмен держит при своем доме на юге Франции, и по Лазурному Берегу ездит только на мотоцикле — и на рынок, и в гости.

Стоимость:  
**\$23 200**

**Роман Абрамович**  
Частный инвестор  
№12, состояние **\$9100 млн**  
Самолет  
**Boeing 767-300ER**

Авиалайнер, купленный Абрамовичем в 2004 году, хорошо знаком «плейнспоттерам» — людям, увлеченным наблюдением и фотографированием самолетов. Среди них этот Boeing, раскрашенный в бело-серо-коричневые цвета, получил прозвище «бандит» — за черную полосу у окон кабины пилота. Примечательно, что самолет мультимиллиардера имеет противоракетную радиосистему стоимостью \$1,5 млн.

Стоимость  
на менее  
**\$100 млн**



**Дмитрий Рыболовлев**  
Частный инвестор  
№14, состояние **\$8500 млн**  
Самолет **Airbus 319**

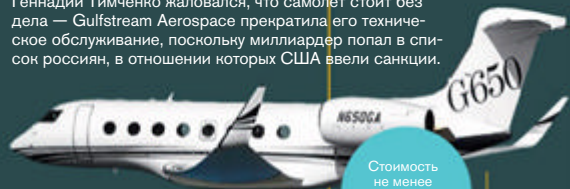
Бывший владелец «Уралкалия», расставаясь с компанией, решил забрать с собой небольшой бизнес-джет Falcon и более вместительный Airbus 319. Так как самолеты были оформлены на «Уралкалий», Рыболовлеву пришлось выкупить их за \$129,6 млн через компанию Sophar Property Holding Inc. Airbus A319 летает с регистрацией M-KATE — в честь дочери Рыболовлева Катерины.



Стоимость  
на менее  
**\$50 млн**

**Геннадий Тимченко**  
Член совета директоров  
ОАО «Новатэк»  
№9, состояние **\$10 700 млн**  
Самолет  
**Gulfstream**  
**G650**

Gulfstream G650 считается технически наиболее совершенным из бизнес-джетов. Выпускается американской Gulfstream Aerospace с 2008 года. Взлетная дистанция — менее 2000 м, способен совершить беспосадочный рейс на 13 000 км. Однако в августе 2014 года Геннадий Тимченко жаловался, что самолет стоит без дела — Gulfstream Aerospace прекратила его техническое обслуживание, поскольку миллиардер попал в список россиян, в отношении которых США ввели санкции.



Стоимость  
на менее  
**\$64 млн**

**820 км/ч**

**910 км/ч**

**956 км/ч**



# MERCEDES-MAYBACH S-КЛАСС: БЕЗУПРЕЧНЫЙ ВКУС



«I'm a man of SIMPLE tastes. I'm always satisfied with the best.» Oscar Wilde\*

*Только появившись, Mercedes-Maybach S-Класс сразу стал синонимом эксклюзивности и комфорта. Однако свои уникальные качества эта модель раскрывает лишь благодаря индивидуальности владельца, его вкусу, знаниям и опыту. И то не сразу, о чем рассказывает Максим Каширин, основатель и гендиректор российской виноторговой компании «Simple».*

**Т**онкий знаток вин, бизнесмен и авиатехнолог по образованию, Максим Каширин и новый автомобиль оценил всесторонне. Есть с чем сравнивать — на Mercedes-Benz он ездит уже 15 лет: «Никогда не перестаю радоваться этой машине, хотя использую ее каждый день! А в новом Mercedes-Maybach S-Класс можно работать и думать, не отвлекаясь, или просто расслабиться, когда есть такая возможность».

Эти удобства — в устройстве салона. «Обычно мой автомобиль укомплектован по разумному максимуму — в нем нет тех опций, которыми я никогда не пользуюсь. Я провожу очень много времени в машине и мне важен комфорт, поэтому первыми ставлю лучшие сидения. Также важна шумовая изоляция, в городе без нее никак. Mercedes-Maybach S-Класс сразу предлагает достаточно серьезный набор всех необходимых для меня опций». Это и уникальная звукоизоляция автомобиля, и его увеличенная до 3365 мм колесная база, а также весьма универсальный комфорт-пакет для задних сидений, система климат-контроля и объемная мультимедийная система: «В дороге я много читаю, проверяю почту, поэтому в рабочее время слушаю фоновую музыку, например, джаз, которая не заставляет на себе концентрироваться и в тоже время приятна».

Mercedes-Maybach S-Класс, считает господин Каширин, можно сравнить с французскими винами первого класса, то есть, «винами, которые сочетают в себе силу и гармонию, глубину и невероятный по сложности вкус». Это «вина аристократов», раскрывающиеся постепенно, и поражающие своими шелковистостью и тонкостью: «И как к лучшим винам приходишь после длительных, многолетних дегустаций, так и Mercedes-Maybach понимаешь, только пройдя весь модельный ряд, буквально на себе прочувствовав во время длительных поездок все его преимущества».

Такой автомобиль, уверен Максим Каширин, предлагает своим владельцам уникальный опыт, а также удивительные переживания и впечатления: «В Mercedes-Maybach много тех скрытых качеств, которые, как и в великом вине, раскрываются постепенно».

\*«У меня непритязательный вкус; мне вполне достаточно самого лучшего». Оскар Уайлд (англ.)





Придерживаясь курса, проложенного Вильгельмом Майбахом, Mercedes-Maybach S-Класса создан с величайшей проработкой деталей интерьера. Тщательный подбор материалов, безупречная обработка и совершенствование каждого элемента — все создано под безупречным контролем качества и доведено до абсолюта.

## УПРАВЛЯЕМОЕ СОВЕРШЕНСТВО

Уникальный комфорт, уверенная динамика, образцовая безопасность — за этими качествами скрывается общая концепция, которая делает лидерские амбиции Mercedes-Maybach S-Класса осязаемыми. Новая АКП 9G-TRONIC (серийно в Mercedes-Maybach S 500) впечатляет очень быстрым и предельно плавным переключением передач. Система пневмоподвески AIRMATIC обеспечивает превосходный комфорт качения и великолепную устойчивость. В модели Mercedes-Maybach S 600 и опционально в Mercedes-Maybach S 500 ходовая часть MAGIC BODY CONTROL с функцией ROAD SURFACE SCAN позволяет настраивать амортизацию с учетом дорожного покрытия перед автомобилем.

Подчеркнуть индивидуальный характер владельца поможет широкий выбор элементов оформления: семь вариантов дизайна колес, 14 вариантов цвета кузова, 16 вариантов обивки сидений, пять вариантов декоративных элементов, индивидуальные ароматы с пакетом AIR-BALANCE, специальная система объемного звучания 3D Burmester® класса High-End. Все это помогает создать абсолютно неповторимый Mercedes-Maybach.

Консьерж-сервис Mercedes-Maybach — это внимательная поддержка и сопровождение каждого покупателя. Личный консьерж поможет в выполнении любого запроса, опираясь на свой уникальный опыт и используя всю доступную информацию. Подробная информация по телефону консьерж-сервиса Mercedes-Maybach 8 (495) 660 660 9.

## 10 ФАКТОВ

О MERCEDES-MAYBACH S-КЛАССА ОТ МАКСИМА КАШИРИНА

**1. ГОД РОЖДЕНИЯ:** 2014. Будучи длиной 5453 мм и обладая колёсной базой в 3365 мм, новый флагман модельного ряда Mercedes-Benz по этим параметрам прибавил на 20 см по сравнению с удлинённой версией седана S-Класса.

2. СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ: Германия

3. ЦВЕТ: Черный

4. **AROMAT:** Эксклюзивный для Mercedes-Maybach аромат AGARWOOD в рамках пакета AIR-BALANCE.

**5. БУКЕТ:** Максимально комфортный микроклимат от системы климат-контроля THERMOTRONIC.

**6. ОБЪЕМ:** Простор для работы и отдыха в задней части салона.

**7. ТЕНСТУРА:** Кожа наппа или кожа наппа Exklusiv в вариантах отделки салона, декоративные детали дерево/хром, хромированные решетки

**8. ТОНКОСТЬ:** Необыкновенно яркие визуальные и акустические ощущения от системы объемного 3D-звучания Burmester® класса High-End.

**9. СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ:** Свободная регулировка сидений Executive по длине и по наклону, с опорой для икр и обеспечения удобного лежачего положения.

**10. ЗАВЕРШЕННОСТЬ:** Ориентируется на заботящихся о своем статусе клиентов и олицетворяет идею представительской эксклюзивности.

# ЗОЛОТОЙ МОЗГ

Рейтинг изобретателей: сколько патентов у российских миллиардеров.

Текст:

ДМИТРИЙ ФИЛОНОВ

→ Мимо торгового центра «Европейский», что у Киевского вокзала в Москве, ежедневно проходят тысячи людей. Мало кто знает, что автором патента на вращающийся логотип «Европейского» является его совладелец Зарах Илиев. Всего у него шесть патентов, которые он получил в 2005 и 2006 годах. Это десятый результат среди российских миллиардеров.

По итогам 2014 года в глобальный список миллиардеров Forbes вошли 88 человек из России. Как показало исследование Forbes, два десятка из них были указаны как авторы в патентных свидетельствах или заявках на них.

При этом несколько человек, выпавших в этом году из списка миллиардеров, вполне могли оказаться на верхних строчках этого рейтинга — у совладельца группы «Смарт-холдинг» Андрея Клямко 31 патент (включая еще не одобренные заявки), у основного акционера Трубной металлургической компании Дмитрия Пумпянского — 25.

Лидером по числу заявок оказался основатель и совладелец IPG Photonics Валентин Гапонцев. Вероятно, сказывается специфика бизнеса — его компания занимается разработкой лазерных систем. Причем большая часть патентов зарегистрирована за рубежом, как и сама IPG Photonics, чья штаб-квартира находится

в США. Далеко не всегда патенты напрямую связаны с основным бизнесом миллиардеров. Например, Елена Батурина, бывшая владелица строительной компании «Интеко», и ее муж, экс-мэр Москвы Юрий Лужков, являются соавторами нескольких патентов на способы производства морса, сбитня, медового напитка.

В ходе исследования были изучены базы Роспатента, Всемирной организации интеллектуальной собственности Patentscope, Европейского патентного ведомства Espacenet и др. Суммарно учитывалось количество авторских свидетельств, которые выдавали еще в СССР, патенты на изобретения и полезную модель, а также заявки на их получение. ①

75

Элементы  
лазерных  
систем

27

Способы  
производства  
стали и металлургической  
продукции

26

Способы  
плавки металлов и их  
дальнейшей обработки,  
компоненты печей

18

Процессы  
производства  
водыЗащищенная  
передача  
данных,  
методы  
контроля  
за программным  
обеспечением

13

Разработка  
заделов нефти,  
элементы  
буровых установок

12

Изготовление  
железобетонных  
изделий,  
производство  
напитков

11

Устройства  
для работы с  
полимерными  
материалами

9

Установки  
для производства  
электроэнергии тепла  
или холода

8

Рекламные  
конструкции

6

**Валентин Гапонцев**  
№67  
Производство  
лазерных систем

**Виктор Рашников**  
№30  
Металлургия

**Владимир Лисин**  
№8  
Металлургия

**Юрий Шефлер**  
№49  
Производство  
алкоголя

**Евгений Касперский**  
№86  
Компьютерная  
безопасность

**Владимир Богданов**  
№44  
Добыча нефти  
и газа

**Елена Батурина**  
№85  
Недвижимость

**Владимир Ештушков**  
№35  
Телекоммуникации,  
медицина

**Игорь Кесаев**  
№34  
Торговля

**Зарах Илиев**  
№24  
Недвижимость



## Список Forbes

---

# 2000

---

# БОГАТЕЙШИХ

---

# БИЗНЕСМЕНОВ

---

Редакторы проекта

НИКОЛАЙ МАЗУРИН,  
ЕЛЕНА БЕРЕЗАНСКАЯ,  
ИВАН ВАСИЛЬЕВ

---

# КОГДА ИДЕИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ДИЗАЙН. ОБНОВЛЕННЫЙ МОДЕЛЬНЫЙ РЯД BMW 6 СЕРИИ.



**BMW EFFICIENT DYNAMICS.**  
МЕНЬШЕ ТОПЛИВА. БОЛЬШЕ ДИНАМИКИ.

Служба клиентской поддержки BMW: 8 800 2003 269 (звонок по РФ бесплатный).



Обновленный  
BMW M6 Гран Купе  
BMW M6 Кабриолет  
BMW M6 Купе



С удовольствием  
за рулем





Новый  
BMW X5 M  
BMW X6 M



С удовольствием  
за рулем





**BMW ConnectedDrive**  
Когда связь – это свобода.



**РОЖДАЕТСЯ  
УДОВОЛЬСТВИЕ ЗА РУЛЕМ.  
НОВЫЕ BMW X5 M И BMW X6 M.**

Служба клиентской поддержки BMW: 8 800 2003 269 (звонок по РФ бесплатный).

# 200

## БОГАТЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ

### Рейтинг 2015

№	Имя, возраст, источник состояния	Состо- яние, \$ млн	№	Имя, возраст, источник состояния	Состо- яние, \$ млн	№	Имя, возраст, источник состояния	Состо- яние, \$ млн
1	Владимир Потанин 54 Интеррос	15 400 ↑	19	Леонид Федун 59 Лукойл	5300 ↓	37	Александр Несис 52 Группа ИСТ	2500 ↓
2	Михаил Фридман 50 Альфа-Групп	14 600 ↓	20	Петр Авен 60 Альфа-Групп	5100 ↓	38	Михаил Гуцериев 57 Русснефть	2400 ↓
3	Алишер Усманов 61 USM Holdings	14 400 ↓	21	Сергей Попов 43 МДМ Банк	4600 ↓	39	Александр Пономаренко 50 Инвестиции	2400 ↑
4	Виктор Вексельберг 58 Ренова	14 200 ↓	22	Александр Абрамов 56 Евраз	4500 ↑	40	Александр Скоробогатько 47 Инвестиции	2400 ↑
5	Алексей Мордашов 49 Северсталь	13 000 ↑	23	Филарет Гальчев 51 Евроцемент	4400 ↓	41	Вячеслав Кантор 61 Акрон	2300 ↑
6	Вагит Алекперов 64 Лукойл	12 200 ↓	24	Зарах Илиев 48 Недвижимость	4300 ↑	42	Игорь Макаров 53 Инвестиции	2100 =
7	Леонид Михельсон 59 Новатэк	11 700 ↓	25	Год Нисанов 42 Недвижимость	4300 ↑	43	Василий Анисимов 63 Coalco	2000 ↓
8	Владимир Лисин 58 НЛМК	11 600 ↓	26	Самвел Карапетян 49 Ташир	4000 ↓	44	Владимир Богданов 63 Сургутнефтегаз	2000 ↓
9	Геннадий Тимченко 62 Новатэк	10 700 ↓	27	Дмитрий Каменщик 46 Домодедово	3800 ↑	45	Андрей Козицын 54 УГМК	2000 ↑
10	Михаил Прохоров 49 Онэксим	9900 ↓	28	Андрей Гурьев 55 Фосагро	3500 ↑	46	Арас Агаларов 59 Крокус	1900 ↑
11	Герман Хан 53 Альфа-Групп	9500 ↓	29	Искандер Махмудов 51 УГМК	3500 ↓	47	Вадим Мошкович 48 Русагро	1900 ↑
12	Роман Абрамович 48 Инвестиции	9100 =	30	Виктор Рашников 66 ММК	3500 ↑	48	Александр Фролов 50 Евраз	1800 ↑
13	Андрей Мельниченко 43 Еврохим	9100 ↓	31	Сулейман Керимов 49 Инвестиции	3400 ↓	49	Юрий Шефлер 47 Group SPI	1750 ↑
14	Дмитрий Рыболовлев 48 Инвестиции	8500 ↓	32	Юрий Мильнер 53 DST Global	3200 ↑	50	Михаил Балакин 53 СУ-155	1700 ↓
15	Сергей Галицкий 47 Магнит	8300 ↓	33	Александр Светанов 47 Абсолют	3100 =	51	Николай Буйнов 47 Иркутская нефтяная компания	1700 ✓
16	Алексей Кузьмичев 52 Альфа-Групп	7300 ↓	34	Игорь Кесаев 48 Меркурий	3000 ↓	52	Игорь Алтушкин 44 PMK	1600 ↓
17	Олег Дерипаска 47 Базэл	6200 ↓	35	Владимир Евтушенков 66 АФК Система	2800 ↓	53	Борис Минц 56 O1 Properties	1600 ↑
18	Андрей Скоч 49 USM Holdings	5700 ↓	36	Александр Мамут 55 Инвестиции	2500 ↑	54	Данил Хачатуров 43 Росгосстрах	1600 ↓



№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн	№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн	№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн
55	Гаврил Юшваев 57 Инвестиции	1600 ↓	83	Радик Шаймиев 50 ТАИФ	1100 =	111	Константин Николаев 44 Н-Транс	850 ↓
56	Александр Джапаридзе 59 Eurasia Drilling	1500 ↓	84	Альберт Шигабутдинов 62 ТАИФ	1050 ↓	112	Андрей Филатов 43 Н-Транс	850 ↓
57	Фархад Ахмедов 59 Инвестиции	1400 =	85	Елена Батурина 52 Инвестиции	1000 =	113	Андрей Бородин 47 Инвестиции	800 =
58	Петр Кондрашев 65 Инвестиции	1400 =	86	Евгений Касперский 49 Лаборатория Касперского	1000 ↑	114	Аркадий Волож 51 Яндекс	800 ↓
59	Анатолий Ломакин 62 Инвестиции	1400 =	87	Зелимхан Муцоев 55 Регионы	1000 ↓	115	Андрей Кузьяев 49 ФПГ-группа	800 ↓
60	Аркадий Ротенберг 63 Стройгазмонтаж	1400 ↓	88	Леонид Симановский 65 Новатэк	1000 ↓	116	Зияудин Магомедов 46 Сумма Капитал	800 ↓
61	Олег Бойко 50 Finstar	1300 ↓	89	Дмитрий Босов 47 Группа Алтек	950 ↑	117	Андрей Молчанов 43 ЛСП	800 ↓
62	Андрей Косогов 54 Альфа-Групп	1300 ↓	90	Вячеслав Брешт 61 Инвестиции	950 =	118	Алексей Семин 47 ASG	800 ↓
63	Дмитрий Мазепин 46 Уралхим	1300 ↓	91	Олег Бурлаков 65 Инвестиции	950 ↑	119	Игорь Яковлев 49 Kari	800 ↓
64	Алексей Ананьев 50 Промсвязьбанк	1250 ↓	92	Рубен Варданян 46 Инвестиции	950 ↑	120	Альберт Авдолян 44 Yota	750 =
65	Дмитрий Ананьев 46 Промсвязьбанк	1250 ↓	93	Андрей Клячко 53 Метинвест	950 ↓	121	Сергей Адоньев 54 Yota	750 =
66	Николай Цветков 54 Уралсиб	1250 ↓	94	Александр Клячин 47 Недвижимость	950 ↑	122	Леонид Богуславский 63 Инвестиции	750 ↑
67	Валентин Гапонцев 76 IPG Photonics	1200 ↑	95	Владимир Коган 51 Нефтегазиндустрия	950 ↑	123	Дмитрий Костыгин 42 Юлмарт	750 ✓
68	Владимир Груздев 48 Инвестиции	1200 ↓	96	Вячеслав Мирилашвили 32 ВКонтакте	950 =	124	Владимир Махлай 77 Тольяттиазот	750 ↓
69	Сергей Нагиев 57 Меркурий	1200 ↓	97	Сергей Петров 60 Рольф	950 ↓	125	Николай Ольшанский 75 Инвестиции	750 =
70	Лев Кветной 49 Инвестиции	1200 ↓	98	Мегдет Рахимкулов 69 Инвестиции	950 ↓	126	Александр Путилов 62 Eurasia Drilling	750 ↓
71	Глеб Фетисов 48 Инвестиции	1200 ↓	99	Борис Ротенберг 58 Стройгазмонтаж	950 ↓	127	Захар Смушкин 53 Группа Илим	750 ↑
72	Айрат Шаймиев 53 ТАИФ	1150 ↑	100	Анатолий Скуров 62 Инвестиции	950 ↑	128	Михаил Абызов 42 Группа Е-4	700 ↓
73	Роман Авдеев 47 МКБ	1100 ↓	101	Виктор Харитонин 42 Фармстандарт	950 ↑	129	Андрей Рогачев 51 Верный	700 ↓
74	Алексей Богачев 44 Магнит	1100 ↓	102	Давид Якобашвили 58 Инвестиции	950 ↓	130	Давид Давидович 52 Инвестиции	650 ↓
75	Константин Григоришин 49 Энергетический стандарт	1100 ↓	103	Руслан Байсаров 46 Инвестиции	900 =	131	Илья Зубарев 42 Parallels	650 ↓
76	Юрий Гуцин 70 Группа Гута	1100 ↓	104	Андрей Бокарев 48 УГМК	900 ↓	132	Юрий Ковальчук 63 Банк Россия	650 ↓
77	Александр Луценко 53 Содружество	1100 ↑	105	Николай Саркисов 46 РЕСО-Гарантия	900 ↓	133	Дмитрий Коржев 50 О'кей	650 ↓
78	Николай Максимов 57 Инвестиции	1100 ↓	106	Сергей Саркисов 55 РЕСО-Гарантия	900 ↓	134	Виталий Малкин 62 Инвестиции	650 ↓
79	Зияд Манасир 49 Стройгазконсалтинг	1100 ↓	107	Роман Троценко 44 АЕОН Корпорейшн	900 =	135	Виталий Машицкий 60 Инвестиции	650 ✓
80	Андрей Раппопорт 51 Инвестиции	1100 =	108	Георгий Генс 60 Ланит	850 ↓	136	Дмитрий Пумпянский 51 ТМК	650 ↓
81	Рустем Султеев 61 ТАИФ	1100 =	109	Сергей Кислов 54 Юг Руси	850 ↓	137	Дмитрий Троицкий 49 О'кей	650 ↓
82	Рустам Тарико 53 Русский стандарт	1100 ↓	110	Никита Мишин 43 Н-Транс	850 ↓	138	Сергей Циналюк 56 ВСК	650 ↓

№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн
139	Микаил Шишханов 42 Бинбанк, Интеко	650 ↓
140	Григорий Березкин 48 ЕЧН Энерго	600 ↓
141	Владимир Гордейчук 53 Магнит	600 ↓
142	Саит-Салам Гуцериев 55 Недвижимость	600 ↓
143	Борис Зингаревич 55 Группа Илим	600 ↑
144	Тельман Исмаилов 58 Группа АСТ	600 ↓
145	Олег Леонов 45 Инвестиции	600 =
146	Владимир Лещиков 58 Славянский мир	600 ↓
147	Владимир Мельников 67 Глория джинс	600 ✓
148	Михаил Слипенчук 50 Группа Метрополь	600 =
149	Николай Борцов 69 Инвестиции	550 ↓
150	Александр Вагин 56 Евраз	550 ↑
151	Александр Гирда 54 Х5	550 ↓
152	Сергей Гордеев 42 ПИК	550 ✓
153	Андрей Добров 52 Инвестиции	550 =
154	Арсен Каноков 58 Синдика	550 =
155	Геннадий Козовой 64 Евраз	550 ↑
156	Петр Колбин 63 Ямал СПГ	550 =
157	Михаил Николаев 56 Инвестиции	550 =
158	Андрей Андреев 41 Badoo	500 ↓
159	Дени Бажаев 19 Группа Альянс	500 =
160	Муса Бажаев 48 Группа Альянс	500 =
161	Вадим Беляев 48 ФН Открытие	500 ↑
162	Владимир Гридин 59 Сибирский деловой союз	500 ↓
163	Михаил Куснирович 48 Группа Боско	500 ↓
164	Александр Ракшин 63 Мария-РА	500 ↓
165	Виктор Ремша 44 Финам	500 ↓
166	Игорь Ротенберг 41 Инвестиции	500 ✓

№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн
167	Александр Смузинов 43 Инвестиции	500 ↓
168	Константин Струков 56 Южуралзолото	500 ↓
169	Олег Тиньков 47 Тинькофф Банк	500 ↓
170	Александр Тынкован 47 М.Видео	500 ↓
171	Владимир Щербаков 65 Автотор	500 ↓
172	Андрей Бесхмельницкий 48 Юнимилк	450 ↓
173	Андрей Блох 50 Юнимилк	450 ↓
174	Валентин Бухтояров 60 Инвестиции	450 ↑
175	Сергей Колесников 43 Технониколь	450 ✓
176	Владимир Мельниченко 64 Инвестиции	450 ↔
177	Игорь Рыбаков 42 Технониколь	450 ✓
178	Николай Скороходов 40 Холдей Классик	450 ✓
179	Дмитрий Стрежнев 47 Еврохим	450 ↓
180	Сергей Студенников 48 Красное & Белое	450 ✓
181	Григорий Фингер 49 Инвестиции	450 =
182	Григорий Аникеев 43 АБИ Продукт	400 ↓
183	Ольга Белявцева 45 Прогресс	400 ✓
184	Сергей Генералов 51 Промышленные инвесторы	400 ↓
185	Алексей Исайкин 62 Волга-Днепр	400 ↓
186	Игорь Кудряшкин 53 УГМК	400 ↔
187	Егор Кульков 43 Фармстандарт	400 ↔
188	Александр Лебедев 55 Национальная резервная корпорация	400 ↓
189	Владимир Литвиненко 59 Фосагро	400 ↓
190	Сергей Нестеренко 49 СНС	400 ↓
191	Алексей Петров 43 Гута	400 ↓
192	Владимир Поляков 61 Энергомера	400 ↓
193	Серик Рахметов 65 Глобалстрой-инжиниринг	400 ↓
194	Анатолий Седых 50 ОМК	400 ↓

№	Имя, возраст, источник состояния	Состояние, \$ млн
195	Олег Смирнов 49 СНС	400 ↓
196	Сергей Солонин 41 Qiwi	400 ↓
197	Иван Таврин 38 USM Holdings	400 ↓
198	Михаил Федяев 52 Сибирский деловой союз	400 ↓
199	Игорь Худокормов 46 Продимекс	400 ↓
200	Эдуард Чухлебов 52 УГМК	400 ↔

↑ Состояние увеличилось по сравнению с 2014 годом  
 ↓ Состояние уменьшилось по сравнению с 2014 годом  
 ↔ Состояние не изменилось по сравнению с 2014 годом  
 ✓ Впервые в списке  
 ↩ Вернулся в список

## Как мы считали

Forbes уже не первое десятилетие оценивает крупнейшие состояния мира. Для этого журнал применяет специально разработанную методику, основа которой такова:

1. Приводимая нами оценка состояния предпринимателя — это стоимость принадлежащих ему активов: акций компаний, земельных участков, объектов недвижимости, а также личного имущества и др.

2. Все публичные компании оцениваются по рыночной капитализации. Закрытые компании оцениваются на основании информации об объемах продаж, прибыли, собственном капитале; проводится сравнение с аналогичными по показателям компаниями, торгующимися на бирже или в недавнем прошлом бывшими объектом купли-продажи. Мы стараемся быть консервативными и оценивать собственность предпринимателей по принципу «как минимум не дешевле».

3. В настоящем списке цена компаний зафиксирована по состоянию на 13 февраля 2015 года. Возраст участников списка указан на 15 апреля 2015 года.

4. Российские предприниматели часто записывают акции своих предприятий на ближайших родственников. Учитывая это обстоятельство, Forbes приписывает все активы, какими распоряжается семья предпринимателя, главе семейства — если родственники не принимают активного участия в управлении компанией, совладельцами которой являются.

5. В список включены только те граждане России, кто заработал основную часть своего капитала частным порядком, не будучи госслужащим.

6. В список включены только 200 самых богатых бизнесменов России, нижняя планка рейтинга — состояние \$400 млн. Если вы не нашли в списке кого-либо из известных предпринимателей, значит Forbes оценивает его состояние менее чем в \$400 млн.

Приведенные в рейтинге Forbes сведения — экспертная и журналистская оценка совокупного объема владения собственностью указанными лицами. Данная информация не является официальной и может быть использована только в частном порядке.





BENTLEY



## РОЖДЕНИЕ НОВОЙ СТИХИИ: ПЕРВЫЙ ВНЕДОРОЖНИК BENTLEY BENTAYGA

Заказы на First Edition\* в «Bentley Москва»

BENTLEY МОСКВА

Третьяковский проезд, 1/4  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш.  
Тел. +7 (495) 933 33 77  
[www.bentleymoscow.ru](http://www.bentleymoscow.ru)

Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ1  
№1Владимир  
Потанин

Президент холдинга «Интеррос»

Состояние:

\$15,4 млрд

Возраст: 54 года

Семейное положение, дети: женат второй раз, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
цветная металлургия**Образование** МГИМО (1983).**Капитал** Основа состояния — 30,3% акций ГМК «Норильский никель».**Статистика** «Норникель» — крупнейший производитель никеля и палладия в мире. По итогам 2014 года выпустил 274 000 т никеля и 2,6 млн унций палладия (13% и 41% всего мирового производства соответственно).**Событие** В конце 2013 года развелся с первой женой Наталией. Разбирательства по разделу имущества в судах продолжаются.**Конфликт** С 2008 по 2012 год участвовал в так называемых никелевых войнах и боролся с другим акционером ГМК Олегом Дерипаской (№17) за контроль над «Норникелем». В 2012 году Потанин и Дерипаска при посредничестве Романа Абрамовича (№12) подписали мировое соглашение.**Благотворительность** В 1999 году учредил благотворительный фонд Владимира Потанина, ко-

торый тратит на образование, культуру и спорт около \$10 млн в год.

**Хобби** Горные лыжи, домино, хоккей.**Игрушка** Яхта Anastasia, длина 75,5 м, максимальная скорость 15 узлов.**Спорт** Вложил около \$2,2 млрд в строительство горнолыжного курорта «Роза Хутор» (из них около \$500 млн собственных средств).

Цитата:

«Когда люди говорят, что «из-за этого цены на нефть упадут», им тут же могут ответить: «вот из-за этого могут вырасти». Мы не знаем будущего». Forbes, 2012





## Коллекция L.U.C Каждая деталь — настоящий шедевр

Рычаг переключения даты, отличающийся замысловатой формой, приходит в движение ровно в полночь, поворачивая колесо даты на 11,6129 градуса, что соответствует одному дню. Выполнив свою задачу, он на 24 часа возвращается в состояние покоя. Как и все остальные детали калибра L.U.C 96.13-L, каждый рычаг даты проходит окончательную обработку и декоративную отделку, которые выполняются вручную мастерами Мануфактуры Chopard. Часы **L.U.C Lunar One** оснащены механизмом, носящим престижное клеймо качества *Poinçon de Genève* («Женевская печать») и являющимся сертифицированным хронометром, протестированным Официальным швейцарским бюро по сертификации хронометров (COSC).



L.U.C LUNAR ONE



ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

**Москва:** Третьяковский проезд, 9, бутик Chopard, тел. 495 933 3383  
ЦУМ, ул. Петровка, 2, бутик Chopard, тел. 8 800 500 8000  
Кутузовский пр-т, 31, магазин Mercury, тел. 495 933 3031  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., бутик Chopard, тел. 495 225 8875  
**С.-Петербург:** ДЛТ, ул. Б. Конюшенная, 21-23а, бутик Chopard, тел. 812 648 0850

*Chopard*

## №2

Михаил  
Фридман

Председатель совета директоров LetterOne Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп»

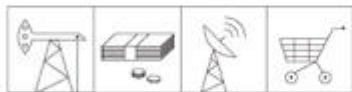
Состояние:

**\$14,6 млрд**

Возраст: 50 лет

Семейное положение, дети: разведен, четверо детей

Город проживания: Москва



Источник состояния:  
нефть, финансы,  
связь, розничная тор-  
говля



**Образование** Московский институт стали и сплавов (1986).

**Первый бизнес** В 1988 году вместе с друзьями по МИСиС организовал кооператив «Курьер», который занимался доставкой продуктов населению. Первые большие деньги заработал на мытье окон.

**Капитал** Основной владелец консорциума «Альфа-Групп» (Альфа-банк, 48% X5 Retail Group, «А1», «Росводоканал») и группы LetterOne (RWE Dea, 48% Vimpelcom, 13,22% Turkcell).

**Цифра \$14 млрд** «Альфа-Групп» получила в марте 2013 года от продажи своей доли в TNK-BP «Роснефти».

**Сделка** В марте 2015 года LetterOne приобрела немецкую нефтегазовую компанию RWE Dea за **€5,1 млрд**. На должность управляющего всеми энергетическими проектами LetterOne Фридман пригласил своего давнего знакомого, бывшего главу BP Джона Брауна.

**Гражданство** Израиль.

**Благотворительность** Альфа-банк финансирует благотворительный фонд «Линия жизни», который помогает детям с тяжелыми кардиологическими заболеваниями.

**Бренды** «Билайн», «Пятерочка», «Перекресток».  
**Деталь** В июле 2014 года под Нижним Новгородом Альфа-банк провел первый фестиваль музыки и технологий на открытом воздухе Alfa Future People. Фридман лично презентовал это мероприятие. А джазовый фестиваль Alfa Jazz Fest на родине Фридмана во Львове в прошлом году не состоялся — во время его проведения над Луганском был сбит украинский военный транспортный самолет, и все концерты отменили.

**Цитата:**

*«Мы хорошо устроились в этой части света, в России и СНГ, мы здесь выросли. Мы знаем традиции, порядки этих рынков. Нам здесь комфортно, хотя западные рынки нам тоже интересны».*

Financial Times, 2013



# HUBLOT

«Биг Банг ЮНИКО» - King gold. Реклама



Big Bang UNICO.  
Хронограф UNICO с колонным колесом.  
Запас хода – 72 часа.  
Полностью произведен Hublot.  
Корпус – уникальный новый сплав  
из розового золота King Gold,  
керамический ободок.  
Сменный резиновый ремешок  
с новой системой крепления.

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

Москва: ЦУМ, ул. Петровка, 2, бутик Hublot, тел. 8 800 500 8000  
Третьяковский пр., 7, м-н Mercury, тел. 495 933 3393

Кузнецкий пр-т, 31, м-н Mercury, тел. 495 933 3031

Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., м-н Mercury, тел. 495 225 8870

С.-Петербург: ДЛТТ, ул. Б. Конюшенная, 21-23а, тел. 812 648 0850

Отдел дистрибуции: тел. 495 941 8337

[www.hublot.com](http://www.hublot.com) • [twitter.com/hublot](https://twitter.com/hublot) • [facebook.com/hublot](https://facebook.com/hublot)

Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№3

Алишер  
Усманов

Основатель и основной акционер USM Holdings

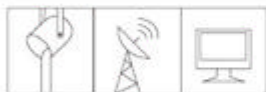
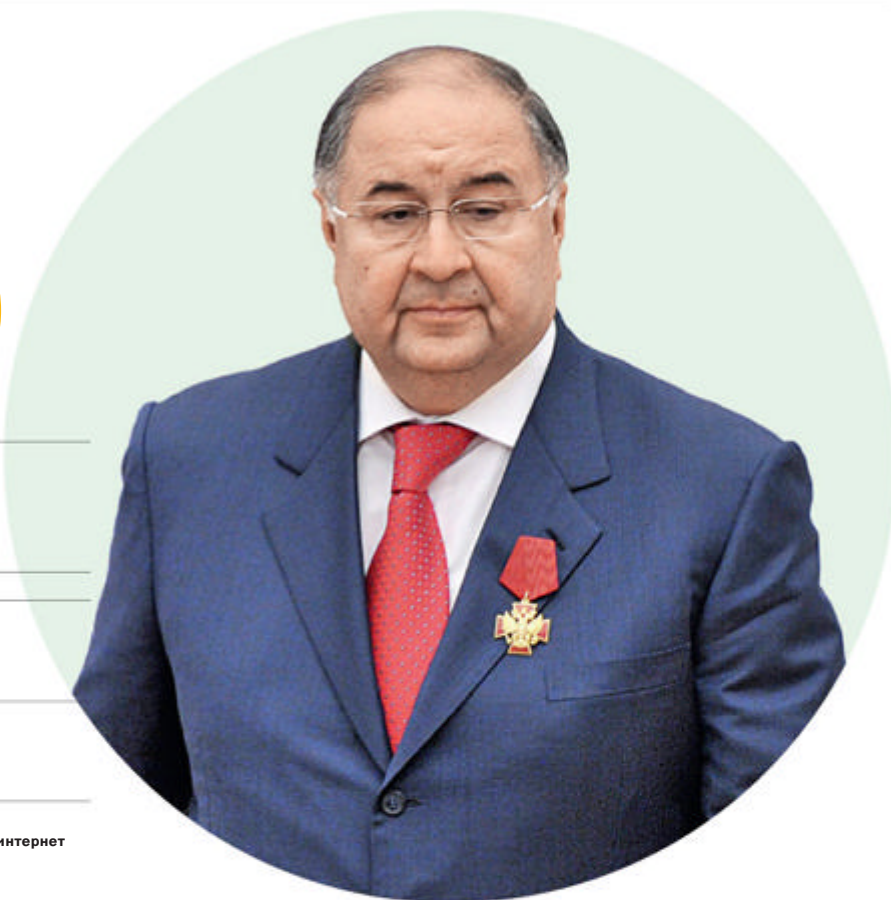
Состояние:

\$14,4 млрд

Возраст: 61 год

Семейное положение, дети: женат

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
металлургия, телеком, интернет**Образование** МГИМО (1976), Финансовая академия при правительстве России (1997).**Первый бизнес** В конце 1980-х годов организовал кооператив «Агропласт», который изготавливал полиэтиленовые пакеты.**Капитал** Основной акционер (48%) USM Holdings, объединяющей активы в горнорудной промышленности и металлургии («Металлоинвест»), телекоммуникациях («Мегафон»), интернете (Mail.ru Group и DST Global), телевидении («ЮТВ Холдинг»).**Цифра** В 500% оценил Усманов доходность инвестиций в китайского онлайн-ритейлера Alibaba.**Сделка** В 2014 году структуры Усманова получили полный контроль над соцсетью «ВКонтакте», заплатив фонду UCP \$1,47 млрд.**Событие** В августе 2014 года Усманов сократил свою долю в USM с 60% до 48%, продав часть пакета менеджерам, среди которых Иван Таврин (№197) и Иван Стрешинский.**Бренд** Вместе с Фархамом Мошири владеет 30,2% акций лондонского футбольного клуба Arsenal, единолично — издательским домом «Коммерсантъ».**Партнеры** Андрей Скоч (№18), Иван Таврин.**Благотворительность** Основал благотворительную организацию «Искусство, наука и спорт», помогающую больным детям, а также театрам, музеям и спортивным организациям. В 2014 году купил за \$4,1 млн нобелевскую медаль первооткрывателя структуры ДНК Джеймса Уотсона и вернул ее ученому.**Игрушка** Владеет двумя яхтами, обе называются Dilbar (по имени матери): 2005 года выпуска (верфь Oceanco), 66 м, максимальная скорость 16 узлов и 2008 года выпуска (верфь Lurssen), 110 м, максимальная скорость 21 узел. Также имеет самолет Airbus A340-300.**Спорт** Является председателем попечительского совета Федерации фехтования России.

Цитата:

«Я вообще больше не хочу ничего покупать, почти. Кроме того, что будет обеспечивать деятельность наших филантропических и благотворительных программ».

«Россия 24», 2014



# F.P.JOURNE Invenit et Fecit

*Полностью изобретено и сделано на собственной мануфактуре*



Tourbillon Souverain - Ref. TN  
Механизм из розового золота 750 пробы  
Корпус из платины или розового золота

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000  
Третьяковский пр., 7, м-н Mercury, тел. 495 933 3393  
Кутузовский пр-т, 31, м-н Mercury, тел. 495 933 3031  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., м-н Mercury, тел. 495 225 8870

[fpjourne.com](http://fpjourne.com)

№4

## Виктор Вексельберг

Председатель совета директоров группы компаний «Ренова»

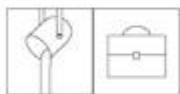
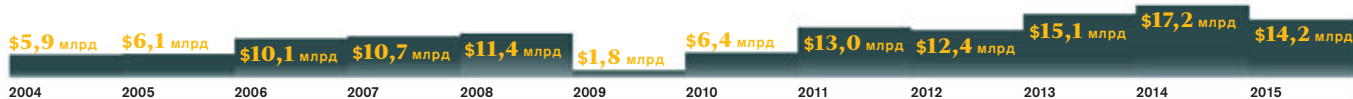
Состояние:

**\$14,2** млрд

Возраст: 58 лет

Семейное положение, дети: женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
алюминий, инвестиции

**Образование** Московский институт инженеров транспорта (1979).

**Первый бизнес** В 1988 году организовал кооператив по разработке программного обеспечения. В 1989 году создал научно-производственное предприятие «КомВек» («Компания Вексельберга»), которое зарабатывало на вывозе за рубеж очищенного от оплетки медного кабеля. В октябре 1990 года вместе с институтомским приятелем, в то время уже гражданином США Леонардом Блаватником учредил совместное предприятие «Ренова».

**Капитал** До марта 2013 года был крупнейшим российским акционером TNK-BP (12,5% акций), после продажи компании «Роснефти» получил за свой пакет **\$7 млрд**. Владеет 5,66% акций UC Rusal, крупными пакетами акций швейцарских компаний Oerlikon (45%) и Sulzer (33%).

**Сделка** Около **\$1,2 млрд** из полученных от продажи доли в TNK-BP средств инвестировал

в иностранные компании: швейцарскую Schmolz+Bickenbach (25,5%), итальянскую Octo Telematics (100%), американскую Dresser-Rand (4,99%) и кипрский Bank of Cyprus (5,5%).

**Суд** Бизнесмен Михаил Абызов (№128) пытается отсудить у Вексельберга **\$450 млн** за свою долю в КЭС-холдинге. Дело рассматривается на Британских Виргинских островах.

**Коллекция** Владеет крупнейшей в мире коллекцией ювелирных изделий работы Фаберже, которая выставлена в Шуваловском дворце в Санкт-Петербурге в частном музее бизнесмена.

### Цитата:

*«В мире плохо относятся к иностранцам вообще, а к русским — вдвойне. Будете смеяться, но видится рука Кремля. А если у вас, не дай бог, газовый бизнес, то вы сразу агент «Газпрома». На самом деле к нам пока просто не привыкли, и нас пока еще не понимают».* «Ведомости», 2008





25  
DB  
PERPETUAL CALENDAR

СОВРЕМЕННЫЙ ОБЛИК ЧАСОВОГО ИСКУССТВА  
ВЕЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ  
СФЕРИЧЕСКИЙ ИНДИКАТОР ФАЗЫ ЛУНЫ  
БАЛАНСОВОЕ КОЛЕСО ИЗ ТИТАНА-ПЛАТИНЫ  
ТРОЙНАЯ ПРОТИВОУДАРНАЯ СИСТЕМА RALE-CHUTE

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000  
Третьяковский пр., 7, магазин Mercury, тел. 495 933 3393  
Кутузовский пр-т, 31, магазин Mercury, тел. 495 933 3031  
Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., магазин Mercury, тел. 495 225 8870

DE BETHUNE

L'ART HORLOGER AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

№5

Алексей  
Мордашов

Генеральный директор ОАО «Северсталь»

Состояние:

\$13 млрд

Возраст: 49 лет

Семейное положение, дети: женат, шестеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
черная металлургия, машино-  
строение**Образование** Ленинградский инженерно-экономический институт (1988).**Первый бизнес** В 1992 году был назначен директором по финансам и экономике Череповецкого металлургического комбината (ЧМК). Заключал первые контракты с трейдерами, продававшими металл на Запад. Скупив контрольный пакет акций ЧМК, отстранил директора Юрия Липухина.**Капитал** «Северсталь» (79%), Nord Gold (88%), «Силовые машины» (100%).**Цифра** В 2014 году получил \$960 млн в виде дивидендов «Северстали».**Событие** В сентябре 2014 года «Северсталь» завершила продажу всех своих американских активов: металлургических заводов Severstal Columbus и Severstal Dearborn и производителя консьющегося угля PBS Coals. В начале 2015 года Мордашов встречался с президентом Путиным и пообещал ему впредь избегать «неразумных инвестиций».**Бренды** Владеет продуктовым интернет-магазином «Утконос» и 14% акций TUI — одного из крупнейших туристических концернов в Европе.**Партнеры** Вместе с Юрием Новальчуком (№132) владеет банком «Россия», который находится под санкциями, «Национальной медиа группой» и компанией «Т2 РТК Холдинг» — совместным предприятием Tele2 и «Ростелекома».**Цитата:**

«Я до сих пор не могу осмыслить ту сумму, которую в списках, подобных Forbes, ставят напротив моей фамилии. Не привыкли мы к таким суммам. Они кажутся нереальными, если смотреть в свое прошлое».

«Ведомости», 2008



URWERK



**URWERK** ПРЕДСТАВЛЯЕТ **UR-110 RG**  
 ЧАСЫ С САТЕЛЛИТНОЙ ИНДИКАЦИЕЙ ЧАСА  
 И ПЛАНЕТАРНЫМ ПРИВОДОМ



**URWERK®**  
 BAUMGARTNER & FREI ZÜRICH/GENÈVE

**URWERK** происходит от названия древнего города Ур, одного из центров древней Месопотамии. Более 6 тысяч лет назад населявшие его шумеры стали первыми, кто разложил время на единицы, положив таким образом начало исчислению времени, которое мы используем сегодня. Наша работа – дань уважения прошлому, так тесно связанному с настоящим. Ощутите вместе с нами связь времен.

WWW.URWERK.COM

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000  
 Третьяковский пр., 7, магазин Mercury, тел. 495 933 3383  
 Кутузовский пр-т, 31, магазин Mercury, тел. 495 933 3031

Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., магазин Mercury, тел. 495 225 8870

№6

## Вагит Алекперов

Президент НК «Лукойл»

Состояние:

# \$12,2 млрд

Возраст: 64 года

Семейное положение, дети: женат, сын

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
нефть, инвестиции

**Образование** Азербайджанский институт нефти и химии им. М. Азизбекова (вечернее отделение, 1974).

**Первый бизнес** В конце 1980-х работал генеральным директором ПО «Когалымнефтегаз»; в 1990–1991 годах — замминистра нефтяной и газовой промышленности СССР. В 1992–1993 годах создал нефтяной концерн «ЛангепасУрай-Когалымнефть», на базе которого было создано ОАО «Лукойл». С тех пор является президентом нефтяной компании. В процессе приватизации стал ее крупнейшим акционером.

**Капитал** Пакет акций «Лукойла» (22,7%).

**Цифра** Около \$500 млн получил в 2014 году в виде дивидендов, на покупку дополнительных 1,6% акций «Лукойла» потратил почти \$700 млн.

**Сделка** В 2013 году продал банк «Петрокоммерц» Финансовой корпорации «Открытие» Вадима Беляева (№161).

**Событие** В сентябре 2014 года «Лукойл» подпал

под санкции и был вынужден сократить свою инвестиционную программу.

**Благотворительность** Является основателем Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», который занимается развитием социального предпринимательства. Фонду принадлежит 7% Финансовой корпорации «Уралсиб» Николая Цветнова (№66).

**Деталь** В 2013 году завещал весь свой пакет акций сыну Юсуфу с условием, что тот не будет иметь права продавать или делить этот пакет. Цель — на долгие годы обеспечить «Лукойлу» стабильность.

Цитата:

**«Я глубоко убежден, что, пока будет возможность минимизировать налоги в рамках закона, все будут пытаться этим воспользоваться».**

«Ведомости», 2005



TO BREAK THE RULES,  
YOU MUST FIRST MASTER  
THEM.\*

\* НУЖНО МАСТЕРСКИ ОВЛАДЕТЬ ПРАВИЛАМИ, ЧТОБЫ  
ИХ НАРУШАТЬ.

ДОЛИНА ЖУ. НА ПРОТЯЖЕНИИ ТЫСЯЧЕЛЕТИЙ –  
ЦАРСТВО СУРОВОЙ, НЕПОКОРЕННОЙ ПРИРОДЫ;  
В 1875 ГОДУ ЗДЕСЬ, В ДЕРЕВНЕ ЛЕ БРАССЮ,  
ОБОСНОВАЛАСЬ МАНУФАКТУРА AUDEMARS PIGUET.  
ЗДЕСЬ ОТТАЧИВАЛОСЬ МАСТЕРСТВО ПЕРВЫХ  
ЧАСОВЩИКОВ – В ПРЕКЛОНЕНИИ ПЕРЕД СИЛАМИ  
ПРИРОДЫ И ПОСТИЖЕНИИ ЕЕ ТАИН ПРИ РАБОТЕ НАД  
СЛОЖНЫМИ МЕХАНИЗМАМИ. ПО СЕЙ ДЕНЬ,  
ДВИЖИМЫЕ НОВАТОРСКИМ ДУХОМ, МЫ  
НЕПРЕСТАННО ИДЕМ НАПЕРЕКОР СЛОЖИВШИМСЯ В  
ВЫСОКОМ ЧАСОВОМ ИСКУССТВЕ КАНОНАМ.



ROYAL OAK  
НЕРЖАВЕЮЩАЯ СТАЛЬ.  
МЕХАНИЗМ  
СВОЕОБРАЗНОГО  
ПРОИЗВОДСТВА С  
АВТОМАТИЧЕСКИМ  
ПОДЗАВОДОМ.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В РОССИИ  
«ОДЕМАР ПИГЕ (РУС)» ООО Тел.: +7(495)234 5949  
ИНФОРМАЦИЯ ОБО ВСЕХ ОФИЦИАЛЬНЫХ  
ТОЧКАХ ПРОДАЖ НА ТЕРРИТОРИИ РФ НА САЙТЕ:  
AUDEMARSPIGUET.COM

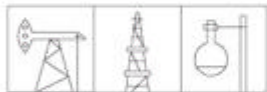
AUDEMARS PIGUET  
*Le Brassus*

№ 7

## Леонид Михельсон

Председатель правления ОАО «Новатэк»

Состояние:

**\$11,7** млрд
Возраст: **59 лет**Семейное положение, дети: **женат, дочь**Город проживания: **Москва**Источник состояния:  
**нефть, газ, нефтехимия**

**Образование** Куйбышевский инженерно-строительный институт (1977).

**Первый бизнес** С 1987 года возглавлял «Куйбышевтрубопроводстрой», в 1991 году преобразовал трест в частное предприятие «Нова».

**Капитал** Пакет акций «Новатэка» (24,8%), «Сибур» (50,02%).

**Цифра** Чистая прибыль «Новатэка» за 2014 год (по МСФО) — **35,2 млрд рублей**, почти в три раза меньше, чем годом ранее.

**Статистика** «Новатэк» сокращает инвестпрограмму на 2015 год на 15%, до **50 млрд рублей**.

**Сделка** В январе 2014 года «Новатэк» продал китайской CNPC 20% проекта по производству сжиженного природного газа на Ямале за **\$1,1 млрд**.

**Событие** В декабре 2014 года министр экономического развития Алексей Улюкаев заявил, что министерство выдало положительное заключение по заявке «Новатэка» на средства Фонда

национального благосостояния в сумме **150 млрд рублей** на развитие проекта на Ямале.

**Партнеры** Геннадий Тимченко (№9), Леонид Симановский (№88).

**Благотворительность** Возглавляет фонд V-A-C (Victoria — the Art of Being Contemporary), названный в честь дочери Виктории. Фонд поддерживает современное искусство, выделяет гранты молодым художникам и кураторам. «Сибур» в 2014 году потратил на благотворительность в России **1,4 млрд рублей**.

**Спорт** В январе 2014 года «Сибур» стал партнером NBA по развитию баскетбола в российских регионах. Кроме того, «Сибур» поддерживает российскую Ассоциацию студенческого баскетбола.

Цитата:

*«К сожалению, фактор стоимости давно работающей на рынке компании лишь на 20–30% зависит от самой компании, а в остальном — от состояния рынка».*

«Ведомости», 2011



# БОЛЬШЕ ЧЕМ ЛЕГЕНДА



НОВЫЙ NAVITIMER 46 мм

**БУТИК BREITLING**

ПЕТРОВКА 17 СТР. 1

**МОСКВА**

+7 495 621 96 33

№8

Владимир  
Лисин

Председатель совета директоров НЛМК

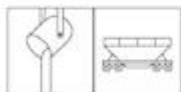
Состояние:

\$11,6 млрд

Возраст: 58 лет

Семейное положение, дети: женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
металлургия, транспорт

**Первый бизнес** В конце 1980-х возглавил советско-швейцарскую фирму «ТСК-Стил», торговавшую некондиционным металлом за рубежом.

**Капитал** НЛМК (85,54%), транспортный холдинг Universal Cargo Logistics (UCL Holding, 100%).

**Цифра** \$4,8 млрд дивидендов выплатил НЛМК Владимиру Лисину за 2003–2013 годы.

**Сделка** В 2011–2012 годах потратил \$5,8 млрд на покупку у государства акций Первой грузовой компании, крупнейшего оператора грузовых железнодорожных перевозок в России, ставшего частью UCL.

**Суд** С 2008 года судится с Николаем Максимовым по различным делам, связанным с покупкой НЛМК акций основанного Максимовым холдинга «Макси-групп». В феврале 2014 года суд признал договор купли-продажи «Макси-групп» недействительным и обязал Максимова вернуть Лисину 7,4 млрд рублей. В феврале 2015 года Максимов обжаловал взыскание этой суммы

в Верховном суде России.

**Коллекция** Собрал крупнейшую в мире коллекцию чугунного литья завода уральского города Касли (работает с 1749 года).

**Деталь** В базе данных Роспатента Лисин значится автором новых способов промывки доменной печи, обработки стали в ковше, получения покрытия на металлической полосе и владельцем еще пары десятков патентов.

## Цитата:

*«Один мой коллега подшучивал: ты будешь до бесконечности полировать свои активы. Говорилось это с иронией, конечно, но оказалось, что именно полирование активов дает эффект».*

Forbes, 2010





«Эль Primero Хрономастер 1969»      Реклама  
Часовая мануфактура. Основана в 1865 году

#### EL PRIMERO CHRONOMASTER 1969

Признанный лучшим хронографом в мире, этот хронограф является наследником легендарного механизма El Primero, увидевшего свет в 1969 году. В нем можно найти все отличительные признаки первого высокочастотного автоматического хронографа с колонным колесом. 36 000 полуколебаниями в час этот смелый шедевр часовой механики подтверждает исключительное мастерство Мануфактуры.

  
**ZENITH**  
 WATCH MANUFACTURE SINCE 1865



ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

ул. Петровка, 2 ЦУМ бутик Zenith Москва, тел. 8 800 500 8000	Кутузовский пр-т, 31 магазин Mercury Москва, тел. 495 933 3031	Третьяковский пр., 7 магазин Mercury Москва, тел. 495 933 3393	Барвиха Luxury Village 8-й км Рублево-Успенского ш. магазин Mercury тел. 495 225 6870	ул. Б. Конюшенная, 21-23а ДЛТ С.-Петербург, тел. 812 648 0850
---	--	--	--	---

№9

Геннадий  
Тимченко

Член совета директоров ОАО «Новатэк»

Состояние:

\$10,7 млрд

Возраст: 62 года

Семейное положение, дети: женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
добыча газа, строительство,  
железнодорожный транспорт**Образование** Ленинградский механический институт (1976).**Капитал** Акции «Новатэка» (23,5%), «Сибура» (15,3%), группы «Стройтрансгаз» (63%), «Трансойла» (80%).**Цифра 56,8 млрд рублей** — сумма господдержки, полученных структурами Тимченко в 2014 году, по оценке Forbes.**Событие** В августе 2014 года «Стройтрансгаз» стал подрядчиком строительства арен к Чемпионату мира по футболу 2018 года в Нижнем Новгороде и Волгограде и посчитал, что сметы занижены. В декабре контракты были подписаны с новыми суммами: на Волгоград выделили **16,2 млрд рублей**, а на Нижний Новгород — **16,8 млрд рублей**.**Гражданство** Финляндия; налоговый резидент Швейцарии.**Благотворительность** У семьи Тимченко три благотворительных фонда. 23 мая 2014 года при

поддержке Тимченко в Санкт-Петербурге открылась шахматная школа гроссмейстера Марка Тайманова.

**Спорт** Горные лыжи и хоккей. Тимченко — президент хоккейного клуба СКА (Санкт-Петербург), председатель совета директоров Континентальной хоккейной лиги. В мае 2014 года избран вице-президентом Олимпийского комитета России.**Деталь** В начале декабря 2014 года заявил, что вынужден отказаться от проекта строительства моста через Керченский пролив из-за его сложности. В результате этот контракт достался компании «Стройгазмонтаж» Аркадия Ротенберга (№60).

Цитата:

**«От себя могу сказать четко и определенно: если понадобится, завтра же передам все государству. Или на благотворительность. Лишь бы пошло на пользу».**

ТАСС, 2014



*S.T. Dupont*  
PARIS 1872

BE EXCEPTIONAL



## SAINT GEORGES MASTERPIECE

Каждая ручка, вручную украшенная позолотой  
и черным китайским лаком, является настоящим шедевром.  
Лимитированная серия – 30 экземпляров.



HAUTE CREATION  
MASTERPIECES

[WWW.ST-DUPONT.COM](http://WWW.ST-DUPONT.COM)

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

Москва: ЦУМ, ул. Петровка, 2, бутик S.T. Dupont, тел. 8 800 500 8000; пл. Европы, 2, г-ца «Рэдиссон Славянская», бутик S.T. Dupont, тел. 495 941 8929  
Третьяковский пр., 7, м-н Mercury, тел. 495 933 3393; Кутузовский пр-т, 48, «Времена года», бутик S.T. Dupont, тел. 495 933 7366  
Тверская ул., 16/2, «Галерея Актер», бутик S.T. Dupont, тел. 495 933 7362; Новинский б-р, 8, «Лотте Плаза», бутик S.T. Dupont, тел. 495 933 7353  
Кутузовский пр-т, 31, м-н Mercury, тел. 495 933 3031; Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., м-н Mercury, тел. 495 225 8870  
С.-Петербург: ДЛТ, ул. Б. Конюшенная, 21-23а, тел. 812 648 0850  
Сочи: Курортный пр-т, 103, г-ца «Рэдиссон Лазурная», бутик S.T. Dupont, тел. 862 266 3131  
Отдел дистрибуции и корпоративных продаж: тел. 495 933 5931

№10

## Михаил Прохоров

Владелец группы «Онэксим»

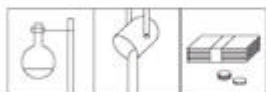
Состояние:

**\$9,9** млрд

Возраст: 49 лет

Семейное положение, дети: не женат

Город проживания: Москва



Источник состояния:  
калийные удобрения, алюминий,  
финансы



**Первый бизнес** В 1987 году открыл кооператив «Регина», занимавшийся изготовлением «вареной» джинсовой ткани.

**Капитал** Активами Прохорова управляет группа «Онэксим», крупнейшие из них — пакеты акций «Уралкалия» (27%) и UC Rusal (17%).

**Сделка** В конце 2013 года за **\$5,15 млрд** купил у Сулеймана Керимова (№31) 27,09% акций «Уралкалия».

**Событие** Весной 2014 года «Онэксим» отказался от дальнейших инвестиций в проект гибридного автомобиля «Е-мобиль», анонсированного Прохоровым еще в 2010 году и собравшего 215 000 предзаказов. Отказ от проекта в «Онэксиме» объяснили спадом рынка и резким ростом цен на оборудование.

**Политика** В 2012 году выставил свою кандидатуру на пост президента России, на выборах занял третье место, набрав 7,98% голосов. В том же году учредил политическую партию «Граждан-

ская платформа». В марте 2015 года из-за разногласий с однопартийцами объявил о выходе из «Гражданской платформы».

**Игрушка** Яхты Palladium (96 м, скорость 19,3 узла) и Solemar (длина 61,5 м, скорость 17 узлов), самолет Gulfstream G550.

**Спорт** Владеет баскетбольным клубом Brooklyn Nets, зимой 2015 года объявил о намерении выставить 20% клуба на продажу. По оценкам Forbes, стоимость Brooklyn Nets составляет **\$1,5 млрд**.

### Цитата:

*«Различие между бизнесом и политикой в том, что в политике доверие людей является валютой. Если доверие хоть раз потерял, уже не вернешь. А в бизнесе — постоянные взлеты и падения».*

Forbes, 2012





# #DontCrackUnderPressure



## TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

### TAG HEUER CARRERA CALIBRE 1887

Криштиану Роналду рожден устанавливать все новые рекорды. Его страсть — побеждать в любой ситуации, бросая вызов статистике. Как и TAG Heuer, Роналду превосходит принятые в своей сфере стандарты и никогда не сдается под натиском.

#### БУТИКИ TAG HEUER

Москва, Тверская улица, 19, (495) 699-38-39

Екатеринбург, улица Бориса Ельцина, 8, Hyatt Regency Hotel, (343) 359-40-49



#DontCrackUnderPressure — Не сдаваться под натиском

№11

## Герман Хан

Член совета директоров LetterOne Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп»

Состояние:

\$9,5 млрд

Возраст:  
53 года  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
четверо детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
нефть, финансы,  
связь, розничная  
торговля

\$11,3 млрд

\$9,5 млрд

2014

2015

**Образование** Московский институт стали и сплавов (1987).

**Первый бизнес** После института занялся пошивом и продажей одежды вместе с Александром Фурманом, будущим депутатом Госдумы, в кооперативе «Александрина». В 1989 году пришел в «Альфа-фото» Михаила Фридмана (№2) и Алексея Кузьмичева (№16), которых знал по МИСиС.

**Капитал** Второй после Фридмана акционер «Альфа-Групп» и LetterOne Holdings.

**Сделка** В марте 2015 года LetterOne приобрела немецкую нефтегазовую компанию RWE Dea за €5,1 млрд. Хан, бывший исполнительный директор TNK-BP, принимал активное участие в подготовке сделки.

**Гражданство** Израиль.

**Хобби** Любит охотиться в компании с Петром Авенсом (№20) и Искандером Махмудовым (№29). Все трое являются учредителями ООО «Медведь» в Архангельской области.

№12

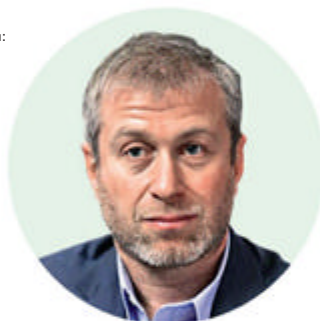
## Роман Абрамович

Частный инвестор

Состояние:

\$9,1 млрд

Возраст:  
48 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
семеро детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник состояния:  
металлургия, инвестиции

\$9,1 млрд

\$9,1 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В 1988 году возглавил кооператив «Уют» (производство резиновых игрушек). В начале 1990-х занялся торговлей нефтепродуктами.

**Сделка** Вместе с партнером по «Евразу» Александром Абрамовым (№22) в апреле 2013 года приобрел 5,87% акций «Норильского никеля» у Владимира Потанина (№1) и акционеров UC Rusal во главе с Олегом Дерипаской (№17). Сумма сделки почти \$1,5 млрд.

**Событие** В сентябре 2014-го Evraz North America подала заявку на проведение IPO в комиссию по ценным бумагам и биржам США. Размещение отменили из-за кризиса.

**Спорт** С 2003 года владеет английским футбольным клубом Chelsea. В 2014 году Forbes оценил команду в \$868 млн.

**Деталь** В конце 2014-го потратил почти \$70 млн на покупку трех таунхаусов в Нью-Йорке на Восточной 75-й улице. Планирует объединить их.

№13

## Андрей Мельниченко

Председатель совета директоров «Еврохима»

Состояние:

\$9,1 млрд

Возраст:  
43 года  
Семейное  
положение, дети:  
женат, дочь  
Город  
проживания:  
Москва



Источник состояния:  
удобрения, энергетика

\$11,4 млрд

\$9,1 млрд

2014

2015

**Образование** Российская экономическая академия (1997).

**Первый бизнес** Организовал в общежитии МГУ, где жил, валютный обменный пункт. Впоследствии из сети обменных пунктов вырос МДМ Банк.

**Капитал** Контрольные пакеты акций СУЭК (92,2%), «Еврохима» (92,2%), Сибирской генерирующей компании (92,2%).

**Статистика** «Еврохим» разрабатывает калийные месторождения на \$7,4 млрд. Топ-менеджер компании Кларк Бэйли заявил, что к 2019 году «Еврохим» планирует обойти по продажам лидера рынка «Уралкалий».

**Суд** В декабре 2014 года «Еврохим» подал в суд на двух своих бывших топ-менеджеров. Компания обвиняет их в получении откатов от контрагентов.

**Коллекция** Работы импрессионистов.

**Игрушка** Яхта А, спроектированная дизайнером Филиппом Старком (длина 119 м, скорость 24 узла, стоимость более \$260 млн).



РЕНАТА ЛИТВИНОВА

WWW.CARRERAYCARRERA.COM

РЕКЛАМА / МАДРИД

CARRERA/CARRERA  
MADRID

№14

Дмитрий  
Рыболовлев

Частный инвестор

Состояние:

\$8,5 млрд

Возраст:  
**48 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Монако**



Источник состояния:  
**инвестиции**

\$8,8 млрд

\$8,5 млрд

2014

2015

**Капитал** Наличные от продажи в 2010 году пакетов акций «Уралкалия» (63%) и «Сильвинита» (25%).  
**Недвижимость.**

**Событие** В 2014 году выставил на продажу свой последний крупный актив в России — бизнес-центр «Военторг».

**Суд** Женева первой инстанции в мае 2014 года обязал Рыболовлева передать бывшей жене около **\$4,5 млрд** и недвижимость в Швейцарии.

**Коллекция** Собрание картин импрессионистов, а также Модильяни и Пикассо.

**Игрушка** В 2013 году купил за **\$100 млн** два острова в Греции, которые ранее принадлежали Аристотелю Онассису.

**Спорт** В 2011 году купил ФК «Монако». Перед началом сезона 2014 года клуб договорился о выплате Профессиональной футбольной лиге Франции **€50 млн** за отказ переносить штаб-квартиру на территорию Франции (чтобы уравнивать положение с французскими клубами, которые платят больше налогов).

№15

Сергей  
Галицкий

Генеральный директор ОАО «Магнит»

Состояние:

\$8,3 млрд

Возраст:  
**47 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, дочь**  
Город  
проживания:  
**Краснодар**



Источник состояния:  
**розничная торговля**

\$10,3 млрд

\$8,3 млрд

2014

2015

**Образование** Кубанский государственный университет (1993).

**Первый бизнес** В 1991 году работал в одном из первых коммерческих банков Краснодара, в 1994 году основал мелкооптовую торговую фирму «Трансазия».

**Капитал** Основной акционер розничной сети «Магнит».

**Цифра** Компания объединяет 9711 магазинов, за год прирост сети составил 1618 точек.

**Сделка** В декабре 2014-го Галицкий сократил свой пакет акций «Магнита» с 38,14% до 37,58%, а в феврале 2015 года он уменьшил свою долю до 36,05%.

**Правая рука** Владимир Гордейчук (№141) — генеральный директор ЗАО «Тандер». Штурман дальнего плавания, пришел в фирму Галицкого в 1996-м.

**Игрушка** Бизнес-джет Embraer Legacy.

**Спорт** Владеет ФК «Краснодар», который выступает в российской Премьер-лиге.

№16

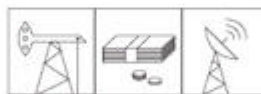
Алексей  
Кузьмичев

Член совета директоров LetterOne Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп»

Состояние:

\$7,3 млрд

Возраст:  
**52 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, сын**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**нефть, финансы, связь, розничная торговля**

\$8,8 млрд

\$7,3 млрд

2014

2015

**Образование** Московский институт стали и сплавов (1988).

**Первый бизнес** В 1988 году вместе с Михаилом Фридманом (№2) и другими друзьями по МИСиС работал в кооперативах «Курьер» и «Альфа-фото». В 1989 году участвовал в создании советско-швейцарского СП «Альфа-Эно», первой компании «Альфа-Групп». В 2006 году «Альфа-Эно» была переименована в «А1».

**Капитал** Третий после Михаила Фридмана и Германа Хана (№11) акционер «Альфа-Групп» и LetterOne Holdings (RWE Dea, 48% Vimpelcom, 13,22% Turkcell).

**Деталь** Увлекается современным искусством. Дружит с американским фотографом Пагленом Тревором, который снимает секретные объекты при помощи телескопа. Кузьмичеву принадлежит одна из самых известных работ Тревова — ночная фотография здания NSA (Агентства национальной безопасности США).



# НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ВРЕМЕНИ

*«Меня всегда привлекал дизайн. Я работаю в атмосфере полной творческой свободы, не следуя никаким тенденциям, и пытаюсь сделать то, что не удастся другим, поэтому каждая модель коллекции U-BOAT уникальна и неповторима».*

ИТАЛО ФОНТАНА

У каждого серьезного бренда есть не только история, но и предыстория, и итальянская часовая марка **U-BOAT** не стала исключением: ее «биография» началась несколько десятилетий назад, когда инженер Ильво Фонтана работал над созданием приборов для штурманов военных кораблей.

Чертежи конструктора бережно хранила его семья, и 14 лет назад внук Ильво, Итало Фонтана, решил воплотить в жизнь проекты своего деда – но уже в новом концептуальном исполнении. В течение семи лет он работал над тем, чтобы превратить технические приборы в объект искусств.

Ценители премиальных часов могут узнать **U-BOAT** с первого взгляда: диаметр корпуса не менее 45 мм, заводная головка, защищенная протектором и расположенная с левой стороны, крупные, словно вырубленные арабские цифры и четкие стрелки. Часы **U-BOAT** считаются далекими «потомками» штурманских приборов, поэтому Итало Фонтано заложил в концепцию своего бренда хронометрическую точность и высокую видимость в любых погодных условиях.

Итало Фонтано постоянно экспериментирует, и каждая из его коллекций становится настоящим открытием.

В числе поклонников **U-BOAT** – голливудские звезды, музыканты и бизнесмены: Дэвид Бэкхем, Джорджио Армани, Арнольд Шварцнегер, Бар Рафаэли и многие другие.

**CLASSICO** – один из лидеров продаж **U-BOAT**. Часы для дайвинга **U-BOAT 1001** с гелиевым клапаном под головкой сохраняют водонепроницаемость на глубине до 1001 метра. В женской модели **Classico 42 Ceramic** неповторимый стиль **U-BOAT** приобретает новое звучание: часы с дополнительным ремешком из красной замши, керамический циферблат украшен 39 белыми или черными бриллиантами.

Часы лимитированной серии **Chimera 53 Titanium IPB Chrono** имеют титановый корпус с защитой от пыли и влаги, их отличительная черта – два циферблата, наложенные друг на друга: один черный, другой из углеродного волокна с матовыми стрелками и маркерами.

Часы коллекции **CHIMERA** отличаются уникальным дизайном корпуса с защитным ободом и пятью крепежными болтами. В «миниатюрной» новинке **Chimera 43 Bronze B and B** диаметром 43 мм тщательно продумана каждая деталь, чтобы обеспечить идеально винтажный вид с эффектом старения материала. В некоторых моделях коллекции «возрастные» царапины наносятся вручную после специальной обработки.

**FLIGHTDECK** – это «часы из прошлого», основанные на концепции высотомеров, которые устанавливались на самолетах образца 20-х годов прошлого столетия. Для «авиационной» модели были выбраны самые актуальные материалы современного часостроения: карбон и керамика. Из углеволокна изготовлен циферблат, защищенный прочным двухмиллиметровым сапфировым стеклом. Хронограф от случайного нажатия предохраняет блокиратор заводной головки, на котором выгравирован серийный номер модели.

**Crocus City Mall**, 65-66 КМ МКАД Крокус Сити; **Lotte Plaza**, Новинский бульвар, 8; ЦУМ, Петровка, 2; **Aizel**, Столешников переулок, 10/3





Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ

№17

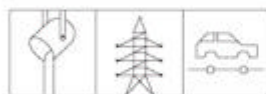
# Олег Дерипаска

Президент UC Rusal, председатель наблюдательного совета «Базового элемента»

Состояние:

\$6,2 млрд

Возраст:  
47 лет  
Семейное положение, дети: **женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**



Источник состояния: **цветная металлургия, энергетика, машиностроение**

\$6,5 млрд 2014 \$6,2 млрд 2015

**Образование** МГУ (1993), Российская экономическая академия (1996).

**Капитал** Пакет акций крупнейшего в мире производителя алюминия UC Rusal (46%), холдинга «Базовый элемент»: энергетика, машиностроение, строительство.

**Цифра** По итогам 2014 года UC Rusal впервые с 2011 года получил прибыль — **\$293 млн.**

**Суд** Верховный суд Украины 11 марта 2015 года подтвердил законность требований украинской Генпрокуратуры о возврате в госсобственность 68,01% акций Запорожского алюминиевого комбината, принадлежащих UC Rusal.

**Конфликт** В 2012 году пошел на мировую с основным владельцем «Норильского никеля» Владимиром Потаниным (№1). По соглашению ГМК обязана выплатить дивиденды в 2014–2015 годах в размере 50% EBITDA, но не менее **\$2 млрд.**

**Игрушка** Яхта Queen K (2004, верфь Lurssen), длина 73 м, максимальная скорость 18 узлов.

№18

# Андрей Скоч

Депутат Госдумы

Состояние:

\$5,7 млрд

Возраст:  
49 лет  
Семейное положение, дети: **разведен, девять детей**  
Город проживания: **Москва**



Источник состояния: **металлургия, интернет, телекоммуникации**

\$8,2 млрд 2014 \$5,7 млрд 2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х познакомился с Алишером Усмановым (№3), пытаясь достать партию нефти для переработки на Московском НПЗ. Сделка не состоялась, но отношения завязались, и впоследствии бизнесмены стали партнерами.

**Капитал** Доля в USM Holdings (30%, формально долей Скоча владеет его отец, пенсионер Владимир Скоч).

**Политика** С 1999 года — депутат Госдумы, сначала как независимый кандидат, затем как член партии «Единая Россия», в 2012 году избран на новый срок.

**Партнер** Алишер Усманов.

**Благотворительность** Учредитель фонда «Поколение», занимающегося проектами в области медицины, спорта и культуры. В 2014 году купил 51 автомобиль скорой помощи для лечебных заведений Белгородской области.

**Спорт** Заслуженный тренер России по самбо и дзюдо.

№19

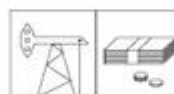
# Леонид Федун

Председатель совета директоров «ИФД Капиталь»

Состояние:

\$5,3 млрд

Возраст:  
59 лет  
Семейное положение, дети: **женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**



Источник состояния: **нефть, финансы**

\$6,5 млрд 2014 \$5,3 млрд 2015

**Образование** Военная академия им. Ф. Э. Дзержинского (1984).

**Первый бизнес** Подрабатывал лектором общества «Знание». В 1987 году читал лекции в Когалыме, где познакомился с Вагитом Аленперовым (№6). В 1995 году создал брокерскую компанию «Лукойл-резерв-инвест», основу будущего «ИФД Капиталь».

**Капитал** Пакет акций «Лукойла» (9,8%).

**Цифра** **\$140 млн** получил в 2014 году в виде дивидендов «Лукойла», почти **\$90 млн** из них потратил на покупку акций компании.

**Бренды** Вместе с Аленперовым владеет «Русской медиагруппой»: «Русское радио», «ХИТ FM», радио MAXIMUM, DFM, радио Monte Carlo и музыкальный телеканал RU.TV.

**Спорт** С 2003 года владеет ФК «Спартак». В августе 2014 года в Тушино был открыт стадион «Спартак» «Открытие Арена». Федун оценил свои затраты на строительство в **\$500 млн.**



Реклама. ОАО «УРАЛСИБ», Лицензия Банка России №30



# Видеть суть вещей

Заботимся о благосостоянии клиента, предлагая опыт и экспертизу мирового уровня.



[www.private-bank.ru](http://www.private-bank.ru)



**УРАЛСИБ** | *Private Bank*\*

\* Приват Банк

№20

Петр  
Авен

Председатель совета директоров банковской группы «Альфа-Банк»

Состояние:

\$5,1 млрд

Возраст:  
**60 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**нефть, финансы,**  
**связь**

\$6,1 млрд

\$5,1 млрд

2014

2015

**Образование** Экономический факультет МГУ (1977).

**Первый бизнес** В 1993 году бывший министр внешних экономических связей РФ создал компанию «ФинПА» («Финансы Петра Авена»), которая зарабатывала на сделках с внешними долгами, в частности Индии и Ганы, а также с коммерческой задолженностью бывшего СССР.

**Капитал** Пакеты акций большинства компаний «Альфа-Групп», включая Альфа-банк, доля в LetterOne Holdings (RWE Dea, Vimpelcom (48%), Turkcell (13,22%)).

**Коллекция** Владеет крупнейшей в России коллекцией русской живописи начала XX века. На последнем аукционе Sotheby's в феврале 2015 года за **£3,8 млн** купил «Красный дом» (1922) Марка Шагала.

**Деталь** Член президентского совета по международным отношениям Йельского университета (CША), где учатся его дети.

№21

Сергей  
Попов

Заместитель председателя совета директоров МДМ Банка

Состояние:

\$4,6 млрд

Возраст:  
**43 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**не женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**финансы, инвестиции**

\$5,4 млрд

\$4,6 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х работал в Уралосибирской торгово-промышленной компании, торговавшей металлами. В начале 2000-х вместе с Андреем Мельниченко (№13) организовал промышленную группу МДМ.

**Капитал** МДМ Банк (58,3%).

**Цифра 18 млрд рублей** стоит непрофильная недвижимость МДМ Банка, выставленная на продажу оптом в 2014 году.

**Статистика 34,3 млрд рублей** проблемных кредитов выкупили фонды Попова у МДМ Банка в конце 2012 года (четверть корпоративного портфеля).

**Правая рука** Председатель правления МДМ Банка Тимур Авдеенко, в 2014 году вернувшийся в банк после семилетнего перерыва.

**Деталь** Соучредитель и ментор московской школы управления Сколково, вместе со студентами работал над повышением посещаемости Третьяковской галереи на Крымском Валу (искусство XX века).

№22

Александр  
Абрамов

Председатель совета директоров Evraz Plc

Состояние:

\$4,5 млрд

Возраст:  
**56 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**металлургия**

\$3,8 млрд

\$4,5 млрд

2014

2015

**Образование** МФТИ (1982).

**Первый бизнес** В конце 1980-х торговал медицинской техникой.

**Капитал** Пакет акций горно-металлургической группы Evraz Plc (21,78%).

**Сделка** Весной 2013 года вместе с Романом Абрамовичем (№12) купил 5,87% компании «Норильский никель» в рамках урегулирования спора акционеров.

**Событие** В 2014 году Evraz планировал разместить на бирже в Нью-Йорке до 35% акций дочерней Evraz North America на сумму до **\$500 млн**, но из-за падения цен на нефть отложил IPO на 2015 год.

**Партнеры** Александр Фролов (№48), Роман Абрамович.

**Хобби** Рыбалка.

**Игрушка** Яхта 777 (2006 год, верфь Nobiskrug, длина 66,7 м, скорость 17 узлов).



# PROVASI

*Designers & Manufacturers*

ПЕЛААМА



PALLADIO INTERIORS  
МОСКВА  
М.МАЯКОВСКАЯ,  
ОРУЖЕЙНЫЙ ПЕР., Д.3, СТР.1  
[design@palladiointeriors.ru](mailto:design@palladiointeriors.ru)

*[provasi.com](http://provasi.com)*

Дизайнеры и Производители  
Интерьеры Палладдио

№23

Филарет  
Гальчев

Председатель совета директоров «Евроцемент Груп»

Состояние:

\$4,4 млрд

Возраст:  
51 год  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник состояния:  
производство цемента

\$6 млрд

\$4,4 млрд

2014

2015

**Образование** Московский горный институт (1991).  
**Капитал** «Евроцемент Груп» (100%), компания Holcim (10,8%).

**Цифра** В \$2 млрд оценивается инвестпрограмма по переводу всех заводов «Евроцемента» на производство сухим способом к 2018 году.

**Статистика** В 2014 году 16 заводов «Евроцемента» выпустили 25 млн т цемента, доля группы на российском рынке составила 29%.

**Событие** В декабре 2014 года ФАС разрешила Гальчеву приобрести еще два цементных завода. Доля «Евроцемента» в европейской части России вырастет до 47%.

**Конфликт** С начала 1990-х годов партнером Гальчева был Георгий Краснянский. В 2007 году он продал Гальчеву свой пакет, 23,8%, за \$1 млрд, но деньги получил не сразу. Сделка завершилась разбирательством в швейцарском арбитражном суде.

**Гражданство** Греция.

№24

Зарах  
Илиев

Председатель совета директоров ОАО «Гостиница «Украина»

Состояние:

\$4,3 млрд

Возраст:  
48 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник состояния:  
недвижимость

\$3,6 млрд

\$4,3 млрд

2014

2015

**Капитал** Совладелец группы «Киевская площадь» (50%), владеющей коммерческой и торговой недвижимостью в Москве.

**Партнер** Год Нисанов (№25).

**Сделка** В 2013 году партнеры приобрели торговый комплекс «Лотос Сити» на 84,5 га в Новой Москве, на тот момент была построена лишь первая очередь из будущих 1,5 млн кв. м.

**Событие** В январе 2015 года открылся построенный Илиевым и Нисановым автовокзал на территории их торгового комплекса «Южные ворота» (19-й км МКАД) — один из первых транспортно-пересадочных узлов (ТПУ) от частных инвесторов.

**Бренд** Гостиница «Украина».

**Деталь** Обладатель нескольких патентов, в частности на полезную модель вращающейся рекламной конструкции с буквой «е», установленной у входа в ТЦ «Европейский».

**Хобби** Рыбалка.

№25

Год  
Нисанов

Председатель совета директоров ОАО «Киевская площадь»

Состояние:

\$4,3 млрд

Возраст:  
42 года  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
четыре детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник состояния:  
недвижимость

\$3,6 млрд

\$4,3 млрд

2014

2015

**Капитал** Совладелец группы «Киевская площадь» (50%), владеющей коммерческой и торговой недвижимостью в Москве.

**Партнер** Зарах Илиев (№24).

**Сделка** В конце 2011 года структуры Нисанова и Илиева выкупили у московских властей за \$231 млн недострой на участке №15 в Москва-Сити. Летом 2014 года мэрия согласовала их проект — небоскреб из двух башен на 50 этажей.

**Событие** В сентябре 2014-го на территории купленного Нисановым и Илиевым годом ранее комплекса «Лотос Сити» мэр Москвы Сергей Собянин открыл самый большой в столице сельскохозяйственный рынок — агрокластер «Фуд Сити».

**Деталь** В сентябре 2014 года выбран вице-президентом Всемирного еврейского конгресса, объединяющего общины 115 стран, став первым за 78 лет горским евреем в президиуме этой организации.



MON CHER

# ВОВРЕМЯ

*Клубный дом  
на Большой Якиманке, 15/20*

*от 720 000 рублей/м<sup>2</sup>*

*Наша особая гордость  
— эксклюзивная майолика  
фасадов, расписанная вручную  
глазурью в стиле арт-нуво.*

*[www.moncher-cg.ru](http://www.moncher-cg.ru)  
+7 495 771-77-77*

 CAPITAL GROUP

№26

Самвел  
Карапетян

Президент группы компаний «Ташир»

Состояние:

\$4 млрд

Возраст:

49 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
трое детей  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
девелопмент, торговля

\$4,3 млрд

\$4 млрд

2014

2015

**Капитал** Группа компаний «Ташир» (100%).**Цифра** Доход «Ташира» от аренды в 2014 году составил, по расчетам Forbes, **\$1,08 млрд** (2-е место в рейтинге российских рантье).**Статистика** В 2014 году «Ташир» приобрел земельные участки под новые проекты общей площадью более 1 млн кв. м: ТРЦ «РИО» в Мытищах, многофункциональный комплекс на Аминьевском шоссе, жилой комплекс вблизи Сколково и в Ярославле.**Событие** В 2014 году группа начала строительство первого ТРЦ «РИО» за пределами России, в Ереване.**Бренды** ТРЦ «РИО», «Синема Стар».**Деталь** Весной 2014 года «Ташир» открыл экзотариум в ТРЦ «РИО» на Дмитровском шоссе, в нем более 400 птиц, рептилий, земноводных и млекопитающих, всего более 100 видов животных.

№27

Дмитрий  
Каменщик

Председатель совета директоров группы DME

Состояние:

\$3,8 млрд

Возраст:

46 лет

Семейное  
положение, дети:не женат  
Город  
проживания:  
Домодедово,  
Московская обл.Источник состояния:  
аэропорт

\$1,4 млрд

\$3,8 млрд

2014

2015

**Образование** МГУ, социологический факультет (2000).**Первый бизнес** В 23 года с однокурсниками создал компанию «Ист Лайн», которая занималась экспедированием и авиационной перевозкой грузов. Ее офис располагался у станции метро «Правая» в съемной квартире Каменщика, потому что там был телефон.**Капитал** Группа DME (аэропорт Домодедово и «Аэрополис»).**Цифра** По итогам 2014 года у Домодедово отрицательный чистый долг (**962 млн рублей**), а EBITDA margin 41%.**Статистика** Каменщику принадлежит 23 000 га земли в Домодедовском районе, что равняется четверти территории Москвы в пределах МКАД.**Ключевой менеджер** Валерий Коган, председатель наблюдательного совета аэропорта Домодедово, который в иерархии Домодедово стоит выше Каменщика.

№28

Андрей  
Гурьев

Заместитель председателя совета директоров «Фосагро»

Состояние:

\$3,5 млрд

Возраст:

55 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
удобрения

\$3,4 млрд


\$3,5 млрд

2014

2015

**В начале 1990-х** В 1991 году была создана риелторская компания ТОО «Ларс», Гурьеву принадлежало 30%, группе «Менатеп» — 70%. Фирма занималась реконструкцией и строительством зданий в центре Москвы. В частности, «Ларс» построила комплекс зданий «Менатеп» в Колпачном переулке.**Капитал** Основной владелец холдинга «Фосагро» (50,3%).**Цифра** «Фосагро» владеет самыми большими в России запасами редкоземельных металлов (41%).**Наследник** Сын, Андрей Гурьев — младший, председатель правления, генеральный директор, член совета директоров «Фосагро».**Событие** В 2014 году Гурьев продал часть своего пакета акций миноритариям, после чего он сократился с 67% до 50,3%.**Спорт** Мастер спорта международного класса по дзюдо, заслуженный тренер России.**Политика** С 2001 по 2013 год — член Совета Федерации от Мурманской области.





В ЖИЗНИ ВСЕГДА  
ЕСТЬ МЕСТО ОТКРЫТИЮ



открытие

PRIVATE  
BANKING

8 800 100 99 80  
8 495 775 70 70

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

ПАО Банк «ФК Открытие», лицензия ЦБ РФ №2209, реклама  
Private Banking – частное банковское обслуживание

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№29

Искандер  
Махмудов

Президент Уральской горно-металлургической компании

Состояние:

\$3,5 млрд

Возраст:

51 год

Семейное

положение, дети:

женат, сын

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
цветная металлур-  
гия, уголь, маши-  
ностроение

\$6,1 млрд

\$3,5 млрд

2014

2015

**Образование** Ташкентский государственный университет (1984).**Первый бизнес** Работал в структуре Министерства внешнеэкономических связей СССР, представляя интересы страны в Ливии и Ираке. Первый капитал заработал на торговле потребительскими товарами. В 1994 году познакомился с заместителем генерального директора по коммерции «Уралэлектромеди» Андреем Козицыным (№45), скупал с ним акции предприятия, ставшего основой УГМК.**Капитал** Пакеты УГМК, «Нузбассразрезугля», «Трансмашхолдинга», «Трансгрупп».**Партнеры** Андрей Козицын, Андрей Бонарев (№104).**Игрушка** Яхта Predator (2008 год, 73 м, 28 узлов).**Цифра** В 2014 году компании «Трансмашхолдинга» победили в тендерах на поставку вагонов и ремонт подвижного состава Московского метрополитена на общую сумму более \$7 млрд.

№30

Виктор  
Рашников

Председатель совета директоров Магнитогорского металлургического комбината

Состояние:

\$3,5 млрд

Возраст:

66 лет

Семейное

положение, дети:

женат,

двое детей

Город

проживания:

Магнитогорск

Источник состояния:  
металлургия

\$2,8 млрд

\$3,5 млрд

2014

2015

**Образование** Магнитогорский горно-металлургический институт (1974).**Первый бизнес** В 1991 году стал заместителем гендиректора Магнитогорского металлургического комбината (ММК), отвечал за производство и сбыт, в 1997 году возглавил ММК. Постепенно скупал акции, в 2000-х стал владельцем контрольного пакета.**Капитал** ММК (87,27%).**Цифра** С 1994 по 2013 год получил от ММК

\$2,9 млрд дивидендов.

**Суд** В конце 1990-х годов опротестовал в суде продажу топ-менеджером ММК Рашитом Шариповым 30% акций комбината структурам Искандера Махмудова (№29), который пытался перехватить контроль над «Магниткой».**Политика** В 2003 и в 2007 годах избирался депутатом Госдумы от партии «Единая Россия», но после выборов отказывался от мандата.**Спорт** Президент хоккейного клуба «Металлург» (Магнитогорск).

№31

Сулейман  
Керимов

Член Совета Федерации

Состояние:

\$3,4 млрд

Возраст:

49 лет

Семейное

положение, дети:

женат,

трое детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
инвестиции

\$6,9 млрд

\$3,4 млрд

2014

2015

**Образование** Дагестанский государственный университет (1989).**Капитал** Пакет акций Polyus Gold International (40%).**Сделка** В 2013–2014 годах Керимов распродал почти все свои активы, включая акции «Уралналия», группы ПИК и ВТБ. А его сын Абусаид за \$300 млн купил у Владимира Потанина (№1) «Синема Парк» — крупнейшую сеть кинотеатров в России.**Политика** В 2003–2007 годах депутат Госдумы от ЛДПР и «Единой России», с 2008 года член Совета Федерации от Дагестана.**Цифра** В январе 2015 года получил \$200 млн в виде специальных дивидендов Polyus Gold. Большую часть денег направил на погашение долгов.**Спорт** В 2014 году потратил на свой футбольный клуб «Анжи» (Махачкала) около \$40 млн.**Деталь** Накануне кризиса 2008 года вложил около \$20 млрд, почти все свои деньги, в акции западных компаний и банков и потерял их по margin calls.





Милан, Улица Джезу 9, тел. +39 02 76005050  
Москва, «Времена года», Кутузовский пр-т 48, тел. +7 495 651 67 48  
Москва, «Крокус Сити Молл», 65-66 км МКАД, тел. +7 495 981 90 39

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№32

## Юрий Мильнер

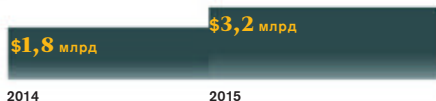
Основатель группы фондов DST Global

Состояние:

\$3,2 млрд

Возраст:

53 года

Семейное  
положение, дети:женат,  
двое детейГород  
проживания:  
Лос-Альтос  
(Калифорния)Источник состояния:  
интернет**Образование** МГУ (1985).**Первый бизнес** В конце 1980-х работал в Физическом институте Академии наук СССР, первым бизнесом была торговля компьютерами.**Капитал** Инвестиции в различные интернет-компании, включая Alibaba, Xiaomi, JD.com.**Цифра** До \$500 млн собирался вложить в индийский интернет-сервис по заказу такси Ola.**Сделка** Китайский производитель смартфонов Xiaomi стал самым дорогим стартапом, в 2014 году компания оценивалась в \$46 млрд. Мильнер вложился в Xiaomi почти сразу после ее основания.**Партнер** Алишер Усманов (№93).**Благотворительность** В конце 2013 года присоединился к инициативе Фонда Билла и Мелинды Гейтс и Уоррена Баффета The Giving Pledge, объединяющего бизнесменов, обязующихся пожертвовать при жизни на благотворительность не менее половины состояния.

№33

## Александр Светаков

Председатель совета директоров инвестиционной группы «Абсолют»

Состояние:

\$3,1 млрд

Возраст:

47 лет

Семейное  
положение, дети:разведен,  
четверо детейГород  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
недвижимость, девелопмент**Образование** Московский институт электронного машиностроения (1993).**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с друзьями зарабатывал на оптовых продажах электроники и бытовой техники из Сингапура.**Капитал** Инвестиционная группа «Абсолют» (76%): торговый дом «Абсолют», «Абсолют Девелопмент», страховая компания «ИСК Евро-Полис».**Сделка** В 2007 году за \$1 млрд продал бельгийской группе KBC основанный в 1993 году Абсолют Банк.**Событие** В 2014 году, через 10 лет после объявления о проекте, группа «Абсолют» получила разрешение московских властей на жилую застройку 9 га территории Бадаевского пивзавода на берегу Москвы-реки.**Благотворительность** 800 млн рублей потратил на строительство коррекционной школы-интерната в Подмоскovie в 2014 году.**Игрушки** Бизнес-джеты Bombardier Global 5000 и Challenger 850.

№34

## Игорь Кесаев

Президент группы компаний «Меркурий»

Состояние:

\$3 млрд

Возраст:

48 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
трое детейГород  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
розничная торговля,  
недвижимость**Образование** МГИМО (1993).**Капитал** Владелец ГК «Меркурий» (дистрибьюторская группа «Мегаполис» — крупнейший продавец сигарет в России) и 36% DIXY Group (розничные сети «Динси», «Виктория», «Квартал», «Минимарт»).**Цифра** По данным исследования мирового сектора розничной торговли компании Deloitte в 2015 году, DIXY заняла 166-е место в списке крупнейших мировых ритейлеров и вошла в топ-10 самых быстрорастущих розничных компаний мира.**Сделка** В декабре 2013 года по 20% акций «Мегаполиса» купили его поставщики — табачные корпорации Philip Morris International и JTI, каждая заплатила по \$750 млн.**Деталь** Владеет World Fashion Channel — российским круглосуточным спутниковым телеканалом о моде.



The art of things chosen well  
rather than often.

*Baker®*



IMAGE: THE STATELY HOMES COLLECTION  
[www.bakerfurniture.com](http://www.bakerfurniture.com)

BVS INTERIORS | г. Москва  
Ул. Николаева, д. 4/4  
Тел.: +7 495 605 66 77

BVS INTERIORS | г. Москва  
Кутузовский пр-т, д. 5/3  
Тел.: +7 499 243 31 46

BVS INTERIORS | г. С-Петербург  
Московский пр-т, д. 79  
Тел.: +7 812 320 06 19

ИНТЕРЬЕРЫ ЭКСТРА КЛАССА | г. Москва  
Комсомальский пр-т, д. 35  
Тел.: +7 495 609 15 01

БС ДИЗАЙН | г. Екатеринбург  
Ул. Сакко и Ванцетти, д. 47  
Тел.: +7 343 359 42 24

DESIGN DÉCOR INTERIORS | г. Казань  
Ул. Волкова, д. 48/22  
Тел.: +7 843 236 90 47

Реклама/товар сертифицирован  
\*Искусство выбора изысканных вещей  
\*\*Изображение: коллекция Величественные дома

№35

Владимир  
Евтушенков

Председатель совета директоров АФК «Система»

Состояние:

\$2,8 млрд

Возраст:  
**66 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**связь**

\$9 млрд

\$2,8 млрд

2014

2015

**Образование** Московский химико-технологический институт им. Менделеева (1973), экономический факультет МГУ (1980).

**Карьера** В 1990 году был назначен председателем Московского городского комитета по науке и технике. В 1993 году создал АФК «Система», куда вошли учрежденные комитетом предприятия.

**Капитал** АФК «Система» (64%): контрольные пакеты МТС, «Детского мира», «Интуриста», сети клиники «Медси».

**Цифра** 16 декабря 2014 года капитализация АФК «Система» снизилась до исторического минимума — \$907 млн.

**Конфликт** В 2014 году Евтушенков был обвинен в незаконном приобретении акций «Башнефти» и с сентября по декабрь находился под домашним арестом. Его освободили, после того как «Система» вернула «Башнефть» государству.

№36

Александр  
Мамут

Председатель совета директоров Rambler &amp; Co

Состояние:

\$2,5 млрд

Возраст:  
**55 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**вдовец,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**инвестиции**

\$2,3 млрд

\$2,5 млрд

2014

2015

**Образование** Юридический факультет МГУ (1982).  
**Первый бизнес** В 1990 году учредил адвокатское бюро «АЛМ-консалтинг», одним из партнеров был нынешний первый вице-премьер Игорь Шувалов. В 1993-м учредил банк «Компания по проектной финансированию» (НОПФ).

**Капитал** «Полиметалл» (11,8%), «Группа ПИИ» (16%).

**Бренды** Lenta.ru, Gazeta.ru, Livejournal.com, SPAR, «МигКредит» (микрофинансирование), Waterstones (сеть книжных магазинов в Великобритании).

**Партнер** Владеет медиахолдингом Rambler & Co на паритетных началах с Владимиром Потаниным (№1).

**Деталь** В начале 2015 года передал часть своих активов в траст, бенефициарами которого являются трое его несовершеннолетних детей-нерезидентов Николай, Петр и Эсфирь.

№37

Александр  
Несис

Президент группы ИСТ

Состояние:

\$2,5 млрд

Возраст:  
**52 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**цветная металлур-  
гия, недвижи-  
мость, инвестиции**

\$3 млрд

\$2,5 млрд

2014

2015

**Образование** Ленинградский технологический институт (1985).

**Первый бизнес** В конце 1980-х из отходов при добыче урана на одном из рудников в Узбекистане получал и продавал редкоземельные металлы. Позже основал группу ИСТ, купил контрольный пакет акций «Балтийского завода», основал Номос-банк.

**Капитал** Акции крупнейшего в России производителя серебра Polymetal International (19,9%), O1 Properties (26%), Орап (33%), ФК «Открытие» (7,34%).


**Цифра** \$494 млн — арендный доход O1 Properties в 2014 году.

**Событие** В 2014 году приобрел 26% девелоперской компании Бориса Минца O1 Properties.

**Друзья** Борис Минц (№53).

**Хобби** Раз в полгода с друзьями по группе ИСТ ездит в экзотические туры — на джипах по Сахаре, в джунгли Бирмы и Камбоджи, в верховья Амазонки, в Энватор.





# ЖИЗНЬ В ИДЕАЛЬНОМ БАЛАНСЕ

Рублево-Успенское шоссе, 7 км от МКАД, БАРВИХА  
+7 495 134 44 27 | [www.level-barvikha.ru](http://www.level-barvikha.ru)

# LEVEL

BARVIKHA RESIDENCE

Реклама. С проектной декларацией можно ознакомиться на сайте

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№38

Михаил  
Гуцериев

Президент компании «Русснефть»

Состояние:

\$2,4 млрд

Возраст:  
57 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
нефть, уголь,  
недвижимость

2014 \$3,3 млрд

2015 \$2,4 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В 1988 году создал в Грозном один из первых в СССР кооперативных банков «Кавказ» и советско-итальянское СП по производству мебели «Чиитал». В 1992 году в Москве основал финансово-промышленную группу «БИН».

**Капитал** «Русснефть» (100%), Бинбанк (20,6%), недвижимость.

**Событие** В феврале 2015 года покинул пост президента «Русснефти».

**Сделка** В октябре 2014 года инвестировал \$150 млн в Бинбанк, который контролирует его племянник Михаил Шишханов (№139). Получил 20,6% акций банка.

**Хобби** Пишет стихи. 36 песен на его стихи исполняют Стас Михайлов, Александр Буйнов, Иосиф Кобзон и другие популярные певцы.

**Деталь** Владеет шестью радиостанциями: «Весна FM», «Восток FM», «Столица FM», Love Radio, «Радио Дача» и «Такси FM».

№39

Александр  
Пономаренко

Президент Инвестиционной компании ТПС

Состояние:

\$2,4 млрд

Возраст:  
50 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
недвижимость

2014 \$2,3 млрд

2015 \$2,4 млрд

2014

2015

**Образование** Симферопольский государственный университет (1988), Российская государственная академия управления (1997).

**Первый бизнес** Производил и продавал парфюмерную продукцию в Крыму.

**Капитал** В 2012 году вместе с Аркадием Ротенбергом (№60) и Александром Скоробогатько (№40) учредил фонд TPS Real Estate Holding с активами \$1,5 млрд (строительство и эксплуатация торгово-развлекательных центров в Москве, Сочи, Краснодаре, Новосибирске, Киеве).

**Деталь** В 2011 году купил за \$350 млн комплекс зданий с землей под Геленджиком, известный как «Дворец Путина».

**Событие** В октябре 2014 года у Пономаренко и Скоробогатько сменился партнер — долю Аркадия Ротенберга в TPS Real Estate выкупил его сын Игорь.

№40

Александр  
Скоробогатько

Депутат Госдумы

Состояние:

\$2,4 млрд

Возраст:  
47 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
трое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
недвижимость

2014 \$2,3 млрд

2015 \$2,4 млрд

2014

2015

**В начале 1990-х** Вместе с Александром Пономаренко (№39) занимался мелким бизнесом в Крыму, например производством и продажей полиэтиленовых пакетов и парфюмерной продукции.

**Капитал** Соучредитель TPS Real Estate Holding (33%, строительство и эксплуатация торгово-развлекательных центров в Москве, Сочи, Краснодаре, Новосибирске, Киеве).

**Партнер** С конца 1980-х годов ведет бизнес с равноправным партнером Пономаренко.

**Событие** В январе 2015 года компания TPS Avia Holding Ltd, ведущая бизнес в аэропорту Шереметьево, перевела активы в российскую юрисдикцию на компанию «Шереметьево Холдинг». Скоробогатько и Пономаренко принадлежит 65,3% акций компании, остальное у Аркадия Ротенберга (№60).

**Спорт** Кандидат в мастера спорта по дзюдо и самбо.





**WORLD CLASS** R **РОМАНОВ**

# **10 ЛЕТ** безупречного **ФИТНЕСА**

Уникальный клуб в самом сердце Москвы  
Эффективные фитнес- и СПА-программы  
Элитная команда профессионалов

**+7 (495) 727-90-05**

Романов переулок, д.4, стр.2

№41

## Вячеслав Кантор

Председатель координационного совета «Акрона»

Состояние:

\$2,3 млрд

Возраст:

61 год

Семейное

положение, дети:

женат,

четверо детей

Город

проживания:

Лондон

Источник состояния:  
удобрения, коллекция искусства

\$2 млрд

\$2,3 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В конце 1980-х учредил коммерческий центр «Композит» (продажа и установка компьютерной техники на промышленных предприятиях). После приватизации «Акрона» и регистрации АО на чековом аукционе в феврале 1993 года приобрел 31,36% акций компании.

**Капитал** Пакет акций холдинга «Акрон» (84,5%).

**Событие** В первом полугодии 2014 года за счет продажи акций компании «Уралкалий» «Акрон» на четверть увеличил чистую прибыль до \$190 млн.

**Деталь** Президент Европейского еврейского конгресса.

**Гражданство** Израиль.

**Хобби** Разводит лошадей, увлекается конным спортом

**Коллекция** В 2001 году основал Музей искусства авангарда, все авторы — русские художники еврейского происхождения. В собрании есть картина Валентина Серова «Похищение Европы». Оценочная стоимость коллекции — \$500 млн.

№42

## Игорь Макаров

Президент Международной группы компаний «Итера»

Состояние:

\$2,1 млрд

Возраст:

53 года

Семейное

положение, дети:

женат,

двое детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
инвестиции

\$2,1 млрд

\$2,1 млрд

2014

2015

**Капитал** В 2013 году «Роснефть» заплатила за 49% НГК «Итера» \$2,9 млрд, в том числе \$1,8 млрд Макарову.

**Проект** Макаров уже несколько лет подряд переносит срок сдачи проекта строительства завода по производству метанола в Нижнем Тагиле мощностью 600 000 т в год. Сейчас предполагаемая дата запуска — 2017 год.

**Событие** В 2015 году МГК «Итера» сообщила, что намерена провести ребрендинг и сменить название. Ведь после завершения сделки с «Роснефтью» появились две независимые друг от друга структуры со схожим названием — МГК «Итера» и НГК «Итера».

**Деталь** Часть средств, вырученных от продажи НГК «Итера», Макаров направил в Rangeo Capital, фонд прямых инвестиций, созданный бывшим гендиректором «ВЭБ Капитала» Юрием Кудимовым.

№43

## Василий Анисимов

Владелец Coalco International

Состояние:

\$2 млрд

Возраст:

63 года

Семейное

положение, дети:

женат,

четверо детей

Город

проживания:

Кюснахт  
(Швейцария)Источник состояния:  
недвижимость, земля

\$2,6 млрд

\$2 млрд

2014

2015

**Капитал** Компания Coalco.

**Сделка** В конце 2011 года продал банку ВТБ свои 20% акций компании «Металлоинвест», где его партнером был Алишер Усманов (№3), \$1,9 млрд из полученных \$2,5 млрд банк забрал в счет погашения долга Coalco.

**Друзья** Аркадий Ротенберг (№60).

**Событие** В мае 2014 года заплатил €125 млн в качестве залога за украинского предпринимателя Дмитрия Фирташа, арестованного в Вене по запросу США.

**Цифра** 2,5 млн кв. м — площадь 16 реализованных проектов Coalco.

**Деталь** На землях Coalco в Домодедовском районе Подмосковья расположен поселок Акулинино, где построили дачи глава РЖД Владимир Якунин, семья президента «Транснефти» Николая Токарева, гендиректор госкорпорации «Ростех» Сергей Чemezov, Аркадий Ротенберг и другие хорошие знакомые Владимира Путина.



# S&K Вертикаль

Адвокатское бюро

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ • МОСКВА • ПЕКИН

Арбитражные споры  
Корпоративные конфликты  
Банкротства  
Экономические преступления

СТОИМОСТЬ  
ЗАЩИЩЕННЫХ  
АКТИВОВ

МЛРД  
ДОЛЛАРОВ  
США

ЛЮБОВЬ  
ДУЙКО  
Председатель  
совета партнеров,  
Адвокат



СЕРГЕЙ  
СЛАГОДА  
Управляющий  
партнер,  
Адвокат



КОНСТАНТИН  
КРУТИЛЬНИКОВ  
Старший партнер,  
Адвокат



ЕВГЕНИЙ  
ЗВЕРЕВ  
Партнер,  
Адвокат



АНДРЕЙ  
МИКОНИН  
Партнер,  
Адвокат



МИХАИЛ  
ИЛЬИН  
Партнер,  
Адвокат



Recommended\*

IFLR  
1000

ПРАВО<sup>RU</sup>  
300

THE  
LEGAL  
500

18+

skv.ru

\* Рекомендованы

№44

Владимир  
Богданов

Генеральный директор «Сургутнефтегаза»

Состояние:

\$2 млрд

Возраст:

63 года

Семейное

положение, дети:

женат, дочь

Город

проживания:

Сургут

Источник состояния:  
нефть

\$2,6 млрд

\$2 млрд

2014

2015

**Образование** Тюменский индустриальный институт (1973), Академия народного хозяйства (1990).**Первый бизнес** В 1995 году пенсионный фонд «Сургутнефтегаз» (его контролировал Богданов) выиграл залоговый аукцион на 40,16% одноименной компании. Поручителем фонда на этих торгах выступил Онэксимбанк Владимира Потанина (№1) и Михаила Прохорова (№10). В течение нескольких лет после этого НК «Сургутнефтегаз» держала счета в Онэксимбанке.**Капитал** Пакет акций «Сургутнефтегаза».**Статистика** «Сургутнефтегаз» стал третьим по объему добычи нефти в России и пятым по количеству произведенного в 2014 году газа, с показателями 61,4 млн т и 9,4 млрд куб. м соответственно. На долю компании приходится около 13% добычи всей нефти в стране.

№45

Андрей  
Козицын

Генеральный директор Уральской горно-металлургической компании

Состояние:

\$2 млрд

Возраст:

54 года

Семейное

положение, дети:

женат, дочь

Город

проживания:

Верхняя

Пышма

Источник состояния:  
цветная металлургия, уголь, транспорт

\$1,9 млрд

\$2 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** Работал на комбинате «Уралэлектромедь», в 1995 году стал его гендиректором.

В 1999 году стал младшим партнером Искандера Махмудова (№29), который получил контроль над «Уралэлектромедью». Комбинат стал основой УГМК-холдинга, объединившего более 40 предприятий цветной и черной металлургии, агробизнеса, строительства.

**Капитал** Пакеты акций Уральской горно-металлургической компании, «Кузбассразрезугля», «Транс-групп».**Благотворительность** За активную благотворительную деятельность и большой вклад в дело церковного строительства награжден тремя орденами РПЦ.**Деталь** В марте 2014 года одно из предприятий УГМК — «УГМК-Агро» — в рамках программы импортозамещения заменило израильских шмелей, которые опыляли томаты в теплицах, на российских.

№46

Арас  
Агаларов

Президент Crocus Group

Состояние:

\$1,9 млрд

Возраст:

59 лет

Семейное

положение, дети:

женат, двое детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
недвижимость, торговля

\$1,8 млрд

\$1,9 млрд

2014

2015

**Карьера** В 1980-е занимался профсоюзной деятельностью в Баку, учился в Высшей школе профсоюзного движения ВЦСПС в Москве. Организовывал кооператив «Шафран» (экспорт русских сувениров, импорт компьютерной техники), позже создал СП «Кронус Интернэшнл». В 1990 году провел первую в России компьютерную выставку COMTEK.**Капитал** Crocus Group.**Событие** За 2014 год открыл три торговых центра в Подмосковье общей площадью 250 000 кв. м.





садовые  
кварталы

### Беспроцентная рассрочка до 2 лет

Рассрочка предоставлена  
Система Лизинг24 (ЗАО)

ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: ГОТОВЫЕ КВАРТИРЫ С КЛЮЧАМИ

## КОМПЛЕКС КЛУБНЫХ ДОМОВ

м. Фрунзенская

- Однородная городская среда элитного класса
- Прекрасные виды
- Собственная парковая зона с прудом и фонтаном
- Развитая инфраструктура, включая собственные детские сады и школу

**Цены в рублях**

## АПАРТ-РЕЗИДЕНЦИИ

м. Новокузнецкая

- Комплекс роскошных особняков
- Уникальное расположение напротив Кремля, на острове Балчуг
- Апартамент-резиденции с видами на Москву-реку в историческом окружении
- Эксклюзивное предложение – резиденции с отдельным входом

**Цены в рублях**



**СКИДКА 10%**

Срок проведения акции с 01 апреля 2015г. по 30 апреля 2015г. Информацию об организаторе мероприятия, правилах его проведения, сроках, месте и порядке получения призов можно получить по тел.: (495) 232-0808



## АПАРТ-РЕЗИДЕНЦИИ

м. Новокузнецкая

- Бескомпромиссное расположение в 800 м от Кремля, на острове Балчуг
- Уникальные видовые характеристики – Садовническая набережная, первая линия с видом на Москву-реку
- Потрясающие виды на все знаковые объекты столицы

**Цены в рублях**



реклама

495 **232-0808**  
[www.magistrat.ru](http://www.magistrat.ru)

проектные декларации на сайте



услуги по сопровождению  
сделок с недвижимостью

№47

Вадим  
Мошкович

Совладелец ГК «Русагро»

Состояние:

\$1,9 млрд

Возраст:

48 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
трое детей  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
агробизнес, строительство

\$1,3 млрд

\$1,9 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х продавал компьютеры, позже торговал на Московской товарно-сырьевой бирже Константина Борового. Занимался импортом сахара с Украины, в 1997 году купил первый сахарный завод.

**Капитал** ГК «Русагро» (75%), «Авгур Эстейт» (100%).

**Цифра** Выручка мясного подразделения «Русагро» на фоне санкций в 2014 году выросла на 140%, до **17,8 млрд рублей**.

**Статистика** Общая площадь сельскохозяйственных земель «Русагро» — 460 000 га.

**Политика** Занимал должность сенатора от Белгородской области с 2006 года. В декабре 2014 года написал заявление о сложении с себя полномочий.

**Деталь** В ноябре 2014 года девелоперская группа «Масштаб» Мошновича была переименована в «А101 Девелопмент», под брендом А101 она разводит градостроительный мегапроект в Новой Москве.

№48

Александр  
Фролов

Президент Evraz Plc

Состояние:

\$1,8 млрд

Возраст:

50 лет

Семейное  
положение, дети:женат, сын  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
металлургия

\$1,5 млрд

\$1,8 млрд

2014

2015

**Образование** МФТИ (1987).

**Первый бизнес** Первоначальный капитал заработал на торговле металлами в фирме «Евразметалл», которую в 1992 году организовал его старший партнер Александр Абрамов (№22).

**Капитал** Пакет акций (10,88%) горно-металлургической группы Evraz.

**Сделка** В 2012 году Evraz получил контроль над крупнейшей в России угольной шахтой «Распадская». Ее бывшие совладельцы Геннадий Козовой (№156) и Александр Вагин (№150) получили в счет оплаты своих долей 11% акций Evraz Plc и около **\$200 млн** наличными.

**Событие** Летом 2014 года дочерние предприятия Evraz подписали пятилетний кредитный договор с синдикатом международных банков на сумму **\$425 млн**.

**Партнеры** Роман Абрамович (№12) и Александр Абрамов.

№49

Юрий  
Шефлер

Председатель совета директоров S. P. I. Group

Состояние:

\$1,75 млрд

Возраст:

47 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
четверо детей  
Город  
проживания:  
ЛондонИсточник состояния:  
производство алкоголя, недвижимость

\$700 млн

\$1,75 млрд

2014

2015

**Образование** Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (1996).

**Первый бизнес** В 1993 году вместе с партнерами стал соучредителем торгового дома «Садно-Арканда» напротив гостиницы «Украина».

**Капитал** Группа компаний S. P. I. Group (100%).

**Статистика** S. P. I. Group производит и продает алкогольные напитки под 380 брендами в 170 странах мира.

**Бренд** Водка Stolichnaya.

**Гражданство** Великобритания.

**Игрушка** Юрий Шефлер владеет одной из самых длинных и дорогих в мире яхт Serene (133,9 м) — №12 в рейтинге Super Yachts 2014. Стоимость недели аренды судна оценивается в **\$5 млн**. Летом 2014 года Serene арендовал Билл Гейтс, проводивший с семьей каникулы на Сардинии.

**Деталь** S. P. I. Group — инвестор комплекса Z-Towers в Риге: 336 апартментов, около 9000 кв. м офисов, более 4000 кв. м для фитнеса и спа.



# №50

## Михаил Балакин

Председатель совета директоров «СУ-155»

Состояние:

**\$1,7** млрд

Возраст:  
**53 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, дочь**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**строительство**

**\$1,9** млрд

**\$1,7** млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В 1990 году был назначен директором Строительного управления №155 Главмостроя. В 1993 году управление стало акционерным обществом, а Балакин — его гендиректором и совладельцем.

**Капитал** Строительный холдинг «СУ-155» (65%).

**Цифра** Выручка компании в 2014 году — **106 млрд рублей**.

**Статистика** В 2014 году «СУ-155» ввела в эксплуатацию 917 500 кв. м жилья экономкласса (снижение на 20%).

**Суд** В декабре 2014 года «СУ-155» и «Мортон» объявили о мирном урегулировании двухлетнего спора из-за нарушения сроков строительства жилых домов для Минобороны. «СУ-155» согласился выплатить **200 млн рублей** неустойки, а «Мортон» отказался от требования взыскать с застройщика **1,2 млрд рублей**.

**Политика** Осенью 2014 года Балакин был избран депутатом Мосгордумы от партии ЛДПР.

# №51

## Николай Буйнов

Председатель совета директоров «ИНК-Капитал»

Состояние:

**\$1,7** млрд

Возраст:  
**47 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,  
двое детей**  
Город  
проживания:  
**Иркутск**



Источник состояния:  
**нефть**

**\$1,7** млрд

2015

**Образование** Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта им. В. Н. Образцова (1990).

**Первый бизнес** В начале 1990-х открыл столярный цех, который развил в небольшой лесопромышленный комплекс. В 1993 году продал этот бизнес и занялся торговлей нефтепродуктами, осенью 2000 года с отцом и партнерами основал Иркутскую нефтяную компанию (ИНК).

**Капитал** Иркутская нефтяная компания (71%).

**Статистика** В 3,3 раза за три года, до 4 млн т, выросла добыча нефти ИНК с момента начала поставки нефти в ВСТО в 2011 году.

**Сделка** Европейский банк реконструкции и развития приобрел 8,15% ИНК в 2008 году за **\$85 млн** и в 2013 году продал 3,75% из этого пакета Goldman Sachs International.

**Событие** В конце 2009 года была запущена первая очередь ВСТО, и ИНК договорилась с «Транснефтью» об условиях подключения к трубе.

# №52

## Игорь Алтушкин

Председатель совета директоров Русской медной компании

Состояние:

**\$1,6** млрд

Возраст:  
**44 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,  
шестеро детей**  
Город  
проживания:  
**Екатеринбург**



Источник состояния:  
**цветная металлургия**

**\$1,7** млрд

**\$1,6** млрд

2014

2015

**Образование** Свердловский институт народного хозяйства (1992).

**Первый бизнес** В 1992 году учредил компанию «Аэрон», занимавшуюся сбором и переработкой лома цветных металлов.

**Капитал** Владеет 80% акций Русской медной компании, третьего по величине производителя меди в России после УГМК и «Норильского никеля».

**Сделка** В 2011 году продал 20% акций РМК Руслану Байсарову (№103), который годом позже вышел из проекта, а новым владельцем этого пакета стал швейцарский инвестиционный фонд.

**Конфликт** В 2000 году вступил в конфликт с УГМК Искандера Махмудова (№29) за право обладания Карабашским медеплавильным комбинатом, «медная война» продолжалась несколько лет. Комбинат достался РМК.



# «Страховой рынок лишь замедлил темп роста»

*Генеральный директор ООО «Страховая Компания «Согласие»  
Мая Тихонова — о текущей ситуации на рынке страхования, мерах по преодолению экономических трудностей и прогнозах на 2015 год.*

**2014 год внес серьезные коррективы в развитие российского рынка страхования. Как вы оцениваете текущую ситуацию?**

Геополитическая ситуация в стране отразилась практически на всех отраслях российской экономики, и страховой рынок не остался в стороне. Судите сами: снизились темпы роста потребительских расходов, сократился объем потребительского кредитования, упали продажи автомобилей. Все это, конечно же, повлияло на страховой рынок. Но помимо внешнего давления прессинг на него оказывали и внутренние проблемы. Это изменение судебной практики споров в сфере автострахования, а также кризис отечественной туристической индустрии и, как ни печально это констатировать, низкая страховая культура населения.

**Таким образом, есть все предпосылки для падения рынка...**

Нет, несмотря ни на что, страховой рынок не рухнул, а лишь замедлил темп роста. Итоги 2014 года показали прирост страховых премий на 9% — всего на 2% меньше, чем в прошлом году. Я считаю это хорошим результатом. Страховщики смогли мобилизоваться, сконцентрироваться на

решении ряда сложных задач, и это им позволило вполне успешно закончить год. Например, итоги 2013 года были гораздо хуже — тогда темпы прироста рынка сократились в два раза — до 11%.

**Однако вашей компании наверняка пришлось предпринимать серьезные антикризисные меры.**

Весной 2014 года из-за давления внутрирыночных факторов мы решили изменить стратегию своего развития, сфокусировав внимание на маржинальных видах страхования. И, как показало время, сделали это вовремя. Наша компания не гонится за сиюминутной прибылью в ущерб будущему развитию. Мы постепенно чистим свой портфель, отказываясь от убыточных сегментов страхования и наполняя его только качественным бизнесом. Это, конечно, отразилось на объеме собранных страховых премий по итогам 2014 года. Если в 2013 году мы собрали 42,8 млрд рублей, то в 2014 году — 34,5 млрд. Но мы прогнозировали такую ситуацию, поскольку при оптимизации портфеля трудно совмещать высокие темпы роста сборов и прибыльность этих сборов. Компания была готова к этому. Изменения нашей стратегии уже сейчас приносят положительные результаты: показатели прибыльности улучшаются.



**Тем не менее, этот шаг связан с немалым риском — такая значительная смена приоритетов и итоговых показателей в 2014 году не могли не повлиять на позицию СК «Согласие» в российских и международных рейтингах.**

Мы не потеряли своих лидирующих позиций и по-прежнему входим в ТОП-10 крупнейших российских страховщиков по сборам. Более того, есть линии бизнеса, по которым наша компания показывает рост в десятки процентов: добровольное страхование перевозчиков (+102,8%), страхование путешественников (+33,4%). То, что наша компания выбрала верный путь дальнейшего развития, признали и зарубежные эксперты. В конце января 2015 года международное рейтинговое агентство S&P присвоило нашей компании рейтинг финансовой устойчивости и долгосрочный кредитный рейтинг на уровне BB-, прогноз «стабильный», а также позицию по национальной шкале на уровне «rusAA-». На мой взгляд, это очень высокая оценка деятельности нашей компании и изменения стратегии ее развития. Особенно в тот период, когда международные рейтинговые агентства пересматривают страновые рейтинги России и кредитные рейтинги крупных госкомпаний, давая им негативные прогнозы. Сегодня немногие страховщики обладают рейтингом подобного уровня и выше: всего семь компаний на российском рынке. И при прочих равных условиях наличие международного рейтинга играет весомую роль в тендерных процессах. Он расширяет возможности сотрудничества со страховыми брокерами из других стран, а также позитивно сказывается на перестраховочной деятельности компании, создавая перспективы дальнейшего развития компании.

**Одинаково ли реагирует розничный и корпоративный страховой рынок на кризисные явления в экономике?**

Розничный бизнес показал снижение темпов роста сборов: если по итогам 2013 года общий объем страховых сборов вырос на 17,7%, то в 2014 году — только на 12%. При этом корпоративный бизнес, наоборот, увеличился на 0,9% относительно предыдущего периода. В 2013 году объем сборов был на уровне 5,1%, в 2014 году — уже 6%.

Темп роста сборов у розницы изначально выше, чем в корпоративном сегменте, так как в 2010—2013 гг. основным фактором роста нашей экономики был потребительский спрос, накачиваемый через кредитование и повышение зарплат, в том числе бюджетникам, а также опережающий рост производительности труда. На примере розницы мы видим отрицательное влияние кризиса: темпы замедлились.

В корпоративном же бизнесе они и так были невысокими. Дальнейшего замедления не произошло по нескольким причинам. Связано это, в первую очередь, с поддержкой государства через инфраструктурные мегапроекты. Среди них развитие Московского метрополитена, реконструкция федеральных автомобильных трасс, модернизация стадионов к Чемпионату мира по футболу в 2018 году, строительство центральной кольцевой автомобильной дороги Подмосквья,

федеральные программы развития Северного Кавказа, модернизации нефтехимических производств России, преодоления энергодефицитности Дальнего Востока, создания импортозамещающих фармацевтических производств на территории России, освоения Заполярья. Состоялся запуск нескольких дорогостоящих спутников связи и расширение программы космического страхования. Были начислены премии по крупным договорам добровольного медицинского страхования сразу на 2 года. Влияние также оказали законодательные новшества. К примеру, появилось страхование ответственности застройщиков перед дольщиками.

**Усложнило ли введение санкций процесс перестраховочной защиты за рубежом? Есть ли достойная альтернатива существовавшим до недавнего времени схемам работы?**

Эта тема излишне политизирована. На самом деле ни российские, ни западные партнеры по перестрахованию не могут оценить влияние санкций на бизнес. В первую очередь, из-за расплывчатости формулировок самих санкций. Каждый конкретный риск мы рассматриваем отдельно. Наши западные партнеры в этих непростых условиях заслуживают самых высоких оценок, нам не известны случаи несоблюдения уже принятых перестраховочных обязательств.

По новым перестраховочным договорам можно выделить три ключевых тенденции. Это импортозамещение, когда риски размещаются внутри России. Перестрахование на традиционных западных рынках с обсуждением всех спорных рисков. Заключение договоров с партнерами из новых регионов, в первую очередь, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки.

**Усилился ли контроль за деятельностью страховых компаний в связи со сменой регулятора? Или, как ожидали многие финансовые эксперты, реформа стала лишь «сменой вывески»?**

Напротив, контроль стал намного жестче. Однако это правильный шаг со стороны регулятора, и направлен он, прежде всего, на создание прозрачного и надежного страхового рынка.

**Каков ваш прогноз развития страховой отрасли в России в 2015 году?**

Говорить о прогнозах сейчас очень сложно, все зависит от колебания курса валют и стоимости нефти. Как они будут вести себя в течение года? Вряд ли кто-то сможет дать ответ на этот вопрос. Однако могу сказать точно: у страхового рынка есть хороший потенциал роста, проявления которого мы сможем наблюдать, возможно, уже через год или два. В первую очередь, за счет развития новых каналов продаж. Кроме того наш опыт переориентирования деятельности в направлении развития маржинальных видов страхования показал, что даже в самой нестабильной ситуации можно найти перспективные ниши и возможности развития. Важно не забывать о долгосрочной перспективе и не бояться принимать кардинальные решения. Они необходимы именно сейчас.

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№53

Борис  
Минц

Председатель совета директоров O1 Group

Состояние:

\$1,6 млрд

Возраст:

56 лет

Семейное

положение, дети:

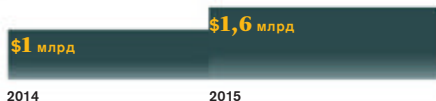
женат,

четверо детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
недвижимость, финансы

**Капитал** Инвестиционный холдинг O1 Group (100%).  
**Статистика** 497 000 кв. м — арендуемая площадь столичных бизнес-центров, принадлежащих O1 Properties.

**Событие** В 2014 году Минц продал часть O1 Properties инвестбанку Goldman Sachs International (12%) и Александру Несису (№37) (18,9%).

**Сделка** В 2014 году приобрел пакет акций австрийского холдинга недвижимости CI Immo (16,1%).

**Политика** Пять лет посвятил партии «Союз правых сил». В 2000-е возглавлял исполком и финансово-бюджетный комитет СПС.

**Деталь** В 2013 году в Большой брюссельской синагоге Минц как глава попечительского совета Конференции европейских раввинов вручил канцлеру Германии Ангеле Меркель премию Иммануэля Якобовица за вклад в защиту многовековых еврейских традиций, в частности за сохранение обряда брит-милы (обрезания).

№54

Данил  
Хачатуров

Президент группы компаний «Росгосстрах»

Состояние:

\$1,6 млрд

Возраст:

43 года

Семейное

положение, дети:

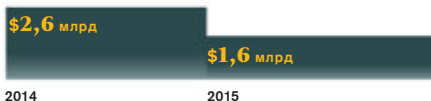
женат,

двое детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
финансы, недвижимость

**Образование** Московский инженерно-строительный институт (1994), Финансовая академия при правительстве РФ (2001).

**Первый бизнес** В начале 1990-х торговал облигациями в Морском акционерном банке.

**Капитал** Мажоритарный панет «Росгосстраха», РГС Банка, девелоперской «Кловер групп», Северный речной порт в Москве.

**Цифра** В 2014 году страховые сборы «Росгосстраха» составили **52,5 млрд рублей**, это 34,9% рынка.

**Семья** Данил Хачатуров женат на владелице французского дома моды Ульяне Сергеенко. Ее наряды носили певицы Бейонсе, Леди Гага, актриса Орнелла Мути, модель Наталья Водянова.

**Друзья** Рубен Варданян (№92).

**Деталь** В начале 2000-х у Хачатурова угнали три автомобиля, после чего он решил заняться страховым бизнесом.

№55

Гаврил  
Юшваев

Частный инвестор

Состояние:

\$1,6 млрд

Возраст:

57 лет

Семейное

положение, дети:

женат,

семеро детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
недвижимость,  
добыча золота

**Первый бизнес** В 1989 году, отсидев девять лет за разбой, основал вместе с Давидом Якобашвили (№102) автосалон «Тринити», торговавший американскими автомобилями, и позднее — казино «Метелица» на Новом Арбате. В 1993 году партнеры присоединились к проекту по разливу соков на Лианозовском молочном комбинате, положившему начало продовольственному холдингу «Вимм-Билль-Данн».

**Сделка** В 2011 году PepsiCo купила «Вимм-Билль-Данн», акционером которой был Юшваев, за **\$5,4 млрд**. За свою долю он получил **\$1,1 млрд**.

**Капитал** Polyus Gold (19,28%), недвижимость.

**Цифра** В 2014 году Polyus Gold выплатила спецдивиденды на общую сумму **\$500 млн**. На долю Юшваева пришлось почти **\$100 млн**.

**Партнеры** Давид Якобашвили, Зелимхан Муцоев (№87).



# «ТИХАЯ ГАВАНЬ» В ЦЕНТРЕ СОБЫТИЙ

Многие состоятельные россияне уже успели не только объехать полмира, но и пожить в лучших пригородных кварталах мегаполисов Европы и США. И среди предложений жилья все чаще выбирают варианты, расположенные в пригороде Москвы и максимально приближенные к зарубежным образцам.

Среди них — спутник Брюсселя наукоград Уксь, рекордсмен по количеству детских развлекательных зон и образовательных учреждений. Не меньшей популярностью среди состоятельных путешественников пользуется Хэмптонс с его дизайнерскими домами и общественными зонами — излюбленное место отдыха «старых» и «новых» денег с Уолл-стрит. Большинству гостей Парижа наверняка запомнился элитный пригород Ле-Везинье — прежде всего живописными видами излучины реки Сены и парков, созданных в лучших английских традициях. Сами же англичане, а если быть более точными — лондонцы наиболее престижным столичным пригородом называют Хэмпстед Гарден Саберб, центр спортивного и здорового образа жизни всего в 5 км от Лондона.

Предложения, способные удовлетворить более продвинутые требования к качеству жизни, уже появляются на нашем рынке жилья. Одним из наиболее продуманных и комплексных можно назвать «Сколково Парк», расположенный на западе Москвы, всего в 20 минутах езды от центра. Здесь на обширной экологически благоприятной территории расположен спроектированный британским ландшафтным бюро Н.Е.Д. парк площадью 7,5 гектаров, заложено

25 км велосипедных прогулочных дорожек, что придется по вкусу поклонникам стиля жизни в Хэмпстед Гарден Саберб. Для любителей спортивного уик-энда в европейском стиле и проведения деловых переговоров в неформальной обстановке создано 18-луночное гольф-поле по проекту выдающегося гольфиста и архитектора Джека Никлауса.

Центром «Сколково Парк» стал жилой комплекс, состоящий из шести жилых корпусов с панорамным остеклением и фасадами из натурального юрского мрамора и маульброннского песчаника. Лобби и входные группы комплекса оформлены британским архитектурным бюро Scott Brownrigg в стиле contemporary, и многим покупателям они наверняка напомнят дизайн домов Хэмптонса.

Также благоустраивается каскадная набережная реки Сетунь из сибирской лиственницы — по окончании работ она не будет уступать в живописности прибрежному парку в Ле-Везинье.

Образовательная инфраструктура нового района включает две новые школы, английский детский сад, образовательный кластер для получения MBA, и по качеству и разнообразию учебных программ для детей и взрослых этот московский пригород не уступает бельгийскому Уксю.

А в ближайшие годы «Сколково Парк» станет ближе к столице: тут появится транспортный узел, который позволит всего за 15 минут добраться до центра на экспрессе, что создаст хорошую транспортную доступность относительно любого крупного офисного комплекса Москвы.

*Проведя несколько недель в одном из зарубежных элитных пригородов, состоятельный покупатель жилья выделяет новые критерии и приоритеты. После просмотра предложений жилья в центре Москвы он в очередной раз досадливо откладывает список в сторону. Он вспоминает о том, что с детства обожает гулять по утреннему лесу и собирать грибы. Что его дети давно жалуются на скучную и дальнюю дорогу в школу или детский сад, которая из-за плотного трафика ежедневно отнимает значительную часть их времени, а ведь каждая минута детства бесценна. Миллионер, выбирающий свою новую квартиру, возможно, кинет белый взгляд на свое отражение в зеркале и подумает о том, что неплохо бы вернуться к утренним пробежкам, но отметит эту мысль, представив нелепый беговой маршрут в загазованном центре города.*

Н.Е.Д. — John H. Lee, Scott Brownrigg — Совет Бюропарка, MBA (Master of Business Administration) — мастер делового администрирования



WWW.SKOLKOVO-PARK.COM

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№56

Александр  
Джапаридзе

Главный исполнительный директор Eurasia Drilling Company

Состояние:

\$1,5 млрд

Возраст:  
**59 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**бурение нефтяных скважин**

\$2,1 млрд

\$1,5 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В 1992 году купил за рубежом устаревшее сейсмологическое оборудование и стал оказывать услуги по сейсморазведке, в 1995-м создал сервисную компанию «Петроальянс», которую позднее продал Schlumberger.

**Сделка** Eurasia Drilling была создана на базе бурового подразделения «Лукойла», которое Джапаридзе выкупил в 2004 году за **\$130 млн**. Сейчас доля «Лукойла» в портфеле заказов компании — 69%.

**Капитал** Акции Eurasia Drilling Company (32,24%).

**Статистика** 30% — доля Eurasia Drilling Company на рынке бурения в России.

**Событие** Американская Schlumberger договорилась о покупке 45,65% акций Eurasia Drilling Company за **\$1,7 млрд**, сделка может быть завершена в I квартале 2015 года. Опционное соглашение позволяет Schlumberger стать единоличным владельцем компании после 2018 года.

**Партнер** Александр Путилов (№126).

№57

Фархад  
Ахмедов

Частный инвестор

Состояние:

\$1,4 млрд

Возраст:  
**59 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**нефть, газ**

\$1,4 млрд

\$1,4 млрд

2014

2015

**Образование** Московская ветеринарная академия (1983).

**Первый бизнес** В 1986 году уехал в Великобританию и стал трейдером на Лондонской бирже металлов, продавал российских соболей. В 1987 году создал компанию Tansley Trading, поставлявшую оборудование советским газовым предприятиям. В 1993 году получил 5% в СП «Нортгаз», созданном «Газпромом» и американской Bechtel Energy.

**Сделка** В ноябре 2012 года продал 49% акций «Нортгаза» «Новатэку» за **\$1,375 млрд**.

**Благотворительность** Благодаря личной инициативе и спонсорской поддержке Ахмедова в лондонской галерее Saatchi в марте 2015 года были выставлены работы азербайджанского народного художника Фархада Халилова в стиле абстрактного экспрессионизма.

**Игрушка** 115-метровая яхта Luna, купленная у Романа Абрамовича (№12).

№58

Петр  
Кондрашев

Частный инвестор

Состояние:

\$1,4 млрд

Возраст:  
**65 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Вена, Австрия**



Источник состояния:  
**инвестиции**

\$1,4 млрд

\$1,4 млрд

2014

2015

**Капитал** В 2010 году совладельцы «Сильвинита», включая Кондрашева, продали 47% акций компании структурам депутата Госдумы Зелимхана Мучоева (№87) и совладельца «Сибуглемета» Анатолия Скурова (№100) примерно за **\$3 млрд**.

**Событие** В феврале 2014 года купил Соликамский магниевый завод у структур Сулеймана Керимова (№31), сумма сделки могла составить **\$120–260 млн**. СМЗ производит редкоземельные металлы, поставляя на экспорт соединения тантала, а также ниобий, магний и сплавы.

**Цифра 1,5 млрд рублей** — капитализация Соликамского магниевого завода на Московской бирже.

**Партнеры** Партнером Кондрашева в «Сильвините» был Анатолий Ломакин (№59), гендиректор Международной калийной компании, через которую «Сильвинит» продавал удобрения на экспорт. У предпринимателей, по словам их знакомых, и сейчас остается общий бизнес.



# Modenese Gastone

mobili d'arte

ИСКУССТВО ЭЛИТНЫХ ИНТЕРЬЕРОВ

С 1818 ГОДА

СДЕЛАНО В ИТАЛИИ



ИТАЛЬЯНСКАЯ МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА MODENESE GASTONE

## Сильные выбирают лучшее!

Монобрендовый Шоурум—Москва  
Гостиный двор, ул. Ильинка, 4, +7 (495) 105-7001  
[moscow@modenesegastone.com](mailto:moscow@modenesegastone.com)  
[www.modenesegastone.com](http://www.modenesegastone.com)

№59

Анатолий  
Ломакин

Частный инвестор

Состояние:

\$1,4 млрд

Возраст:  
**62 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Соликамск**



Источник состояния:  
**инвестиции**

\$1,4 млрд

\$1,4 млрд

2014

2015

**Образование** МГИМО (1975).

**Первый бизнес** Карьеру начал в одном из подразделений «Союзпромэкспорта», делил кабинет с будущим владельцем «Интеррос» Владимиром Потаниным (№1). В 1992 году создал Международную калийную компанию, через которую экспортировали продукцию «Уралкалий», «Сильвинит», «Беларуськалий».

**Капитал** В 2010 году совладельцы «Сильвинита», включая Ломакина, продали 47% акций компании структурам депутата Госдумы Зелимхана Муцоева (№87) и совладельца «Сибуглемета» Анатолия Скурова (№100) примерно за **\$3 млрд**.

**Политика** В августе 2012 года Ломакин стал депутатом Госдумы от пермского списка «Единой России», но уже в феврале 2013 года сложил полномочия. Причину отставки Ломакин не объяснил, вместе с ним Госдуму покинули еще несколько состоятельных депутатов.

№60

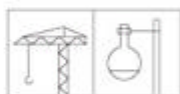
Аркадий  
Ротенберг

Гендиректор спортивного клуба дзюдо «Явара-Нева»

Состояние:

\$1,4 млрд

Возраст:  
**63 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**разведен,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**строительство, производство  
удобрений**

\$4 млрд

\$1,4 млрд

2014

2015

**Капитал** «Стройгазмонтаж» (100%), «Минудобрения» (80%), TPS Avia (50%).

**Цифра 102,8 млрд рублей** — сумма госконтрактов, полученных в 2014 году компаниями, в которых Ротенберг владеет акциями и долями (подсчеты Forbes).

**Событие** В 2014 году Ротенберг оказался в санкционных списках ЕС и США и продал сыну Игорю 75,5% акций «Газпром бурения», 26% акций «Мостотреста» и 33% «ТПС Недвижимость». В 2014 году Ротенберг стал единоличным владельцем «Стройгазмонтажа», выкупив миноритарный пакет у брата Бориса.

**Спорт** В 1980-х Владимир Путин и братья Ротенберги занимались в одной секции дзюдо и были спарринг-партнерами. Клуб дзюдо «Явара-Нева» создан в 1998 году по инициативе Путина, который стал его почетным президентом. Первый спонсор клуба — Роман Абрамович (№12).

№61

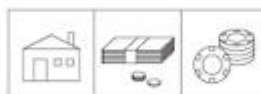
Олег  
Бойко

Президент инвестиционного холдинга Finstar

Состояние:

\$1,3 млрд

Возраст:  
**50 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**разведен**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**недвижимость,  
финансы, игровой  
бизнес**

\$1,35 млрд

\$1,3 млрд

2014

2015

**Капитал** «Финстрой» (92,4%), микрофинансовая компания dfinance (75%), игровой холдинг Ritzio International (100%).

**Цифра** 3,5 млн человек — общее число заемщиков dfinance в 12 странах, где работает компания (в том числе в России около 290 000 заемщиков).

**Сделка** Летом 2014 года продал последний актив из числа приобретенных в середине 1990-х — земли московского НПО «Взлет», купленные под застройку группой ЛСР, предположительно, за **\$40–45 млн**.

**Связи** Первый зампред правительства РФ Игорь Шувалов в начале 1990-х был миноритарным партнером Олега Бойко в концерне OLB.

**Благотворительность** Основной частный спонсор паралимпийской сборной России.

**Деталь** В 2014 году стал инвестором кинокартины «Летний круиз» — режиссерского дебюта Скарлетт Йоханссон.





**ТЕЛЕТАЙ**  
Оператор бизнес-класса

## Мобильная связь для людей дела

Для общения – *безлимитные тарифы*  
Для смартфона – *безлимитный интернет*  
Для планшета – *быстрый интернет 4G*



**8 (495) 223-01-10 [www.teletie.ru](http://www.teletie.ru)**

Предложение действительно для Москвы и Санкт-Петербурга

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№ 62

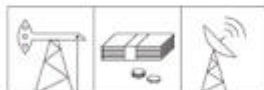
Андрей  
Косогов

Член совета директоров LetterOne Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп»

Состояние:

\$1,3 млрд

Возраст:  
54 года  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
нефть, финансы,  
связь

\$1,7 млрд

\$1,3 млрд

2014

2015

**Образование** Московский энергетический институт (1987), после окончания был секретарем комитета комсомола МЭИ.

**Карьера** В Альфа-банк пришел по объявлению — написал концепцию участия «Альфы» в приватизации, которая понравилась Михаилу Фридману (№2). В 1992 году создал и возглавил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал».

**Капитал** Пакеты акций большинства компаний «Альфа-Групп», включая Альфа-банк, доля в LetterOne Holdings (RWE Dea, 48% Vimpelcom, 13,22% Turkcell).

**Сделка** В 2012–2013 годах курировал сделку по покупке «Альфой» IDS Borjomi у вдовы и других наследников Бадри Патарнашвили.

**Спорт** Занимается бодибилдингом. Играет в хоккейной команде с партнером по «Альфа-Групп» Петром Авенем (№20).

№ 63

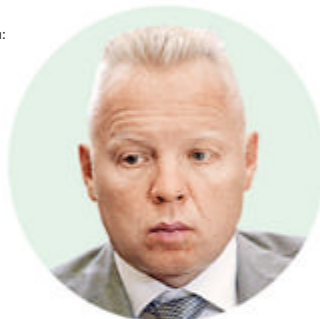
Дмитрий  
Мазепин

Председатель совета директоров ОХК «Уралхим»

Состояние:

\$1,3 млрд

Возраст:  
46 лет  
Семейное  
положение, дети:  
разведен,  
двое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
удобрения

\$1,4 млрд

\$1,3 млрд

2014

2015

**Образование** МГИМО (1992).

**Первый бизнес** В начале 1990-х был соучредителем страховой компании «Инфстрах» и банка «Фалькон». В 1996 году учредил ООО «Белнафта» (торговля нефтепродуктами). В 1999–2002 годах работал зампредом, первым зампредом Российского фонда федерального имущества (РФФИ). В 2004 году начал скупать акции химкомбинатов, которые объединил в «Уралхим».

**Капитал** «Уралхим» (95%).

**Событие** В декабре 2013 года Мазепин выкупил 20% акций «Уралкалия» у Сулеймана Керимова (№31) на свою компанию «Уралхим», которая для этих целей получила кредит в ВТБ в размере \$4,5 млрд. В феврале 2015-го пакет стоил \$1,5 млрд.

**Спорт** Вместе с Олегом Дерипаской (№17) является членом совета директоров Всероссийской федерации плавания.

№ 64

Алексей  
Ананьев

Председатель совета директоров Промсвязьбанка

Состояние:

\$1,25 млрд

Возраст:  
50 лет  
Семейное  
положение, дети:  
женат,  
трое детей  
Город  
проживания:  
Москва



Источник  
состояния:  
финансы, IT,  
недвижимость

\$2 млрд

\$1,25 млрд

2014

2015

**Образование** МГПИ иностранных языков им. Мориса Тореза (1987 год), Executive MBA в бизнес-школе Чикагского университета (2005).

**Первый бизнес** В конце 1980-х работал переводчиком с португальского в КМО СССР. В 1991 году создал компанию «Техносерв А/С», которая ввозила из-за границы подержанные мейнфреймы IBM.

**Капитал** Совладелец холдинга «Промсвязькапитал» (50%): 88% Промсвязьбанка, системный интегратор «Техносерв», «Промсвязьнедвижимость».

**Событие** В июле 2014-го ушел с поста генерального директора государственной корпорации «Системы управления».

**Коллекция** Владеет крупнейшей в России коллекцией соцреализма. В июне 2014-го на торгах Sotheby's за \$3 млн приобрел работу Георгия Нисского «Над снегами» (1964).





## Имеретинский

КУРОРТНЫЙ РАЙОН

Курортный район «Имеретинский» — это уникальный, не имеющий аналогов комплекс апартаментов премиум-класса. Здесь нетронутая природа, море, горы, архитектура, современная инфраструктура и сервис на уровне ведущих мировых курортов создают атмосферу для спокойной жизни и безмятежного отдыха 365 дней в году.

Апартаменты от 3,3 млн руб.



СОЧИ



ГОТОВ К  
ПРОЖИВАНИЮ



ОХРАНЯЕМАЯ  
ТЕРРИТОРИЯ



ЯХТЕННАЯ  
МАРИНА



СОБСТВЕННЫЙ  
ПЛЯЖ



ИНФРАСТРУКТУРА



ТРАНСПОРТНАЯ  
ДОСТУПНОСТЬ



СОЛНЦЕ



МОРЕ



ГОРЫ



АПАРТАМЕНТЫ  
ПРЕМИУМ-КЛАССА

№ 65

Дмитрий  
Ананьев

Частный инвестор

Состояние:

\$1,25 млрд

Возраст:  
**46 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник  
состояния:  
**финансы, IT,  
недвижимость**

\$2 млрд

\$1,25 млрд

2014

2015

**Образование** Московский авиационный институт (1994), Executive MBA в бизнес-школе Чикагского университета (2006).

**Первый бизнес** Во время учебы в институте устроился к старшему брату Алексею Ананьеву (№64) в СП «Техносерв» заместителем директора по маркетингу.

**Капитал** Совладелец холдинга «Промсвязькапитал» (50%): 88% Промсвязьбанка, «Техносерв», «Промсвязьнедвижимость».

**Сделка** В январе 2015-го Ананьевы продали 27% своей «ЦИАН групп», крупнейшего портала недвижимости, фонду «Эльбрус Капитал».

**Политика** В июле 2013 года добровольно покинул пост сенатора в связи с принятием закона, запрещающего государственным деятелям иметь счета и акции за рубежом. До этого семь лет работал в Совете Федерации. В последние два года был первым заместителем председателя Комитета по бюджету и финансовым рынкам.

№ 66

Николай  
Цветков

Председатель совета директоров ФК «Уралсиб»

Состояние:

\$1,25 млрд

Возраст:  
**54 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**финансы**

\$1,8 млрд

\$1,25 млрд

2014

2015

**Образование** Военно-воздушная инженерная академия им. Н. Е. Жуковского (1988).

**Первый бизнес** До 1992 года преподавал на военной кафедре Московского института радиотехники, электроники и автоматики. В 1992 году устроился на работу в инвестиционную компанию «Бронинвест». В 1993-м открыл свою брокерскую компанию «Нуйол», которая занималась приватизацией «Лукойла». В 2002 году Цветкову принадлежало более 5% акций нефтяной компании.

**Капитал** Финансовая корпорация «Уралсиб» (93%), «Лукойл» (около 1%).

**Бренд** «Императорский фарфоровый завод».

**Благотворительность** В 2014 году фонд Цветкова «Виктория» завершил строительство детской деревни «Виктория» в Армавире, где в приемных семьях будут жить более 80 детей-сирот. Общая стоимость проекта — **380 млн рублей**.

№ 67

Валентин  
Гапонцев

Генеральный директор и председатель совета директоров IPG Photonics

Состояние:

\$1,2 млрд

Возраст:  
**76 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, сын**  
Город  
проживания:  
**Вустер, США**



Источник состояния:  
**лазеры**

\$950 млн

\$1,2 млрд

2014

2015

**Образование** Львовский политехнический институт (1961).

**Первый бизнес** В 1990 году учредил фирму «ИРЭ-Полус», работал над созданием волоконных лазеров большой мощности.

**Капитал** IPG Photonics (35%).

**Статистика** Половина лазерных систем IPG Photonics поставляется в Азию и только 18% — на рынки Северной и Южной Америки.

**Событие** IPG Photonics планировала построить в Новосибирске завод лазерных систем, но строительство было отложено из-за санкций.

**Гражданство** США.

**Деталь** Заведующий кафедрой «Фотоника» в МФТИ.



# № 68

## Владимир Груздев

Губернатор Тульской области

Состояние:

**\$1,2 млрд**

Возраст:  
**48 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**розничная торговля,  
недвижимость**

**\$1,3 млрд**

**\$1,2 млрд**

2014

2015

**Образование** Военный институт Министерства обороны (1991).

**Первый бизнес** В 1990-е после ухода из Службы внешней разведки стал управляющим магазинами «ОЛБИ-Дипломат» Олега Бойко (№61), затем основал розничную сеть «Седьмой континент», которую в 2007 году продал партнеру Александру Зандаворову.

**Капитал** «Модный континент» (50%), земля в Новой Москве.

**Политика** В 2001 году начал заниматься политической. Был депутатом Московской городской думы и Государственной думы (партия «Единая Россия»). В 2011 году возглавил Тульскую область.

**Благотворительность** Ежегодно расходует на благотворительность в Тульской области **250 млн рублей** из личных средств. Губернаторскую зарплату перечисляет Тульской православной классической гимназии.

# № 69

## Сергей Кациев

Президент ГК «Мегаполис»

Состояние:

**\$1,2 млрд**

Возраст:  
**57 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**розничная торговля,  
недвижимость**

**\$1,45 млрд**

**\$1,2 млрд**

2014

2015

**Образование** МГИМО (1981).

**Первый бизнес** С 1991 по 1993 год работал в Торговом представительстве СССР в Нидерландах. С 1993 по 1998 год руководил компанией «Меркурий Тобакко Корпорейшн» (импорт табачных изделий), основным владельцем которой был Игорь Кесаев (№34). В 1998 году Кациев основал компанию «Мегаполис», которая также занялась торговлей табачными изделиями. В 2006 году компании были объединены в ГК «Мегаполис».

**Партнер** Игорь Кесаев.

**Капитал** Совладелец ГК «Меркурий»: «Мегаполис» (крупнейший табачный дистрибьютор в стране) и DIXY Group.

**Событие** По итогам 2014 года, по данным исследования Infoline, розничная сеть «Дикси» впервые обошла по выручке немецкую Metro Cash & Carry и стала четвертым по величине российским ритейлером.

# № 70

## Лев Кветной

Председатель совета директоров банка «Национальный стандарт»

Состояние:

**\$1,2 млрд**

Возраст:  
**49 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**цемент, банк**

**\$1,9 млрд**

**\$1,2 млрд**

2014

2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с армейским другом Андреем Скочем (№18) занимался торговлей компьютерами. Позже партнеры начали скупать сервисные компании аэропорта Внуково.

**Капитал** «Новоросцемент», банк «Национальный стандарт».

**Событие** В 2014 году структуры Льва Кветного собирались купить крупнейший в Поволжье цементный завод «Мордовцемент», это позволило бы «Новоросцементу» стать вторым производителем цемента в стране. Но «Мордовцемент» достался «Евроцемент групп» Филарета Гальчева (№23).

**Партнеры** Бывший партнер Алишера Усманова (№3) и Андрея Скоча в компании «Газметалл». В 2005 году продал им свою долю за **\$2 млрд**, а активы компании позже вошли в «Металлоинвест».

**Сделка** В 2013 году Кветной продал свою долю в предприятиях аэропорта Внуково структурам Андрея Скоча.

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№ 71

Глеб  
Фетисов

Частный инвестор

Состояние:

\$1,2 млрд

Возраст:

48 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
трое детей  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник состояния:  
инвестиции

\$1,4 млрд

\$1,2 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х создал консалтинговую компанию, которая занималась регистрацией юрлиц. В 1998 году по предложению Михаила Фридмана (№2) купил 30%-ную долю в «Альфа-Эко» за \$12 млн. В 2004 году обменял ее на 14,35% акций Altimo.

**Капитал** Денежные средства, полученные от продажи доли в Altimo.

**Сделка** В феврале 2014 года акционеры «Альфа-Групп» выкупили у Фетисова акции «Вымпелкома», которыми он владел через Altimo, за \$1,23 млрд. Сделка прошла по цене на 30% ниже рынка.

**Событие** В ноябре 2013-го продал «Мой банк» группе инвесторов. Через два месяца ЦБ отозвал у банка лицензию. В конце февраля 2014-го Фетисова арестовали по подозрению в мошенничестве с активами банка. В феврале 2015-го полностью расплатился с кредиторами банка, вернув около 14 млрд рублей, но в конце марта по-прежнему находился в СИЗО.

№ 72

Айрат  
Шаймиев

Источник состояния: нефтепереработка, химическое производство

Состояние:

\$1,15 млрд

Возраст:

53 года

Семейное  
положение, дети:сын  
Город  
проживания:  
КазаньИсточник состояния:  
нефтепереработка, химическое производство

\$1,1 млрд

\$1,15 млрд

2014

2015

**Образование** Казанский филиал Московского энергетического института.

**Капитал** Группа ТАИФ (19,5%): «ТАИФ-НК», «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез», ТГК-16.

**Статистика** 45 200 человек — среднесписочная численность работников группы ТАИФ в 2013 году.

**Цифра** «Татавтодор», которым руководит Айрат Шаймиев, обслуживает около 8000 км дорог и 600 мостов в Татарстане.

**Партнеры** Альберт Шигабутдинов (№84), Радик Шаймиев (№83), Рустем Султанов (№81).

**Политика** Отец Айрата Минтимер Шаймиев — первый президент Республики Татарстан.

**Спорт** Трехкратный чемпион Европы по автокроссу (2002, 2004 и 2005). Лучший спортсмен Республики Татарстан 2004 года.

**Деталь** Сын Тимур возглавляет малую нефтяную компанию ООО «МНКТ» в Татарстане.

№ 73

Роман  
Авдеев

Член наблюдательного совета Московского кредитного банка

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:

47 лет

Семейное  
положение, дети:женат,  
23 ребенка  
Город  
проживания:  
МоскваИсточник  
состояния:  
финансы, недви-  
жимость, земля,  
инвестиции

\$1,4 млрд

\$1,1 млрд

2014

2015

**Образование** Липецкий государственный технический университет (1996).

**Первый бизнес** В конце 1980-х продавал радиодетали и декодеры для телевизоров.

**Капитал** Московский кредитный банк (85%), недвижимость, земля.

**Сделка** В 2014 году продал американской компании Abbott 98% акций «Верофарма» за 16,7 млрд рублей.

**Хобби** Увлекается йогой. Регулярно пишет колонки в различные издания, в том числе Forbes.

**Деталь** Один из двух самых многодетных миллиардеров мира, столько же детей (23) у 93-летнего банкира Сулеймана Аль-Раджи из Саудовской Аравии. Авдеев — отец 19 усыновленных детей.

**Здоровье** В семье Авдеева придерживаются вегетарианства.

**Благотворительность** В марте 2014 года создал фонд «Арифметика добра» для системного решения проблем социального сиротства в России.





# Эталон роскошного отдыха



Гостиничный комплекс The Gran Hotel Bahía del Duque Resort & Spa расположен на острове Тенерифе на берегу Атлантического океана. Им руководит Франсиско Хавьер Заморано Саенз — бизнесмен в четвертом поколении. По словам президента, гостиничный комплекс подобен канарской деревне на берегу моря, где каждый гость найдет свой маленький рай.

*Интервью с Франсиско Хавьер Заморано Саенз,  
президентом гостиничного комплекса The Gran Hotel Bahía del Duque Resort*

**Господин Заморано, как бы вы охарактеризовали концепцию гостиничного комплекса?**

The Gran Hotel Bahía del Duque открыл свои двери 20 ноября 1993 года. Проект явился воплощением мечты группы энтузиастов. Мы задумали построить гостиничный комплекс, который бы стал эталоном для туристов, посещающих Канарские острова. И нам это удалось. Сегодня The Gran Hotel Bahía del Duque — это комплекс с роскошными апартаментами, 40 эксклюзивными виллами, комплексом СПА с идеальным местоположением. Остров Тенерифе — это настоящий оазис, где царит вечная весна.

**Какие тренды задает гостиничный комплекс The Gran Hotel Bahía del Duque?**

The Gran Hotel Bahía del Duque — это не только первый роскошный комплекс на Канарских островах, но и проект, задающий новый тренд на индивидуальное обслуживание, выраженный в программах Casas Ducales или Las Villas. Мы создаем для гостей атмосферу уединения, исключительности и полного отрешения от забот.

**Чем может удивить гостей кухня гостиницы?**

Мы предлагаем необычайное разнообразие в восьми ресторанах, где посетители могут насладиться изысканной мексиканской, итальянской, азиатской и, конечно, аутентичной канарской кухней, отлично представленной в ресторане Las Aguas. Недавно появился также «уголок французской кухни», ресторан La Brasserie, который возглавляет шеф-повар Пьер Ресимон (Pierre Résimont), обладатель двух звезд Мишлен.

**Какие дополнительные услуги предлагает The Gran Hotel Bahía del Duque?**

В нашем гостиничном комплексе 63 000 кв.м занимают сады с тропической и субтропической растительностью, что оказывает влияние на развитие своего собственного биоклимата.

В садах расположено пять бассейнов как с соленой, так и пресной водой, а также сквош, пада-теннис, теннисные корты и целое озеро. Одним из наиболее важных достоинств отеля является его пляж Playa del Duque, сформированный из пяти бухт вдоль 950 метров береговой линии. Здесь расположены индивидуальные апартаменты.

В отеле большой выбор занятий для детей. Этот «маленький мир» располагается в зоне отдыха.

**The Gran Hotel Bahía del Duque знаменит своими СПА-услугами. Что особенного вы предлагаете гостям?**

Spa Bahía del Duque — результат необыкновенного климата Тенерифе. В СПА предлагаются услуги à la carte и уникальные процедуры с экстрактами из морских водорослей, вулканической лавы и алоэ вера — натуральными ресурсами Канарских островов.

Spa Bahía del Duque включает 20 процедурных комнат, пять домиков для процедур по уходу за лицом и телом и два VIP-номера, каждый занимает 70 квадратных метров, с частной террасой и зоной релаксации. Для гостей процедуры будут подобраны индивидуально при абсолютной конфиденциальности.

Мы всегда помним, что наши гости доверяют нам самое драгоценное — свой отдых.

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№ 74

## Алексей Богачев

Председатель наблюдательного совета банка «Система»

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:

44 года

Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**Источник состояния:  
**розничная торговля**

\$1,15 млрд

\$1,1 млрд

2014

2015

**Образование** Московский государственный университет дизайна и технологии.**Первый бизнес** В 1994 году начал заниматься таможенными услугами, финансовыми операциями. В 1999 году выкупил долю (25%) партнеров Сергея Галицкого (№15) в компании «Тандер» (сеть магазинов «Магнит»). В ходе IPO компании и после него постепенно распродал этот пакет.**Капитал** Пакет акций «Магнита» (3,5%), банк «Система» (100%).**Сделка** В октябре 2014 года компания Богачева приобрела 6000 кв. м в бизнес-центре «Парк Победы» за **\$133 млн.****Партнеры** Сергей Галицкий, Владимир Гордейчук (№141).

№ 75

## Константин Григоришин

Частный инвестор

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:

49 лет

Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**Источник состояния:  
**энергетическое машиностроение**

\$1,25 млрд

\$1,1 млрд

2014

2015

**Образование** МФТИ (1987).**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с партнерами продавал украинский металл в Россию.**Капитал** 75% акций крупнейшего в Восточной Европе производителя трансформаторов «Запорожтрансформатор», 75% акций «Турбоатома», коллекция произведений искусства.**Статистика** Григоришин является акционером 11 из 25 украинских облэнерго.**Гражданство** Имеет гражданство Кипра. Хотя Григоришин родился в Запорожье и большая часть его активов находится на Украине, у него нет украинского паспорта.**Коллекция** Арт-собрание стоимостью **\$300 млн** (по оценке страховой компании Lloyd's): работы Амедео Модильяни, Тамары Лемпицки, Александра Богомазова и Василия Чекрыгина.**Деталь** Григоришин — крупнейший речной судовладелец на Украине.

№ 76

## Юрий Гуцин

Председатель совета директоров Группы «Гута»

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:

70 лет

Семейное  
положение, дети:  
**женат, дочь**  
Город  
проживания:  
**Москва**Источник состояния:  
**кондитерская промышленность, недвижимость**

\$1,6 млрд

\$1,1 млрд

2014

2015

**Первый бизнес** В советские времена был цеховиком, в частности, выпускал козинушки. В 1991 году основал Гута-банк.**Капитал** Основной акционер Группы «Гута» (55%): кондитерский холдинг «Объединенные кондитеры», девелоперский проект «Красный Октябрь».**Событие** В 2014 году принял решение закрыть компанию «ГУТА-страхование» из-за убыточности бизнеса.**Бренды** «Красный Октябрь», «Рот Фронт», «Кондитерский концерн Бабаевский».**Благотворительность** Благотворительный фонд Гуцина «Здоровье для всех» в 1998 году учредил медицинский центр «Гута-Клиник». Президентом центра стала дочь Елена.**Деталь** В 2008 году купил отель Coral Strand на Сейшельских островах, ранее принадлежавший British Airways. Рядом построил пятизвездочный отель Savoy Resort & SPA, где часто отдыхает и сам.



## «РЕНЕССАНС ПАРК»

НОВОРИЖСКОЕ ШОССЕ, 19 КМ

СУПЕРЦЕНА



### РЕЗИДЕНЦИИ РОСКОШИ по курсу 42 руб./у.е.\*

10 домов по выгодной цене в элитном поселке «Ренессанс Парк» — новом проекте компании Villagio Estate.  
Престижное Новорижское шоссе, вековой лес, дома из собственной архитектурной коллекции и живописный парковый ансамбль.  
«Ренессанс Парк» — гармоничное пространство для счастливой жизни.

\*1 у. е. равно 1 \$. Подробности об условиях, количестве домов и сроках проведения акции на сайте [www.villagio.ru](http://www.villagio.ru). Акция до 30.04.2015. Организатор оставляет за собой право изменять сроки акции.

495 660 09 14  
VILLAGIO.RU

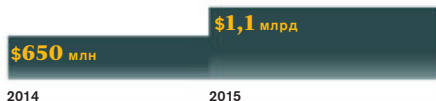
№ 77

Александр  
ЛуценкоПредседатель совета директоров группы  
«Содружество»

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:  
**53 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Калининград**

Источник состояния:  
**агробизнес**

**Первый бизнес** Супруги Александр и Наталья Луценко в 1994 году начали бизнес с торговли нормами и кормовыми добавками.

**Капитал** Группа «Содружество» (вместе с женой — 90%).

**Цифра** Выручка компании в 2014 году составила **\$2,7 млрд** (рост 34%).

**Статистика** «Содружество» управляет несколькими причалами глубоководного терминала в Калининграде, позволяющего одновременно обрабатывать шесть судов с грузооборотом до 70 000 т растительных масел и зерновых грузов в сутки.

**Сделка** В 2012 году японский трейдер Mitsui & Co. приобрел 10% акций «Содружества», оценив всю компанию в **\$2,2 млрд** (с учетом долга).

**Событие** В феврале 2015 года «Содружество» торжественно открыла новую штаб-квартиру в Люксембурге. В марте 2015 года Александр Луценко стал гендиректором компании — занимавший этот пост Стефан Фраппа подал в отставку.

№ 78

Николай  
Максимов

Президент компании «Макси-Инвест»

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:  
**57 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**разведен,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Екатеринбург**

Источник состояния:  
**инвестиции**

**Образование** Свердловский горный институт.

**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с женой открыл компанию «НикТан» по торговле бумагой и древесиной.

**Капитал** Портфельные инвестиции.

**Конфликт** К 2007 году основанная Максимовым металлургическая «Макси-Групп» не могла платить по кредитам, и он продал контрольный пакет компании НЛМК Владимира Лисина (№8), после чего стороны погрязли в судебных разбирательствах по этой сделке.

**Суд** В феврале 2014 года суд признал договор купли-продажи «Макси-Групп» недействительным и обязал Максимова вернуть Лисину **7,4 млрд рублей**. В феврале 2015 года Максимов обжаловал взыскание этой суммы в Верховном суде России.

№ 79

Зияд  
Манасир

Генеральный директор «СГК-Регион»

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:  
**49 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**

Источник состояния:  
**строительство**

**Первый бизнес** В 1994 году купил домостроительный комбинат в Тюмени.

**Капитал** Инжиниринговая компания «Стройгаз-консалтинг».

**Конфликт** Отношения «Стройгазконсалтинга» с «Газпромом», основным заказчиком, обострились осенью 2013 года, когда Манасир пожаловался Игорю Сечину, главе комиссии по ТЭК, что монополия задерживает выплаты и не дает новых подрядов.

**Цифра 48,9 млрд рублей** — сумма контракта на строительство первого пускового комплекса Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД), доставшегося компании в мае 2014 года. Жалобу АРКС Геннадия Тимченко (№9) на результаты конкурса ФАС отклонила.

**Событие** В июне 2014 года стало известно, что предприниматель Руслан Байсаров (№103) увеличивает свою долю в основанной Манасиром компании с 30% до 74,1%, сделка не завершена.

**Гражданство** Иордания.



# №80

## Андрей Раппопорт

Президент Московской школы управления Сколково

Состояние:

**\$1,1 млрд**

Возраст:  
**51 год**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**инвестиции**

**\$1,1 млрд**

**\$1,1 млрд**

2014

2015

**Карьера** В 1991 году зарегистрировал брокерскую контору «Консо и К» в Донецке. В 1992–1996 годах был председателем правления Альфа-банка, в 1998–2008 годах — зампредом, членом правления РАО «ЕЭС России», до 2009-го — председатель правления ФСК ЕЭС.

**Капитал** Портфельные инвестиции, акции Georgian water and power (50%), Ruspetro (8,8%), «Медицина АльфаСтрахования» (25%).

**Событие** В 2009 году вместе с Александром Чистяковым приобрел три лицензии на месторождения с запасами 1,5 млрд баррелей нефти в ХМАО у «Итеры» за **\$300 млн** и создал на их основе Ruspetro. На IPO в 2012 году в Лондоне инвесторы оценили компанию в **\$687 млн**.

**Сделка** В 2006 году Раппопорт и его младшие партнеры продали «Энергостройинвест холдинг» (крупнейший подрядчик ФСК) Александру Абрамову (№22). Для несостоявшегося IPO компанию позднее оценили в **\$1,6 млрд**.

# №81

## Рустем Сультеев

Председатель совета директоров ТАИФ

Состояние:

**\$1,1 млрд**

Возраст:  
**61 год**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Казань**



Источник состояния:  
**нефтепереработка,**  
**химическая промышленность**

**\$1,1 млрд**

**\$1,1 млрд**

2014

2015

**Образование** Казанский инженерно-строительный институт (1976).

**Капитал** ТАИФ (19,9%): ТАИФ-НН, «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез», ТГК-16.

**Статистика** Половина всей отечественной нефтехимической продукции производится на предприятиях группы ТАИФ.

**Партнеры** Альберт Шигабутдинов (№84), Айрат Шаймиев (№72) и Радик Шаймиев (№83).

**Спорт** Группа ТАИФ и ее предприятия поддерживают несколько спортивных клубов Татарстана: футбольный «Рубин», хоккейный «Нефтехимик», ватерпольный «Синтез».

**Деталь** В руководство группы ТАИФ пришло второе поколение собственников. Сыновья Сультеева и Шигабутдинова стали членами совета директоров ТАИФ.

# №82

## Рустам Тарико

Председатель совета директоров банка «Русский стандарт»

Состояние:

**\$1,1 млрд**

Возраст:  
**53 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**не женат,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**банк, алкоголь**

**\$2 млрд**

**\$1,1 млрд**

2014

2015

**Образование** Московский институт инженеров транспорта (1989).

**Первый бизнес** В конце 1980-х налаживал связи с иностранцами, помогал расселять итальянских туристов в гостиницы Москвы. В 1992 году основал компанию ROUST Inc., которая занималась дистрибуцией алкоголя марок Martini, Bacardi и Johnnie Walker. В 1997 году начал производство водки «Русский стандарт».

**Капитал** Банк «Русский стандарт», «Русский стандарт водка».

**Сделка** В июне 2013 года Тарико стал 100%-ным владельцем польской Central European Distribution Corporation (CEDC), крупнейшего производителя водки в России.

**Бренды** Водка «Русский стандарт», «Зеленая марка», «Парламент», «Журавли».

**Деталь** В 2004 году за **€15 млн** купил у жены Берлускони виллу Minerva на Сардинии. В 2011 году купил виллу в Майами-Бич за **\$25,5 млн**.

№83

Радик  
Шаймиев

Член совета директоров ТАИФ

Состояние:

\$1,1 млрд

Возраст:  
**50 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Казань**



Источник состояния:  
нефтепереработка,  
химическая промышленность

\$1,1 млрд

\$1,1 млрд

2014

2015

**Образование** Казанский инженерно-строительный институт (1991).

**Первый бизнес** Возглавляемая Радиком Шаймиевым «НИРА-экспорт» в начале 1990-х ежегодно экспортировала из Татарстана нефть и нефтепродукты на **\$300–400 млн**, объемом до 2 млн т.

**Капитал** Группа ТАИФ (19,5%): ТАИФ-НК, «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез», ТГК-16.

**Партнеры** Альберт Шигабутдинов (№84), Айрат Шаймиев (№72), Рустем Сультеев (№81).

**Политика** Отец Минтимер Шаймиев — первый президент Республики Татарстан, во время правления которого группа ТАИФ стала акционером крупнейших предприятий региона.

**Спорт** В 2003 году экипаж Радика Шаймиева победил в чемпионате Европы по автокроссу.

**Деталь** Дочь Камиля входила в совет директоров ТАИФ в 2013–2014 годах.

№84

Альберт  
Шигабутдинов

Генеральный директор ТАИФ

Состояние:

\$1,05 млрд

Возраст:  
**62 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Казань**



Источник состояния:  
нефтепереработка,  
химическая промышленность

\$1,1 млрд

\$1,05 млрд

2014

2015

**Образование** Казанский авиационный институт (1976).

**Первый бизнес** Внешнеторговое объединение «Казань» продавало продовольствие и сигареты, затем наладило импорт компьютеров и оргтехники.

**Капитал** Группа ТАИФ (19,9%): ТАИФ-НК, «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез», ТГК-16.

**Цифра** 19% — доля компаний группы ТАИФ в общей сумме сальдированного финансового результата деятельности предприятий Татарстана в 2013 году.

**Партнеры** Рустем Сультеев (№81), Айрат Шаймиев (№72) и Радик Шаймиев (№83).

**Политика** В 2009–2014 годах депутат Госсовета Татарстана.

№85

Елена  
Батурина

Президент компании Inteco Management

Состояние:

\$1 млрд

Возраст:  
**52 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**замужем,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Лондон**



Источник состояния:  
недвижимость

\$1 млрд

\$1 млрд

2014

2015

**Капитал** Средства от продажи компании «Интеко» Михаилу Шишханову (№139), недвижимость.

**Конфликт** В 2014 году добились первых успехов в суде против Алексея Чистякова, бывшего партнера по туристическому проекту в Марокко. В конце апреля в силу вступило решение Высокого суда Британских Виргинских островов, обязавшее его вернуть Батуриной **€4,5 млн** полученных займов и процентов по ним. Разбирательства продолжают, общая сумма требований Батуриной — **€100 млн**.



# №86

## Евгений Касперский

Генеральный директор «Лаборатории Касперского»

Состояние:

**\$1 млрд**

Возраст:  
**49 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**защита информации**

**\$900 млн**

**\$1 млрд**

2014

2015

**Образование** Высшая школа КГБ (1987).  
**Капитал** «Лаборатория Касперского» (79%).  
**Цифра** В 2014 году «Лаборатория Касперского» обнаружила 123 млн уникальных вредоносных объектов.  
**Статистика** Среди клиентов «Лаборатории Касперского» 270 000 компаний по всему миру и 400 млн пользователей.  
**Суд** В феврале 2015 года суд сократил с 10 до 4 лет срок тюремного заключения для одного из похитителей сына Касперского. Преступник должен выйти на свободу в 2015 году.  
**Страсть** Любит туристические походы к вулканам и по крупным горным массивам, например Патагонии.  
**Игрушка** Купил одного из бронзовых «Триумфальных слонов» Сальвадора Дали за **25,3 млн рублей** на аукционе в Лондоне.  
**Спорт** Спонсирует австралийскую команду регби-лиг Manly Warringah Sea Eagles и команду «Формулы-1» Scuderia Ferrari.

# №87

## Зелимхан Муцоев

Депутат Госдумы

Состояние:

**\$1 млрд**

Возраст:  
**55 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**пятеро детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**девелопмент,**  
**удобрения, золото**

**\$1,3 млрд**

**\$1 млрд**

2014

2015

**Образование** Волгоградский инженерно-строительный институт (1989).  
**Капитал** Сыновья Муцоева Амиран и Али в 2004 году на деньги отца основали группу компаний «Регионы», которой принадлежат 30 торговых центров в 22 городах.  
**Партнеры** Вместе с Сулейманом Керимовым (№31), Александром Несисом (№37) и Филаретом Гальчевым (№23) объединил «Сильвинит» с «Уралкалием» в 2011 году (продал акции компании в июне 2013 года), с Гаврилом Юшваевым (№55) в январе 2013 года выкупил долю Михаила Прохорова (№10) в Polyus Gold.  
**Событие** 31 декабря 2014 года структуры Амирана Мори, брата Зелимхана Муцоева, продали 18,5% акций Polyus Gold (с августа 2013 года пакет был оформлен на Мори) совладельцу «Индустриального союза Донбасса» Олегу Мкртчяну.  
**Бренды** ТРЦ «Июнь» и сеть «Сибирский городок».

# №88

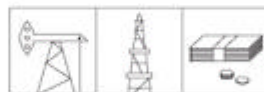
## Леонид Симановский

Депутат Госдумы

Состояние:

**\$1 млрд**

Возраст:  
**65 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, дочь**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**нефть, газ,**  
**финансы**

**\$1,2 млрд**

**\$1 млрд**

2014

2015

**Образование** Куйбышевский плановый институт (1976).  
**Первый бизнес** С 1979 года работал заместителем управляющего треста Куйбышевтрубопроводстрой, который возглавлял отец Леонида Михельсона (№7), а с 1987 года и сам Михельсон. В 1991 году трест был акционирован и сменил название на СНП «Нова».  
**Капитал** Акции «Новатэка» (1,6%), Первого объединенного банка (27%).  
**Цифра** Заденларированный доход Симановского в 2013 году составил **560 млн рублей**.  
**Политика** По информации СМИ, Симановский намерен досрочно уйти из Госдумы и вернуться к управлению бизнесом, его мандат может перейти к губернатору ХМАО Наталье Комаровой, срок ее полномочий истекает в сентябре 2015 года.

№89

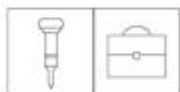
Дмитрий  
Босов

Президент группы «Алтек»

Состояние:

\$950 млн

Возраст:  
**47 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**уголь, инвестиции**

\$850 млн 2014 \$950 млн 2015

2014 2015

**Образование** МГТУ им. Баумана (1991).**Первый бизнес** В 1991 году заработал около

**5 млн рублей** на перепродаже двух вагонов горчичников. Деньги потратил на приобретение двухкомнатной квартиры в Москве и автомобиля «Москвич-2141». В середине 1990-х вместе с Trans-World Group Дэвида Рубена и братьев Черных занимался толлингом алюминия. В 1997 году получил миноритарный пакет Красноярского алюминиевого завода.

**Капитал** Группа «Алтек» (67%) («Сибирский антрацит» и нефтегазовые месторождения).

**Событие** «Алтек» и «Роснефть» в мае 2014 года подписали рамочное соглашение о создании СП на базе «Печора СПГ» (проект строительства завода по сжижению газа), где госкомпания получит мажоритарную долю. Капвложения оцениваются в **\$5,3–6,6 млрд**.

**Спорт** «Сибирский антрацит» — один из учредителей хоккейного клуба «Сибирь» (Новосибирск).

№90

Вячеслав  
Брешт

Частный инвестор

Состояние:

\$950 млн

Возраст:  
**61 год**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, дочь**  
Город  
проживания:  
**Тель-Авив**



Источник состояния:  
**портфельные инвестиции**

\$950 млн 2014 \$950 млн 2015

2014 2015

**Карьера** После окончания Нижнетагильского педагогического института (1975) работал в Первом главном управлении КГБ СССР (внешняя разведка). В 1992 году по приглашению Владислава Тетюхина пришел в компанию ВСМПО (крупнейший в мире производитель титана), отвечал за маркетинг и продажи. В 1997 году вместе с Тетюхиным при поддержке инвестиционного банка Creditanstalt и инвесторов Кеннета Дарта, Билла Браудера и Бенни Штайнмеца выкупил 65% акций «Ависма» у группы «Менатеп» Михаила Ходорковского. В 2006 году продал свой пакет «Рособоронэкспорту» и уехал в Израиль.

**Капитал** Портфельные инвестиции.

**Гражданство** Израиль.

**Хобби** Опера.

№91

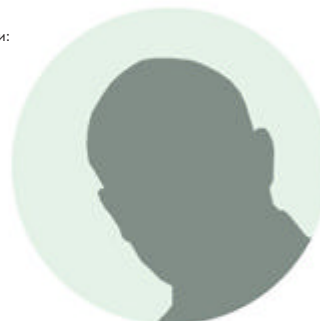
Олег  
Бурлаков

Член совета директоров «Краснодарпромжелдортранс»

Состояние:

\$950 млн

Возраст:  
**65 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**н/д**  
Город  
проживания:  
**н/д**



Источник состояния:  
**цемент, нефть**

\$500 млн 2014 \$950 млн 2015

2014 2015

**Капитал** Средства от продажи акций «Новоросцемента» и «Бурнефтегаза», акции Стройлесбанка (75%).

**Событие** В марте 2014 года «Башнефть» приобрела «Бурнефтегаз» за **36 млрд рублей** без учета долга. К моменту сделки бывший председатель совета директоров «Бурнефтегаза» Павел Митрофанов (его дочь и жена владели 10% акций) два года находился в статусе обвиняемого по уголовному делу о взятке.

**Сделка** В 2007 году Бурлаков продал «Новоросцемент» Льву Кветному (№70) за **\$500 млн**.



# №92

## Рубен Варданян

Партнер компании «Варданян, Бройтман и партнеры»

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**46 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**финансы, инвестиции**

**\$850 млн** **\$950 млн**

2014 2015

**Капитал** В 2011 году Сбербанк за **\$1 млрд** купил «Тройку Диалог», за свою долю — 40% — Варданян получил акции АвтоВАЗа и КамАЗа. В 2013 году стал соучредителем инвестбутика «Варданян, Бройтман и партнеры».

**Цифра \$350 млн** дополнительно заплатил Сбербанк членам партнерства «Тройки Диалог» за результаты 2011–2012 годов.

**Сделка** В феврале 2014 года приобрел 40% железнодорожного оператора «БалтТрансСервис» (выручка **20 млрд рублей**).

**Событие** В 2013 году Варданян и возглавляемый им консорциум продали RVVZ Foundation открыл международную школу в Армении UWC Dilijan College, проект обошелся в **\$150 млн**.

**Благотворительность** В 2014 году при поддержке семейного фонда RVVZ Foundation открыл международную школу в Армении UWC Dilijan College, проект обошелся в **\$150 млн**.

**Деталь** Личный прожиточный минимум составляет несколько сотен тысяч долларов в год.

# №93

## Андрей Клямко

Совладелец группы «Смарт-холдинг»

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**53 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат, сын**  
Город  
проживания:  
**Санкт-Петербург**



Источник состояния:  
**черная металлургия**

**\$1,9 млрд** **\$950 млн**

2014 2015

**Первый бизнес** В середине 1990-х вместе с украинским партнером Вадимом Новинским основал на Украине группу «Смарт-холдинг», крупнейшим приобретением которой стал Ингулецкий ГОК.

**Капитал** Группа «Смарт-холдинг» (50%). Основной актив группы — 24% «Метинвеста».

**Партнеры** Украинский миллиардер Ринат Ахметов (№201 в глобальном списке Forbes) — старший партнер по «Метинвесту».

**Бренд** «Смарт-холдингу» принадлежат заводы по производству консервированных овощей «Верес».

**Спорт** Президент Федерации самбо Санкт-Петербурга, первый вице-президент Международной любительской федерации самбо (FIAS).

**Деталь** В июне 2014 года «Смарт-холдинг» прекратил финансирование ФК «Севастополь» в связи с невозможностью участия крымского клуба в сезоне 2014/2015 Премьер-лиги чемпионата Украины.

# №94

## Александр Клячин

Председатель совета директоров Azimut Hotels

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**47 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**недвижимость**

**\$750 млн** **\$950 млн**

2014 2015

**Образование** Географический факультет МГУ (1991).

**Первый бизнес** В 1993 году создал компанию «Нерль», которая агрессивно скупала заводы и земли вокруг Москвы.

**Капитал** Девелоперская компания KR Properties, сеть из трех десятков отелей Azimut в России, Германии и Австрии.

**Цифра 155 млн рублей** потрачено на восстановление особняка на территории квартала «Красная Роза», арендатором которого стал концерн «Калашников».

**Событие** В сентябре 2014 года фирма Клячина Gleden Invest приобрела пятизвездочный Augustine Hotel в центре Праги.

**Бренд** Гостиница «Метрополь».

**Благотворительность** Создал фонд поддержки социальных исследований «Хамовники», темы проектов 2014 года: экспаты на рынке труда, взаимодействие дачников с местными, экономика неформального здравоохранения.

№95

Владимир  
Коган

Частный инвестор

Состояние:

\$950 млн

Возраст:

51 год

Семейное

положение, дети:

женат,

четверо детей

Город

проживания:

Санкт-Петербург

Источник состояния:  
инвестиции

\$800 млн

\$950 млн

2014

2015

**Первый бизнес** В начале 1990-х создал в Санкт-Петербурге компанию, торговавшую одеждой, компьютерами, автомобилями.**Капитал** Крупнейший акционер «Нефтегазиндустрии», владеющей Афиским НПЗ.**Статистика** \$4 млрд — выручка «Нефтегазиндустрии» в 2014 году.**Сделка** Вместе с партнером Давидом Трактоненко в 2004–2005 годах продал ВТБ 75% акций Промстройбанка за \$577 млн.**Политика** С 2005 по 2011 год как чиновник Ростро и Министерства регионального развития курировал строительство защитных сооружений от наводнения в Санкт-Петербурге. С июля по декабрь 2012 года возглавлял Госстрой и был заместителем министра регионального развития.**Деталь** В конце 2010 года структуры Когана купили «Мосметрострой» — крупнейшего подрядчика строительства Московского метрополитена. Спустя год он продал акции менеджменту компании.

№96

Вячеслав  
Мирилашвили

Управляющий партнер фонда Vaizra

Состояние:

\$950 млн

Возраст:

31 год

Семейное

положение, дети:

женат,

двое детей

Город

проживания:

Герцлия,

Израиль

Источник состояния:  
интернет

\$950 млн

\$950 млн

2014

2015

**Образование** Университет Тафтса, США (2006).**Первый бизнес** Стал первым инвестором и сооснователем социальной сети «ВКонтакте», заняв у отца, Михаила Мирилашвили, \$30 000.**Семья** Отец — Михаил Мирилашвили, питерский игровой магнат середины 1990-х годов, провел восемь лет в заключении по обвинению в похищении людей.**Капитал** Деньги от продажи доли в «ВКонтакте», инвестиции в интернет-компаниях.**Цифра** Фонд Vaizra проинвестировал уже более 25 компаний.**Сделка** Купил пентхаус в башне Ritz-Carlton в Герцлии за \$3,7 млн.**Соратник** Партнер по «ВКонтакте» и Vaizra Лев Левиев.**Гражданство** Израиль.**Деталь** Изучает Тору.

№97

Сергей  
Петров

Депутат Госдумы

Состояние:

\$950 млн

Возраст:

60 лет

Семейное

положение, дети:

женат,

двое детей

Город

проживания:

Москва

Источник состояния:  
торговля автомобилями

\$1 млрд

\$950 млн

2014

2015

**Образование** Оренбургское высшее военное авиационное училище (1975), Институт советской торговли (1987).**Первый бизнес** Бывший военный летчик, изгнанный из армии за участие в антисоветских кружках, начал в 1982 году гражданскую карьеру с механика Мосинжстроя, затем был директором подразделения СП «Розен» по прокату автомобилей. В начале 1990-х созданная им компания «Рольф» ввозила автомобили по таможенным льготам Национального фонда спорта, зарабатывая на каждой Раже около \$25 000 при отпускной цене \$65 000.**Цифра** Компания «Рольф» в 2014 году продала 91 693 новых автомобиля, на 14,4% больше, чем годом ранее. В январе 2015 года продажи упали на 20%.**Политика** В 2011 году переизбран в Госдуму по спискам «Справедливой России».**Спорт** Велосипед, горные лыжи.**Хобби** Коллекционирует модели кораблей Русско-японской войны.



№ 98

## Мегдет Рахимкулов

Частный инвестор

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**69 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**трое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**инвестиции**

**\$1,15 млрд**

**\$950 млн**

2014

2015

**Образование** Всероссийский заочный финансово-экономический институт (1973).

**Первый бизнес** В 1992 году возглавил фирму «Интерпроком», поставлявшую в Россию IT-оборудование для «Газпрома». Был владельцем венгерского банка АЕВ.

**Капитал** Пакеты акций венгерского OTP Bank, нефтяной компании MOL, «Газпрома» и ВТБ. Инвестициями управляет семейная компания Kafijat.

**Семья** Долями в бизнесе владеют сыновья Тимур и Руслан, которые являются гражданами Венгрии.

**Хобби** Выращивает розы на подмосковной даче.

№ 99

## Борис Ротенберг

Член совета директоров СМП Банка

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**58 лет**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**четверо детей**  
Город  
проживания:  
**Санкт-Петербург**



Источник состояния:  
**строительство, банк**

**\$1,7 млрд**

**\$950 млн**

2014

2015

**Первый бизнес** В середине 1990-х финская фирма Бориса Ротенберга строила теплицы для дочерней компании «Газпрома» и поставляла оборудование в обмен на газовый конденсат. В 2003 году стал владельцем блокпакета «Газтагеда» — поставщика труб для газовой монополии с годовым оборотом около **\$1 млрд**.

**Капитал** СМП Банк (38%), «Газпром бурение» (24,5%), «ТЭК Мосэнерго» (24,5%).

**Партнер** Брат Аркадий Ротенберг (№60).

**Сделка** В 2014 году продал брату Аркадию миноритарный пакет «Стройгазмонтажа».

**Политика** В 2014 году оказался в санкционном списке США и ЕС. Минфин США отметил, что братья Ротенберги заработали миллиарды долларов на контрактах по подготовке сочинской Олимпиады и подрядах «Газпрома», которые им обеспечил президент Путин.

**Гражданство** Финляндия.

**Спорт** Президент ФК «Динамо».

№ 100

## Анатолий Скуров

Председатель совета директоров  
ОАО «Копейский машиностроительный завод»

Состояние:

**\$950 млн**

Возраст:  
**62 года**  
Семейное  
положение, дети:  
**женат,**  
**двое детей**  
Город  
проживания:  
**Москва**



Источник состояния:  
**инвестиции**

**\$900 млн**

**\$950 млн**

2014

2015

**Образование** Тульский политехнический институт (1975).

**Капитал** Средства от продажи акций «Сибуглемета» и «Уралкалия».

**Цифра** **\$1,16 млрд** выручил Скуров от продажи 8% акций «Уралкалия» в 2013 году.

**Событие** Длительный корпоративный конфликт совладельцев «Сибуглемета» завершился в 2013 году продажей акций компании структурам сенатора Ахмета Паланкоева.

**Суд** В 2014 году правоохранители предъявили бывшему акционеру ОАО «Междуречье» (предприятие «Сибуглемета») Владимиру Мельниченко (№176) обвинение в незаконной добыче угля в 2008–2009 годах. Фигурантами по делу также проходят другие бывшие совладельцы компании Анатолий Скуров и Валентин Бухтояров (№174).

№101

## Виктор Харитонин

Председатель совета директоров ОАО «Фармстандарт»

Состояние:

\$950 млн

Возраст: 42 года

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:

фармацевтика, биотехнологии

**Образование** Новосибирский государственный университет.**Капитал** Пакет «Фармстандарта», «Отисифарм», недвижимость.**Спорт** В октябре 2014-го стал совладельцем одной из старейших трасс Европы — немецкой Нюрбургринг. Ему принадлежит 67% акций комплекса, в который входят трасса, трибуны, боксы, гостиницы, выставочный и концертный зал, картинг, рестораны, кинотеатр.

№102

## Давид Якобашвили

Частный инвестор

Состояние:

\$950 млн

Возраст: 58 лет

Семейное положение, дети:

женат, сын

Город проживания: Москва

Источник состояния:

торговля нефтью, недвижимость

**Капитал** Пакет акций компании Petrocas Energy Group: сеть из 140 автозаправок в Грузии, Армении, Азербайджане и Казахстане и два нефтеналивных терминала в Грузии (Поти и Батуми). Земля, недвижимость.**Сделка** В декабре 2014 года бизнесмен продал 49% Petrocas Energy Group «Роснефти», компании договорились о создании совместного предприятия.**Партнер** Гаврил Юшваев (№55).**Гражданство** Швеция.

№103

## Руслан Байсаров

Гендиректор Тувинской энергетической промышленной корпорации (ТЭПК)

Состояние:

\$900 млн

Возраст: 46 лет

Семейное положение, дети:

женат, пятеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:

инвестиции

**Образование** Грозненский нефтяной институт (1996), МГУ им. Ломоносова (2001).**Первый бизнес** В начале 1990-х торговал товарами народного потребления.**Капитал** Пакет акций «Стройгазконсалтинга», одного из крупнейших подрядчиков «Газпрома».**Цифра** 217 млрд рублей намерена потратить ТЭПК на разработку Элегестского угольного месторождения и строительство железной дороги Элегест — Кызыл — Нурагино (40% от этой суммы Байсаров планирует получить из ФНБ).

№104

## Андрей Бокарев

Председатель совета директоров ЗАО «Трансмашхолдинг»

Состояние:

\$900 млн

Возраст: 48 лет

Семейное положение, дети:

женат, сын

Город проживания: Москва

Источник состояния:

металлургия, машиностроение, уголь, транспорт

**Капитал** Пакеты акций УГМК, «Трансмашхолдинга», «Трансойла», «Кузбассразрезугля», «Трансгрупп».**Партнеры** Искандер Махмудов (№29), Андрей Козицын (№45).**Сделка** В мае 2014 года была завершена сделка по продаже 49% акций крупнейшего в России производителя стрелкового оружия концерна «Калашников» Андрею Бокареву и генеральному директору «Аэроэкспресса» Алексею Криворучко.

№105

## Николай Саркисов

Вице-президент «РЕСО-Гарантия»

Состояние:

\$900 млн

Возраст: 46 лет

Семейное положение, дети:

женат, шестеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:

страхование

**Капитал** Пакет акций «РЕСО-Гарантии» (30,25%), недвижимость.**Первый бизнес** В начале 1990-х пытался торговать металлом, но вскоре присоединился к страховому бизнесу старшего брата Сергея.**Партнер** Сергей Саркисов (№106).**Семья** Отец был одним из ближайших сотрудников Анастаса Микояна, участвовал в создании Министерства внешней торговли СССР.**Деталь** В 2013 году назначен консулом Армении в Лионе (Франция).

№106

## Сергей Саркисов

Президент «РЕСО-Гарантия»

Состояние:

\$900 млн

Возраст: 55 лет

Семейное положение, дети:

женат, пятеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:

страхование

**Образование** МГИМО (1981), Всесоюзный юридический заочный институт (1987).**Капитал** Пакет акций «РЕСО-Гарантии» (30,25%).**Сделка** В 2014 году группа РЕСО продала НПФ «Сберфонд РЕСО» группе инвесторов во главе с Анатолием Мотылевым.**Хобби** Слушатель Высших курсов сценаристов и режиссеров (ВКСР).**Семья** Сын Николай снял мистический сериал «Луна», который вышел на телеканале СТС.



# Попасть в десятку

*Что выбирают и как живут  
российские бизнесмены на  
Лазурном Берегу.*

Текст:

ОЛЬГА  
ПРОСКУРНИНА,  
ИВАН ПРОСВЕТОВ



Крохотное княжество Монако в этом году проводит у себя *Annee de la Russie*. Программа предусматривает около 140 мероприятий: выставки, концерты, спектакли, кинопоказы и т. д. Празднование было запланировано во время визита князя Альбера II в Москву в октябре 2013 года. «Наши связи имеют давнюю историю, — объяснял позднее государственный министр Монако Мишель Роже в интервью газете «Монако и Лазурный Берег». — Сегодня русские вошли в десятку наиболее многочисленных сообществ княжества». В цифрах это означает: в Монако владеют недвижимостью и живут около 350 русских — в семь раз больше, чем в 2009 году. Среди них как минимум восемь миллиардеров.

Монако — самостоятельное государство, но географически является частью Лазурного Берега, тянущегося от французского Тулона до итальянской границы. Если говорить только о побережье Фран-

ции, то домами и апартаментами здесь обзавелись, по данным комитета по туризму и конгрессам Лазурного Берега, около 2000 россиян. Русские с их свадьбами, днями рождения и зваными вечерами — постоянные фигуранты местной светской хроники. Самое яркое торжество — августовский *Bal de Fleurs*, проходящий с 2003 года на знаменитой вилле Эфрусси-де-Ротшильд на мысе Кап-Ферра близ Ниццы (его придумал покойный Леонид Рожецкий, сооснователь банка «Ренессанс Капитал»). Бал собирает сотни гостей. Правда, миллиардеры и мультимиллионеры из списка Forbes, да и просто крупные бизнесмены там в меньшинстве. Русский бизнес в основном представляют финансисты, инвесторы, коммерсанты, рестораторы средней руки.

«Русские на Лазурном Берегу — самые заметные. Но тусят и шумно развлекаются, как правило, медийные персонажи и дети бизнесменов, — рассказал Forbes топ-менеджер одной из крупнейших



**Представитель Heesen Yachts в России и СНГ**

Екатерина Золоева

✉ [ezoloeva@heesenyachts.com](mailto:ezoloeva@heesenyachts.com) ☎ +7 915 297 2868



# ДЕНЬ ИЛИ НОЧЬ – ДЛЯ КОМЕТА НЕТ ПРЕДЕЛОВ.

Kometa – это 70 метров безграничных идей. Из сандека – домашний кинотеатр, из бич-клаба – лаундж зона с коктейлями, из вертолетной площадки – театр под открытым небом!

Днем и ночью 375 квадратных метров палубы трансформируются в то, что Вам захочется.

Пройдя начальные стадии строительства, Kometa будет готова к спуску на воду в 2016 году.



[HEESENYACHTS.COM](http://HEESENYACHTS.COM)



# BANK INVEST MONACO

**Новый безопасный способ инвестирования, который регулируется прибылью от 8 до 15,80% и более.**

**BIM Group: предназначена для мужчин и женщин, которым больше не требуется подниматься по социальной лестнице!**

Получение прибыли от 8 до 18,80% и более.

Если вы получаете большую премию в конце года, уступку пая, фондовый опцион, кэш-слияние или наличные от вашего двоюродного дедушки, мы все любим «собирать урожай», то, что делать с его безопасностью?

Инвестируя, становитесь акционером, и откройте для себя двери в Европу!

Для удовлетворения вашего запроса, Bank Invest Monaco Group рекомендует вам оформить Золотую карту Visa, чтобы иметь четкое представление о прибыльности ваших инвестиций день за днем. Вы будете акционером, что позволит вам жить в Европе и безопасно инвестировать.

Ведите дела и сохраняйте право контроля за своей доходностью. Доступ к более 500 компаниям, которые мы вам порекомендуем



**BANK INVEST MONACO**

Наш опыт и наша команда будут к вашим услугам: финансисты, бизнес адвокаты, налоговые консультанты, юристы, бухгалтеры, нотариусы и переводчики. Ваше инвестирование будет осуществляться в условиях полной конфиденциальности и с соблюдением действующего налогового законодательства.

**Мир финансов требует навыков, правил и особенно связей: это доказывает, что вы позвоните нам.**

BIM group - Monte carlo sun, 74 Boulevard d'Italie - 98000 Monte Carlo Monaco  
E-mail: [contact@bankinvestmonaco.com](mailto:contact@bankinvestmonaco.com) - [www.bankinvestmonaco.com](http://www.bankinvestmonaco.com)

**Исключительные финансовые услуги для исключительных клиентов.**

Мы работаем по предварительной записи в наших офисах.  
**БУДВА - МОНАКО - ЖЕНЕВА - ЛОНДОН - ГИБРАЛТАР**

CADILLAC TRADING FINANCIAL SERVICES LTD  
N° 5892684 Bank Brokers - Approved by the British Department of Economic Affairs  
Establishment Number 07051876 - VAT Number 989243074



# Новый подход для финансирования всех ваших профессиональных проектов на суммы от 1 до 50 тысяч евро и более.

**BCS Group откроет перед вами двери в развивающиеся страны, тогда как другие туда не идут.**

Но именно там таятся скрытые возможности, и это надо учесть, для финансирования ваших профессиональных проектов.

**Через 3 месяца максимум и при 100% удачном исходе.**

Сначала наше правление проанализирует ваше досье и убедится в его подлинности, затем ваши данные будут своевременно переданы нашим финансовым партнерам и инвесторам.

**В вашем распоряжении будут:**

Краудфандинг, трансграничные банковские услуги, активное и пассивное партнерство, кредитование, лизинг, рефинансирование, банковские поручительства и гарантии, венчурные капиталы и другие банковские продукты. Всё в условиях полной конфиденциальности и в соответствии с действующим налоговым законодательством. Воспользуйтесь этой возможностью, мы предложим вам лучшие коммерческие предложения, где не требуется залог вашего имущества.



**BANK CREDIT SOLUTION**

**Мир финансов требует навыков, правил и главных связей: вы поймете это, позвонив нам.**

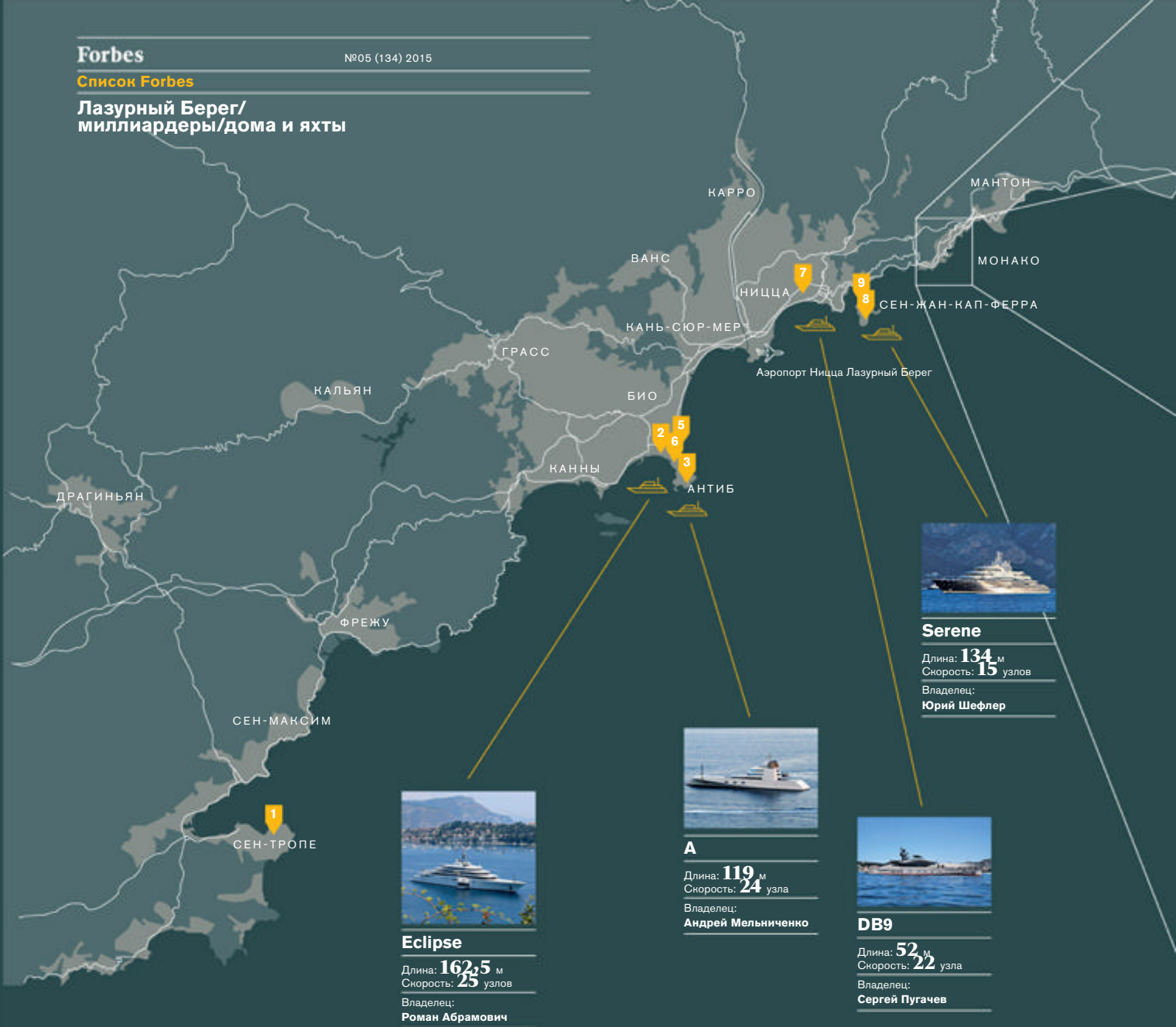
**Подробности - в наших представительствах. Там с вами пообщаются на родном вам языке и всегда к вашим услугам команда опытных финансистов, адвокатов, налоговиков и юристов, чья задача сохранить конфиденциальность вашего финансового проекта.**

Телефон нашего представительства: +44 74 80 95 86 62 - E-mail: [contact@bankcreditsolution.com](mailto:contact@bankcreditsolution.com)  
[www.bankcreditsolution.com](http://www.bankcreditsolution.com)

Прием осуществляется только по предварительной записи. Наши офисы расположены:  
Алма-Аты – Абу-Даби – Будва – Дроа – Дубай – Гонконг – Куала-Лумпур – Лондон – Макао – Москва – Улан-Батор – Пекин – Шанхай – Сингапур – Сан-Паулу – Токио

Некоторые из наших партнеров:  
ALMATY BANK – ASIA BANK – ATA BANK – Газпром – MACAO FONDS – OULAN BATOR BANK

CADILLAC TRADING FINANCIAL SERVICES LTD  
N° 5892684 Bank Brokers – Approved by the British Department of Economic Affairs  
Establishment Number 07051876 – VAT Number 989243074

Лазурный Берег/  
миллиардеры/дома и яхты

СЕН-ТРОПЕ

**Eclipse**Длина: **162,5** м  
Скорость: **25** узловВладелец:  
**Роман Абрамович****A**Длина: **119** м  
Скорость: **24** узлаВладелец:  
**Андрей Мельниченко****DB9**Длина: **52** м  
Скорость: **22** узлаВладелец:  
**Сергей Пугачев****Serene**Длина: **134** м  
Скорость: **15** узловВладелец:  
**Юрий Шефлер****1. Николай Саркисов**

(№105 в рейтинге Forbes)

**Сен-Тропе**

Вице-президент и совладелец «РЕСО-Гарантия» мелькает в светской хронике Лазурного Берега со второй половины 2000-х. Бизнесмену и по совместительству консулу Армении в Лионе, свободно владеющему французским языком, принадлежит вилла в Сен-Тропе — нестандартный выбор для состоятельных россиян.

**2. Роман Абрамович**

(№12)

**Антиб**

Совладельцу «Евраз» и хозяину футбольного клуба Chelsea принадлежит поместье

Château de la Croë, построенное в 1927 году английским аристократом, медиамагнатом Уильямом Помером Бертоном (среди последующих владельцев был британский король Эдуард VIII). Площадь дома в викторианском стиле — 2000 кв. м, земельный участок с выходом к морю, роскошным парком и экологичным бассейном занимает 7,6 га. Абрамович купил Château de la Croë в 2004 году за €15 млн.

**3. Андрей Мельниченко**

(№13)

**Антиб**

О том, что основатель группы МДМ приобрел виллу Altair, стало известно в 2005 году, когда он праздновал там свадьбу с сербской топ-моделью Сандрой Николич. В 1997–2001

годах дом, как следует из материалов расследования французской прокуратуры, принадлежал Борису Березовскому, а затем находился в аренде у разных офшорных компаний.

По оценкам местных риелторов, вилла обошлась Мельниченко в €10 млн.

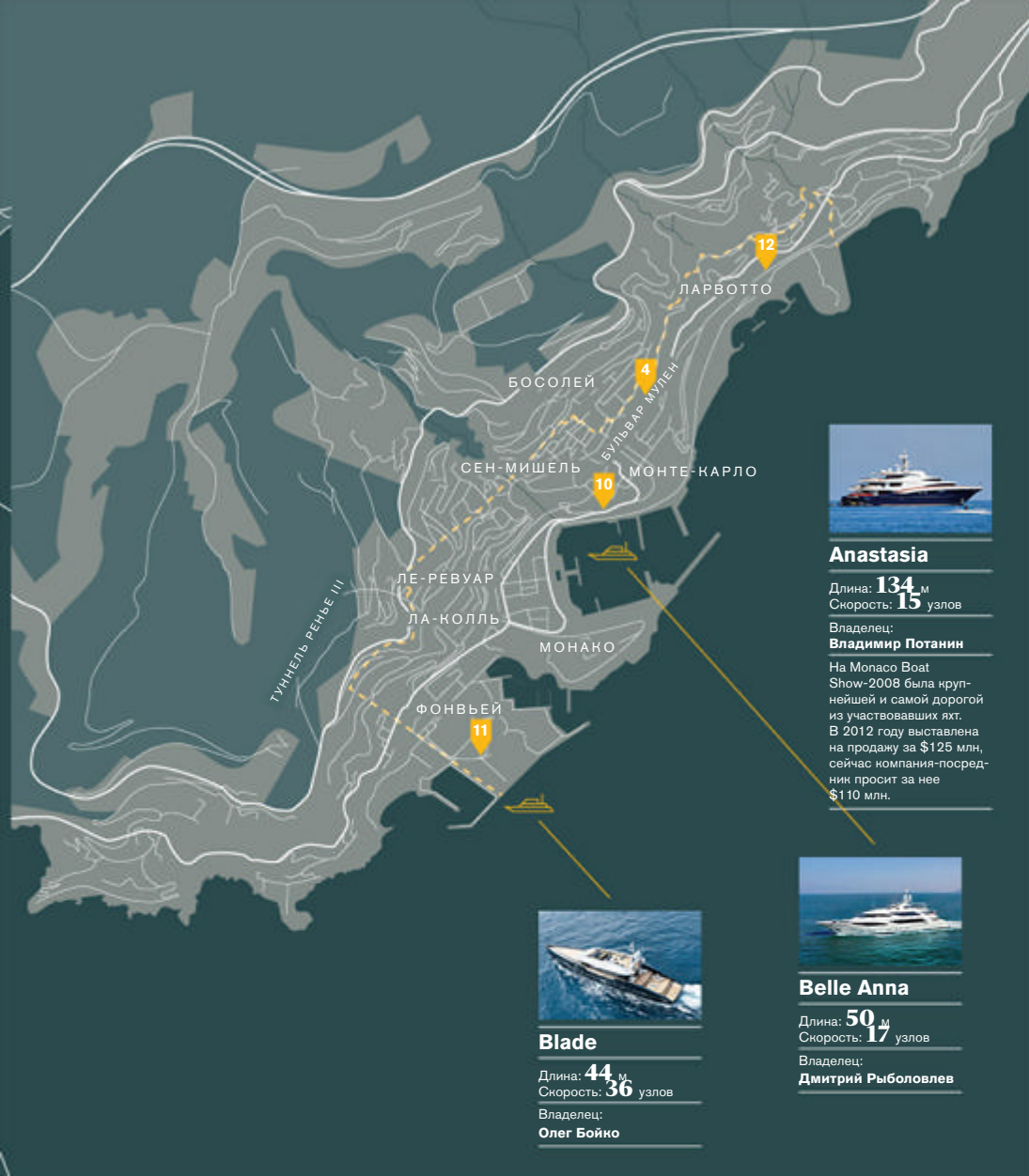
**4. Андрей Мельниченко**

(№13)

**Монако, район Монте-Карло**

По сведениям Monaco Hebdo, в 2013 году Мельниченко выкупил у благотворительного фонда Гектора Отто дом на бульваре Мулен в Монте-Карло и переделал его в роскошную виллу с бассейном и фитнес-залом.





### Anastasia

Длина: **134** м  
Скорость: **15** узлов

Владелец:  
**Владимир Потанин**

На Monaco Boat Show-2008 была крупнейшей и самой дорогой из участвовавших яхт. В 2012 году выставлена на продажу за \$125 млн, сейчас компания-посредник просит за нее \$110 млн.



### Belle Anna

Длина: **50** м  
Скорость: **17** узлов

Владелец:  
**Дмитрий Рыболовлев**



### Blade

Длина: **44** м  
Скорость: **36** узлов

Владелец:  
**Олег Бойко**

## 10. Дмитрий Рыболовлев

(№14)

**Монако, район Монте-Карло**

Продав «Уралкалий», миллиардер в 2011 году купил футбольный клуб Монако и пентхаус в доме La Belle Epoque на авеню Остенд с видом на порт Эрмоль. Площадь двухэтажного пентхауса, прежде принадлежавшего банкиру Эдмунду Сафре, — 2000 кв. м (первые четыре этажа здания заняты банковскими офисами). Цена покупки, по разным оценкам, составила €240–250 млн. Рыболовлев не отпустил, что прежний владелец погиб в этой квартире во время пожара.



## 11. Олег Бойко

(№61)

**Монако, район Фонвьей**

Президент холдинга Finstar с 2005 года арендует двухэтажный пентхаус в Memmo Center — самом престижном многоэтажном доме района Фонвьей в Монако. Аренда квартиры такого уровня, по сведениям Forbes, стоит не менее €100 000 в месяц. Дом расположен рядом с портом, где Бойко держит свою яхту Blade.



## 12. Давид Якобашвили

(№102)

**Монако, район Ларвотто**

Бывший акционер «Вимм-Билль-Данн», а ныне частный инвестор вложил часть своих капиталов в монакскую недвижимость. Например, ему принадлежит восьмизэтажный жилой дом Commodor (ранее назывался Palais Saint James) на авеню Ларвотто, недалеко от одноименного пляжа. Для себя Якобашвили приобрел в Монако виллу.

## 5. Сулейман Керимов

(№31)

**Антиб**

Виллу Medy Roc, где в 1970-е снимался известный во Франции детективный фильм «Ледяная грудь» с Аленом Делоном и Мирей Дарк, Керимов в 2011 году выставил на продажу за €20 млн. Была ли сделка, неизвестно. Местная пресса последние годы указывает в качестве владельца Medy Roc Александра Штудхальтера — директора благотворительного фонда Suleyman Kerimov Foundation в Люцерне.

## 6. Лев Кузнецов

**Антиб**

О том, что губернатор Красноярского края Лев Кузнецов владеет недвижимостью на Лазурном Берегу, стало известно в декабре 2013 года из полицейской хроники. Чиновник стал жертвой разбойного нападения на своей вилле в Антибе. Бывший первый заместитель гендиректора «Норильского никеля», а ныне министр по делам Северного Кавказа совместно с супругой владеет домом площадью 180 кв. м и земельным участком 3300 кв. м.

## 7, 8. Сергей Пугачев

**Ницца, Кап-Ферра**



Château de Gairaut, расположенное в холмистой части Ниццы и окруженное террасным ботаническим садом, построено французским миллионером Жозефом Жерданом в начале 1900-х. Сергей Пугачев, основатель Межпромбанка, приобрел поместье в конце 1990-х. Он также обзавелся двумя домами в Сен-Жан-Кап-Ферра. В 2014 году все имущество Пугачева было арестовано.

Высоким судом Англии — после того как в России у Межпромбанка отозвали лицензию, а его основатель был объявлен в розыск.

## 9. Юрий Шефлер

(№49)

**Кап-Ферра**



Вилла La Serena известна тем, что в июне-июле 1963 года ее арендовала Эдит Пиаф (певица называла это время первым отпуском в своей жизни). 20-комнатное здание было построено в начале XX века. Шефлер купил La Serena в 2002 году. Спустя четыре года архитектурная студия Guilhem & Guilhem провела ее радикальную реставрацию: помимо перепланировки, виллу облицовали мрамором и гранитом.

**Лазурный Берег/миллиардеры/  
недвижимость/спрос и цены**

«В 2000 году все поражались продажам за €20 млн, сейчас не удивляются, когда тот же объект уходит за €100 млн»

российских компаний, купивший в начале 2000-х дом на юге Франции. — Состоятельные люди приезжают сюда за спокойствием и даже уединением, в лучшем случае сходят друг к другу в гости. Лазурный Берег — это вековые традиции курортного отдыха и крайне подходящая инфраструктура. Можно себя занять чем угодно — придумать хоть историко-культурную программу, хоть гастрономическую».

В числе первых российских покупателей недвижимости в этой части Средиземноморья был Алексей Федорычев — владелец Fedcominvest, торгующей серой и минеральными удобрениями. В 1994 году он зарегистрировал свою компанию в Монако, там же и поселился. Во второй половине 1990-х виллами в Антибе обзавелись Борис Березовский и Бадри Патаркацишвили. На судебном процессе против Романа Абрамовича в Лондоне в 2011 году Березовский говорил, что именно он привил своему бывшему партнеру вкус к красивой жизни и познакомил его с Лазурным Берегом. Но в целом российские бизнесмены тогда еще не распробовали все прелести местной жизни.

Все изменилось в 2000-х. «В регионе Ниццы русские покупают по меньшей мере две виллы в месяц стоимостью от €3,5 млн», — делился с журналом L'Express источник в полиции Ниццы в 2005 году. Едва ли не половину элитной недвижимости в Сен-Жан-Кап-Ферра, по данным местных властей, купили выходцы из бывшего СССР, а в Антибе — «заливе миллиардеров» — 80% жилой недвижимости дороже €50 млн за объект перешло в собственность россиян.

К началу 2010-х цены на Лазурном Берегу буквально взлетели. Как пояснил Forbes местный риелтор, «если в 2000 году все поражались продажам за €20 млн, сейчас никто не удивляется, когда тот же объект уходит за €100 млн». Шутливые топонимы «Лазурка» и «Монаков» прочно закрепились в речи русскоязычного сообщества. «У меня был клиент из Кемерово, который купил виллу в Антибе несколько лет назад. Сейчас он говорит, что его друзья называют Антиб «маленьким Кемерово», — рассказывает Седрик Денизе, владелец зарегистрированного в Москве агентства недвижимости «Вилла Азур».

Миллиардеры особенно любят Сен-Жан-Кап-Ферра, прославившийся с тех пор, как в 1902 году бельгийский король Леопольд II построил здесь виллу в подарок будущей жене. В этом районе приобрели дома Леонид Федун и Юрий Шефлер.

Бывший банкир и сенатор Сергей Пугачев (в 2008 году Forbes оценивал его состояние в \$2 млрд) купил на Кап-Ферра даже две виллы. А американский бизнесмен российского происхождения Леонард Блаватник стал собственником Grand Hotel du Cap Ferra, входящего в сотню лучших гостиниц мира (в этом отеле любит гостить Владимир Потанин). В 2008 году Михаил Прохоров захотел выкупить у банкирской семьи Сафра виллу Леопольда за €370 млн, внес задаток в размере 10%, затем отказался от покупки и даже судился из-за задатка, но проиграл (точка в споре была поставлена в 2012 году кассационным судом Экс-ан-Прованса).

«Местные жители перевидели столько «толстых кошельков» со всего света, что деньгами здесь никого не удивишь», — признается бизнесмен, владеющий домом в районе Ниццы. — И далеко не все вопросы можно решить деньгами. Мне, например, запретили устанавливать солярий на террасе дома, поскольку блики от никелированных деталей конструкции будут беспокоить соседей».

В июне 2014 года, по данным Domodedovo Business Aviation Center, маршрут Москва/Домодедово — Ницца оказался на первом месте по популярности в секторе деловой авиации и бизнес-джетов (11% от общего числа обслуженных рейсов). Санкции и экономический кризис умили активность российских покупателей недвижимости. По словам Седрика Денизе, в 2014 году число сделок с квартирами на Лазурном Берегу снизилось на 5%, а с виллами — на 10%. Стоимость квадратного метра в Ницце в конце 2014 года составляла €3500–4500 для квартир и €4500–7000 для вилл, в Каннах и окрестностях — €6000–6500 и €6000–9000 соответственно, в Вильфранш-сюр-Мер (рядом с Кап-Ферра) — €6500 и €10 000. В излюбленных миллиардерами Сен-Жан-Кап-Ферра и Кап-д'Антиб цены выше в несколько раз — там всегда взрывной спрос, говорит владелец «Вилла Азур».

Многие состоятельные покупатели предпочитают Монако с нулевой ставкой налога на недвижимость. Среди них Давид Якобашвили, не только владеющий виллой в Монако, но и уже 12 лет инвестирующий в монакскую недвижимость — в частности, ему принадлежит многоквартирный дом в районе Ларвотто. «Сейчас у меня «на входе» две квартиры в другом доме: 1100 кв. м — около €45 000–50 000 за метр и 450 кв. м — около €100 000 за метр, — рассказал он Forbes. — Во Франции не такой благоприятный налоговый режим и низкий рынок: если бы я вложил туда, то долго не мог бы окупить свои инвестиции. Но в Монако это очень выгодно». ①



№107

### Роман Троценко

Председатель совета директоров «АЕОН Корпорейшн»

Состояние:

**\$900 млн**

Возраст: **44 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния: **аэропорты, недвижимость**



**Капитал** «АЕОН Корпорейшн»: 50% «Новопорт» (11 региональных аэропортов), Московское речное пароходство, Южный речной порт, Волгоградский речной порт, девелоперские проекты в Москве.

**Событие** В январе 2015 года «Новопорт» выкупил у структур «ЮТэйр» тюменский аэропорт Рошчино, в марте компания «Новая Колхида» Романа Троценко выиграла тендер на строительство международного аэропорта в Перми.

№108

### Георгий Генс

Президент группы «Ланит»

Состояние:

**\$850 млн**

Возраст: **60 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния: **продажа компьютерного оборудования, розничная торговля**



**Капитал** «Ланит» (75%), банк «Российский кредит» (20%), Inventive Retail Group (51%).

**Цифра** **26 млрд рублей** — объем продаж Inventive Retail Group в 2014 году.

**Сделка** В мае 2012 года Георгий Генс в составе группы инвесторов купил банк «Российский кредит» у Бориса Иванишвили. Сумма сделки — **\$352 млн**.

**Событие** Inventive Retail Group получила эксклюзивные права на развитие сети магазинов под брендом Lego.

№109

### Сергей Кислов

Президент группы «Юг Руси»

Состояние:

**\$850 млн**

Возраст: **54 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Ростов-на-Дону**

Источник состояния: **сельское хозяйство, нефтепереработка**



**Первый бизнес** «Юг Руси» основан Сергеем Кисловым в 1992 году, первоначально занимался производством и экспортом муки. В 1999 году компания, вложив **\$45 млн**, открыла маслодо-бывающий завод.

**Капитал** «Юг Руси» (99%), Новошахтинский завод нефтепродуктов (100%).

**Цифра** Доля «Юга Руси» на российском рынке подсолнечного масла составляет около 30%.

№110

### Никита Мишин

Вице-председатель совета директоров Global Ports

Состояние:

**\$850 млн**

Возраст: **43 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния: **железнодорожный транспорт, порт, недвижимость**



**Первый бизнес** В 1996 году вместе с партнерами Константином Николаевым (№111) и Андреем Филатовым (№112) основал ЗАО «Северсталь-транс» на паритетных началах с Алексеем Мордашовым (№5).

**Капитал** Совладелец группы «Н-Транс»: крупнейший в России частный оператор железнодорожных перевозок Globaltrans, портовые терминалы Global Ports.

**Цифра** **\$114 млн** — чистый убыток Global Ports в 2014 году (прибыль 2013 года — **\$144 млн**).

№111

### Константин Николаев

Генеральный директор группы «Н-Транс»

Состояние:

**\$850 млн**

Возраст: **44 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, пятеро детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния: **железнодорожный транспорт, порт, недвижимость**



**Первый бизнес** В начале 1990-х Николаев, студент философского факультета МГУ, работал с друзьями в фирме «Петра», оказывающей экспедиторские услуги на железной дороге. В 1996-м партнеры отправились в Череповец к одному из клиентов, комбинату «Северсталь», и договорились о создании транспортной компании.

**Капитал** Совладелец группы «Н-Транс»: крупнейший в России частный оператор железнодорожных перевозок Globaltrans, портовые терминалы Global Ports.

№112

### Андрей Филатов

Исполнительный директор «Н-Транс»

Состояние:

**\$850 млн**

Возраст: **43 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния: **железнодорожный транспорт, порт, недвижимость**



**Капитал** Совладелец группы «Н-Транс»: крупнейший в России частный оператор железнодорожных перевозок Globaltrans, портовые терминалы Global Ports.

**Событие** В марте 2014 года избран президентом Российской шахматной федерации. Председателем наблюдательного совета федерации вместо заместителя председателя правительства России Аркадия Дворковича был избран пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков.

№113

## Андрей Бородин

Частный инвестор

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 47 лет

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Место проживания: Беркшир, Великобритания

Источник состояния: инвестиции



**Первый бизнес** Владел миноритарной долей в муниципальном Банке Москвы, который возглавлял с 1995 по 2011 год.

**Капитал** Наличные от продажи акций Банка Москвы в 2011 году.

**Суд** Находится в международном розыске и заочно арестован в России по обвинению в мошенничестве и выводе денег из Банка Москвы.

К началу 2015-го сумма инкриминируемого ущерба выросла с 13 млрд рублей до 62 млрд рублей.

№114

## Аркадий Волож

Генеральный директор Yandex N.V.

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 51 год

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: интернет



**Образование** Московский институт нефти и газа (1986).

**Первый бизнес** В 1989 году основал компанию Comptek (продажа сетевого и телекоммуникационного оборудования).

**Капитал** Пакет акций «Яндекса» (11,82%).

**Статистика** Выручка «Яндекса» в 2014 году впервые преодолела отметку 50 млрд рублей.

**Сделка** В июле 2014 года «Яндекс» объявил о покупке сервиса Auto.ru за \$175 млн.

№115

## Андрей Кузнев

Председатель совета директоров Пермской финансово-производственной группы

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 49 лет

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: связь, нефтесервис, недвижимость



**Первый бизнес** В 1991 году создал с друзьями Пермскую товарную биржу, скупал ваучеры и в ходе приватизации стал акционером ПО «Пермнефть». В 2003 году продал свою долю в СП «Лукойл-Пермь» «Лукойлу».

**Капитал** Телекоммуникационный холдинг «Эр-Телеком» (75,5%), «НефтеСервисхолдинг», недвижимость.

**Деталь** В сентябре 2014 года покинул пост президента Lukoil Overseas, который занимал 14 лет.

№116

## Зияудин Магомедов

Председатель совета директоров группы «Сумма»

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 46 лет

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: порты, газ, промышленное строительство



**Первый бизнес** В 1993 году со старшим братом Магомедом и другими партнерами создал компанию «Интерфинанс», которая управляла активами «Зарубежнефти» и «Техмашимпорта». В 1995 году партнеры купили банк «Диамант».

**Капитал** Вместе с братом Магомедом владеет группой «Сумма»: 25% Новороссийского морского торгового порта, 50% Дальневосточного морского пароходства (Группа FESCO), 91% Якутской топливно-энергетической компании, инжиниринговая компания «Стройновация».

№117

## Андрей Молчанов

Председатель совета директоров Группы ЛСР

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 43 года

Семейное положение, дети:

женат, пятеро детей

Город проживания: Санкт-Петербург

Источник состояния: недвижимость, производство строительных материалов



**Капитал** В 1993 году основал группу ЛСР.

**Сделка** В январе 2015 года продал цементный завод в Ленинградской области «Евроцементу».

**Статистика** 1 млн кв. м жилья в год возводят ДСК Группы ЛСР в Санкт-Петербурге, Москве и Екатеринбурге.

**Событие** Весной 2014 года ЛСР выиграла аукцион на право застройки территории завода ЗиЛ, заплатив 28 млрд рублей.

№118

## Алексей Семин

Председатель совета директоров ASG

Состояние:

\$800 млн

Возраст: 47 лет

Семейное положение, дети:

не женат

Город проживания: Москва

Источник состояния: недвижимость



**Первый бизнес** В 1990-е годы основанный Семиным в Казани фонд «Образование» скупал на ваучеры акции местных предприятий.

**Капитал** Владелец группы ASG: 400 000 кв. м недвижимости в России, Франции, Великобритании, ОАЭ и на Кипре, 25 000 га земли в Татарстане и Подмосковье.

**Событие** В марте 2015 года Семин стал подозреваемым по делу о пожаре в казанском ТЦ «Адмирал», где погибли 17 человек. Здание принадлежало его структуре.



# LA CORNUE

## Château 150 : Carbon Edition

Изысканность Вашего вкуса



Реклама

Галерея кухни La Cornue

Москва, ул. Б. Дорогомилосквая 11/1

тел. +7(499)240-34-84, +7(903)960-69-01

[galerie@lacornue.ru](mailto:galerie@lacornue.ru), [www.lacornue.com](http://www.lacornue.com)

№119

## Игорь Яковлев

Частный инвестор

Состояние:

**\$800 млн**

Возраст: **49 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, сын**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**розничная торговля**



**Образование** Дагестанский политехнический институт (1990), Санкт-Петербургский университет МВД РФ (2001).

**Капитал** Розничная сеть электроники и бытовой техники «Сулпан» (Казахстан, 51%), обувная сеть Kari (Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан, Польша, 100%).

**Цифра** К концу 2014 года количество магазинов сети Kari достигло 818 (рост на 218 магазинов).

**Хобби** Игровые виды спорта.

№120

## Альберт Авдолян

Глава наблюдательного совета Wooden Fish Agency

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **44 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**телекоммуникации**



**Капитал** Средства от продажи доли в Garsdale, доля в производителе смартфонов Yota Devices (37,45%).

**Сделка** В октябре 2013 года Авдолян и его партнер Сергей Адоньев (№121) договорились о продаже своей доли в холдинге Garsdale Services Investment (владеет акциями «Мегафона», Yota, «Евросети») компании «Мегафон», ее основной акционер — USM Holdings Алишера Усманова (№3) и партнеров.

№121

## Сергей Адоньев

Частный инвестор

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **54 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, пятеро детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**телекоммуникации**



**Капитал** Средства от продажи доли в холдинге Garsdale, доля в производителе смартфонов Yota Devices (37,45%).

**Сделка** В октябре 2013 года Адоньев и его партнер Альберт Авдолян (№120) договорились о продаже своей доли в холдинге Garsdale Services Investment (владеет акциями «Мегафона», Yota, «Евросети») компании «Мегафон», ее основной акционер — USM Holdings Алишера Усманова (№3) и партнеров.

№122

## Леонид Богуславский

Председатель совета директоров ru-Net Ventures

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **63 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**интернет**



**Капитал** Акции крупнейшего отечественного онлайн-ритейлера Ozon (20%), инвестиции в российские, европейские, индийские интернет-компании.

**Цифра** В **€1,65 млрд** была оценена компания Delivery Hero, в которую Богуславский вложился при оценке **€30 млн**.

**Страсть** В 2014 году прошел отбор для участия в классическом триатлоне на Гавайях — одном из самых престижных в серии Ironman.

№123

## Дмитрий Костыгин

Председатель совета директоров «Юлмарт»

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **42 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Санкт-Петербург**

Источник состояния:  
**розничная торговля**



**Первый бизнес** В 1990-х вместе с партнером создал ООО «Дилмейкерс» (финансовые операции) и сеть магазинов джинсовой одежды турецкой марки Colin's.

**Капитал** Доли в розничных сетях «Юлмарт», «Рив Гош», «Диная Орхидея», «Улыбка Радуги», ObuvCom.

**Цифра** Оборот «Юлмарта» в 2014 году увеличился на 50%, до **60 млрд рублей**.

№124

## Владимир Махлай

Частный инвестор

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **77 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Лондон, Великобритания**

Источник состояния:  
**минеральные удобрения**



**Капитал** С 1985 года работал директором завода «Тольяттиазот», после приватизации предприятия в 1992 году стал его основным владельцем.

**Конфликт** В январе 2013 года миноритарный акционер «Тольяттиазота» «Уралхим» Дмитрия Мазепина (№63) направил в СК России по Самарской области заявление о возбуждении уголовного дела, обвинив руководство и мажоритарных акционеров «Тольяттиазота» в выводе активов. Махлай и его сын Сергей были заочно арестованы и объявлены в международный розыск.



# №125

## Николай Ольшанский

Частный инвестор

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **75 лет**

Семейное положение, дети:

**женат, детей нет**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Карьера** В 1967 году стал гендиректором Сумского регенераторного завода, в 1978-м — секретарем Сумского обкома компартии, в 1986 году назначен министром по производству минудобрений СССР. В 1998-м стал председателем совета директоров компании «Минудобрения» (Россошь, Воронежская обл.).

**Капитал** В 2011 году Ольшанский и его партнеры продали «Минудобрения» структурам Аркадия Ротенберга (№60). Компания была оценена в **\$1,3 млрд.**

# №126

## Александр Путилов

Частный инвестор

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **62 года**

Семейное положение, дети:

**женат, двое детей**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**бурение нефтяных скважин**



**Первый бизнес** С 1987 года в течение шести лет возглавлял «Урайнефтегаз», затем стал первым президентом «Роснефти». В 1998 году представлял British Petroleum/Amoco в нефтяной компании «Сиданко». В 2004 году стал совладельцем буровой компании Eurasia Drilling.

**Капитал** Пакет акций Eurasia Drilling (22,4%).

**Цифра** Eurasia Drilling снизила в 2014 году прибыль в России на 8%.

**Партнер** Александр Джапаридзе (№56).

# №127

## Захар Смушкин

Председатель совета директоров группы «Илим»

Состояние:

**\$750 млн**

Возраст: **53 года**

Семейное положение, дети:

**женат, сын**

Город проживания: **Санкт-Петербург**

Источник состояния:  
**лесопереработка**



**Капитал** Группа «Илим» (21%), «Старт девелопмент».

**Статистика** 2000 га — площадь города-спутника Южный, который «Старт Девелопмент» возводит в Пушкинском районе Санкт-Петербурга. Совокупная площадь будущих построек 5,3 млн кв. м, из них 4 млн кв. м — жилье для 134 000 человек.

**Коллекция** Русская живопись конца XIX — начала XX веков. Любимый художник — Михаил Врубель.

**Партнер** Борис Зингаревич (№143).

# №128

## Михаил Абызов

Министр правительства России

Состояние:

**\$700 млн**

Возраст: **42 года**

Семейное положение, дети:

**женат, трое детей**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**электроэнергетика**



**Капитал** Группа RU-COM с активами в энергетике («Сибэно», «Элсиб»), инжиниринге (группа «Ед»), строительстве («Дальмостстрой») и сельском хозяйстве («Нопитание»).

**Цифра** **\$500 млн** — сумма иска Абызова и его компаний к Виктору Вексельбергу (№4), дело рассматривается на Британских Виргинских островах.

**Суды** В 2014 году к Ед было зарегистрировано почти 200 исков о взыскании задолженности и шесть заявлений о признании банкротом.

ПРОЕКТ  
ДЛЯ ЧАСТНЫХ  
ИНВЕСТОРОВ

finan.ru

реклама 16+

КОТИРОВКИ,  
НОВОСТИ,  
АНАЛИТИКА

Реальные финансы  
в реальном времени

№129

## Андрей Рогачев

Частный инвестор

Состояние:

**\$700 млн**

Возраст: **51 год**  
Семейное положение, дети:  
**разведен, двое детей**  
Город проживания: **Майами, США**

Источник состояния:  
**торговля**



**Первый бизнес** В конце 1980-х годов создал научно-производственную компанию «Лаборатория экологического контроля» (ЛЭК).

**Капитал** Наличность от продажи доли в X5 Retail Group, розничная продовольственная сеть «Верный».

**Цифра** К концу 2014 года сеть «Верный» насчитывала более 400 магазинов.

**Событие** Создает сеть нового формата фиксированных цен — Fan Price. Любой товар продается сейчас по **43 рубля**.

№130

## Давид Давидович

Руководитель проектов Millhouse

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **52 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Первый бизнес** В начале 1990-х торговал нефтью в компании «Альфа-Эко» Михаила Фридмана (№2) и партнеров. В 1995 году перешел в трейдинговую компанию «Руником» Романа Абрамовича (№12), стал его младшим партнером.

**Капитал** Портфельные инвестиции.

**Событие** В январе 2015-го приобрел 4,48% акций нефтегазовой компании Zoltav Resources, аффилированной с сыном Романа Абрамовича, на Лондонской фондовой бирже этот пакет стоил **\$5,6 млн**.

№131

## Илья Зубарев

Старший партнер Runa Capital

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **42 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции, IT, бытовая техника**



**Образование** МФТИ (1996).

**Первый бизнес** В 1995 году вместе с партнером Сергеем Белоусовым основал компанию Rolsen Electronics (производство бытовой техники).

**Капитал** Панеты акций Rolsen, Parallels, Acronis, Acumatica и других компаний, доли в фондах Runa Capital и Quantum Wave.

**Событие** В 2014 году Runa Capital объявила о запуске второго фонда объемом **\$200 млн**.

№132

## Юрий Ковальчук

Председатель консультативного совета компании «АБР Менеджмент»

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **63 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, сын** Город проживания:  
**Санкт-Петербург**

Источник состояния: **финансы, медиа, мобильная связь**



**Капитал** Основной акционер банка «Россия» (42,3% с учетом пакета, принадлежащего жене). Через аффилированные структуры владеет долями в страховой группе «Согаз», «Tele2 Россия», «Национальной медиа группе» и «СТС Медиа».

**Событие** В марте 2014 года Ковальчук и банк «Россия» попали в санкционный список США. Как следствие, банк продал «Газпрому» 16,2% акций «Согаза», сократив свою долю до 32,3%. «Согаз», продав 35% УК «Лидер», вышел из числа совладельцев Газпромбанка.

№133

## Дмитрий Коржев

Член совета директоров группы «О'кей»

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **50 лет**  
Семейное положение, дети: **н/д**  
Город проживания:  
**Санкт-Петербург**

Источник состояния:  
**ритейл, горнодобывающая промышленность**



**Капитал** «О'кей» (25,4%), горнодобывающие активы. **Цифра** Выручка «О'кей» за 2014 год выросла на 9% до **152 млрд рублей**.

**Проект** С сентября 2007 года Коржев и его партнер Дмитрий Троицкий (№137) инвестируют в горнодобывающие предприятия в Армении. Под управлением их компании Global Metals три предприятия, добывающих золото и цветные металлы: «Сагамар», «Молибдени Ашхао», «ЭлВи Голд Майнинг». Размер инвестиций в эти проекты — **\$200 млн**.

№134

## Виталий Малкин

Частный инвестор

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **62 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Первый бизнес** В 1989 году с Бидзиной Иванишвили (грузинский миллиардер, №291 в глобальном списке Forbes) открыл кооператив «Агропрогресс», торговал компьютерами и кнопочными телефонами. В 1990 году партнеры зарегистрировали банк «Российский кредит».

**Капитал** Портфельные инвестиции.

**Политика** С 2004 года представлял в Совете Федерации Бурятию. В марте 2013 года добровольно отказался от сенаторского кресла.



# №135

## Виталий Мащицкий

Президент «Ви Холдинг»

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **60 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**цветная металлургия, недви-  
жимость**



**Первый бизнес** В начале 1990-х создал лесопромышленный бизнес — компанию «Сибмикс Интернейшнл» и основал компанию «Росинвест-нефть», которая в 1996 году вошла в пятерку крупнейших экспортеров нефти в России. В начале 2000-х продал нефтяной бизнес структурам ЮКОСа и «Альянса», а вырученные деньги вложил в скупку алюминиевых заводов в Румынии. **Капитал** Через компанию Vimetco контролирует румынского производителя алюминия Alro и китайского Henan Zhongfu Industry Co.

# №136

## Дмитрий Пумпянский

Председатель совета директоров ТМК

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **51 год**  
Семейное положение, дети:  
**женат, сын**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**производство труб**



**Капитал** Пакет акций Трубной металлургической компании (72%) и группы «Синара». **Цифра** **\$360 млн** намерена привлечь ТМК в ходе IPO своей американской «дочки» ТМК IPSCO. **Коллекция** Владеет Екатеринбургской галереей современного искусства. **Спорт** Компания Пумпянского «Синара-Девелопмент» выступает генподрядчиком реконструкции екатеринбургского стадиона к Чемпионату мира по футболу 2018 года.

# №137

## Дмитрий Троицкий

Член совета директоров группы «О'кей»

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **49 лет**  
Семейное положение, дети: **н/д**  
Город проживания: **Санкт-Петербург**

Источник состояния:  
**ритейл, горнодобывающая  
промышленность**



**Капитал** «О'кей» (25,4%), горнодобывающие активы. **Событие** В 2012 году Троицкий и его партнер Дмитрий Коржев (№133) приобрели за **\$120 млн** у компании GeoProMining предприятия, добывающие золото и медь в Грузии. Активы объединены в холдинг Rich Metals Group, являющийся единственным производителем и экспортером золота в Грузии. **Правая рука** В январе 2014 года группу «О'кей» возглавил Тони Майер, бывший топ-менеджер «Вимм-Билль-Данна» и Coca-Cola в России.

# №138

## Сергей Цикалюк

Председатель совета директоров Страховой компании ВСК

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **56 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**страхование**



**Образование** Военно-политическая академия (1990). **Капитал** Страховая компания ВСК (100%). **Цифра** Страховые сборы ВСК по итогам 2014 года составили **37,6 млрд рублей**. **Страсть** Путешествует по отдаленным уголкам России, посетил Таймыр, Салехард, Норильск, Якутию, Приморье и Камчатку, жил в палатке. **Хобби** В 2014 году на традиционной рыбалке на Ямале поймал самую крупную щуку в жизни (около 14 кг).

# №139

## Микаил Шишханов

Президент Бинбанка

Состояние:

**\$650 млн**

Возраст: **42 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**финансы, недвижимость**



**Образование** Университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы (1995). **Первый бизнес** В 1992 году начал работать в АОЗТ Промышленно-финансовая компания «БИН», созданном его дядей Михаилом Гуцериевым (№38). В 1994 году перешел в Бинбанк. **Капитал** Бинбанк (77,77%), «Интеко» (95%), «Дек-Мос» (49%), «Группа ПИИ» (17,2%). **Партнеры** Михаил Гуцериев, Саит-Салам Гуцериев (№142).

# №140

## Григорий Березкин

Председатель совета директоров группы ЕСН

Состояние:

**\$600 млн**

Возраст: **48 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Первый бизнес** В начале 1990-х компания Березкина собирала отработанный кабель, переплавляла медь и производила новый кабель, который поставлялся нефтяникам в обмен на их сырье. **Капитал** Группа ЕСН: энергосбытовые, инженеринговые компании, медиа. **Бренд** «Номсомольская правда». **Деталь** Дочь Григория Березкина Анна — генеральный директор компании, издающей газету Metro, крупнейшую по аудитории столичную ежедневку (1,1 млн человек).

№141

## Владимир Гордейчук

Генеральный директор ЗАО «Тандер»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 53 года

Семейное положение, дети:

женат, две дочери

Город проживания: Краснодар

Источник состояния:  
розничная торговля**Образование** Новороссийское инженерное морское училище.**Капитал** Пакет акций розничной сети «Магнит» (2,78%).**Партнеры** Сергей Галицкий (№15), Алексей Богачев (№74).**Деталь** Гордейчук служил штурманом дальнего плавания, а в 1996 году пришел в дистрибьюторскую компанию Галицкого простым водителем. Он знал английский язык и переводил продавщицам надписи на импортных парфюмерных товарах.

№142

## Сайт-Салам Гучериев

Член совета директоров «Русснефти»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 55 лет

Семейное положение, дети:

женат, пятеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
недвижимость**Первый бизнес** В 1993 году возглавил Промышленно-финансовую компанию «БИН», созданную его старшим братом Михаилом Гучериевым (№38).**Капитал** Доли в девелоперских проектах группы «БИН».**Цифра** Группа «БИН» в «Рейтинге рантье» Forbes в 2015 году заняла 4-е место с годовым доходом от аренды коммерческой недвижимости \$615 млн.**Политика** Был депутатом Госдумы третьего и четвертого созывов (в 1999–2008 годах).

№143

## Борис Зингаревич

Член совета директоров группы «Илим»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 55 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
лесопереработка**Капитал** Группа «Илим» (вместе с партнерами владеет 50% головной компании Ilim Holding).**Спорт** Осенью 2014 года сын Антон Зингаревич продал контрольный пакет английского футбольного клуба Reading. СМИ сообщали, что он был готов расстаться с акциями за £1, если покупатель возьмет на себя выплату долгов клуба (около £38 млн). Антону принадлежит контрольный пакет подмосковного ХК «Атлант», прекратившего свое существование.

№144

## Тельман Исмаилов

Президент компании «Группа «АСТ-89Г»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 58 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
недвижимость**Капитал** Основатель группы АСТ (ресторан «Прага» на Арбате и отель Mardan Palace в Турции).**Событие** В 2014 году Тельман Исмаилов вышел из состава акционеров головной компании группы АСТ. Теперь по 37,5% акций у его сыновей Аленпера и Сархана, 25% у племянника Заура Марданова.**Цифра** \$134 млн — активы на такую сумму заморозил Окружной суд Никосии в июле 2014 года по иску группы «Мангазея» о невозврате долга структурами Исмаилова.

№145

## Олег Леонов

Частный инвестор

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 45 лет

Семейное положение, дети:

н/д

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
инвестиции**Первый бизнес** Когда Леонов учился в Первом Ленинградском медицинском институте им. Павлова, родители присылали ему олених шкуры, которые он сдавал в комиссионные магазины. В 1991 году открыл компанию «Российский послыльный дом», торговавшую по каталогам одеждой и парфюмерией.**Капитал** Средства от продажи в 2008 году контрольного пакета розничной сети «Дикси» Игорю Кесаеву (№34).

№146

## Владимир Лещиков

Председатель совета директоров ГК «Славянский мир»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 58 лет

Семейное положение, дети:

женат, шестеро детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
недвижимость**Капитал** Вместе со старшим братом Валерием владеет строительным и вещевым рынками на 41-м километре МКАД и участками земли на территории Новой Москвы.**Событие** На принадлежащей Лещикову территории, где запланировано строительство коммерческой недвижимости (1,38 млн кв. м), будет построена станция метро «Славянский мир».**Деталь** Комплекс коммерческой недвижимости будет выполнен в стилистике Зимнего дворца в Санкт-Петербурге.





BARKLI RESIDENCE  
КВАРТИРЫ ПРЕМИУМ-КЛАССА

**ВСЕ ВКЛЮЧЕНО\***



**\*В СТОИМОСТЬ  
КВАРТИРЫ ВКЛЮЧЕНО:**

- ◆ Чистовая отделка от ROBERT A.M STERN ARCHITECTS\*
- ◆ Инженерные решения уровня «делюкс»
- ◆ Климат-контроль VRF
- ◆ Система «умный дом»
- ◆ Роскошные виды из окон

\* архитектурное бюро Роберта Стерна (Нью-Йорк)

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

ООО «Дачный проект»  
Проектная декларация на сайте [www.barklires.com](http://www.barklires.com)

**(495) 775 20 32**

**ул. Орджоникидзе, д. 1**

№147

## Владимир Мельников

Генеральный директор «Глории Джинс»

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 67 лет

Семейное положение, дети:

вдовец, двое детей

Город проживания: Ростов-на-Дону

Источник состояния: производство и продажа одежды

**Капитал** «Глория Джинс» — крупнейший российский производитель и продавец одежды.**Цифра** Компания управляет более чем 630 магазинами в России и на Украине, в 2014 году из-за конфликта на Украине лишилась 12 швейных предприятий. Впоследствии пошив одежды на одном из предприятий в Луганске был возобновлен.**Деталь** Штаб-квартира компании расположена в Ростове-на-Дону, но в 2014 году Мельников заявил о желании перенести ее в Гонконг.

№148

## Михаил Слипенчук

Депутат Госдумы

Состояние:

\$600 млн

Возраст: 50 лет

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: финансы, недвижимость, цветная металлургия

**Капитал** Основной владелец инвестиционной группы «Метрополь», девелоперские проекты, полиметаллические месторождения в Восточной Сибири.**Событие** В августе 2014 года градостроительно-земельная комиссия города Москвы разрешила «Метрополю» построить 798 000 кв. м недвижимости на территории завода «Москвич».**Семья** Отец Виктор Слипенчук — писатель, его книги издаются в том числе и на китайском языке.**Политика** В 2011 году стал депутатом в одном из районов Бурятии, затем депутатом Госдумы.

№149

## Николай Борцов

Депутат Госдумы

Состояние:

\$550 млн

Возраст: 69 лет

Семейное положение, дети:

женат

Город проживания: Москва

Источник состояния: инвестиции

**Капитал** Средства от продажи комбината «Лебедянский» корпорации PepsiCo.**Сделка** В 2008 году PepsiCo выкупила 75,5% акций ОАО «Лебедянский» у основных акционеров за \$1,36 млрд. В сделку не вошло ОАО «Прогресс» — подразделение по производству детского питания («ФрутоНяня») и питьевой воды («Липецкий бювет»).**Политика** С 2004 года депутат Госдумы от «Единой России».**Партнер** Ольга Белявцева (№183).

№150

## Александр Вагин

Частный инвестор

Состояние:

\$550 млн

Возраст: 56 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: уголь

**Образование** Кузбасский политехнический институт (1983).**Капитал** Evraz (5,5%), средства от продажи акций ОАО «Распадская».**Первый бизнес** В 1993 году вместе с Геннадием Козовым (№155) консолидировал 70% акций «Распадской».**Событие** В 2014 году Вагин покинул должность заместителя гендиректора «Распадской», которую занимал 10 лет.

№151

## Александр Гирда

Частный инвестор

Состояние:

\$550 млн

Возраст: 54 года

Семейное положение, дети:

н/д

Город проживания: Лондон

Источник состояния: розничная торговля

**Образование** Рижский институт инженеров гражданской авиации (1983).**Первый бизнес** В 1992 году возглавил компанию по импорту продовольствия «Торговый дом ЛЭК».**Капитал** Доля в X5 Group, наличность от продажи акций X5 Group.**Друзья** Андрей Рогачев (№129).**Деталь** В 2008 году стал продюсером фильмов «Время земляники» и «Не думай о белых обезьянах».

№152

## Сергей Гордеев

Президент ГК «ПИК»

Состояние:

\$550 млн

Возраст: 42 года

Семейное положение, дети:

не женат

Город проживания: Москва

Источник состояния: строительство, девелопмент

**Капитал** Пакет акций ГК «ПИК» (29,9%).**Страсть** Увлекается архитектурой. В декабре 2006 года учредил фонд «Русский авангард», задача которого — сохранение архитектурного наследия. Придумал собственный проект культурного развития Перми и способствовал проведению резонансной выставки Марата Гельмана «Русское бедное».**Деталь** Был самым молодым в России сенатором и в период с 2007 по 2010 год представлял Пермский край в Совете Федерации.





Что  
подарить человеку,  
у которого  
всё  
есть?

Реклама

[www.ancora1919.com](http://www.ancora1919.com)

№153

## Андрей Добров

Частный инвестор

Состояние:

**\$550 млн**

Возраст: **52 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Первый бизнес** В конце 1980-х открыл сеть видеосалонов в Новосибирске, торговал одеждой и бытовой техникой. Затем занялся технической реконструкцией угольных предприятий. За свою работу компания Доброва «Белон» получала уголь, которым начала торговать. В конце 1990-х бизнесмен начал скупать угольные предприятия и к 2008-му создал холдинг с годовой добычей около 5 млн т угля в год.

**Капитал** Средства от продажи угольной компании «Белон» и банка «Взаимодействие».

№154

## Арсен Каноков

Представитель парламента КБР в Совете Федерации

Состояние:

**\$550 млн**

Возраст: **58 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**строительные рынки**



**Первый бизнес** В 1987 году зарегистрировал торгово-закупочный кооператив «Кодекс», а в 1991-м основал холдинг «Синдика».

**Капитал** Холдинг «Синдика» (строительные рынки и торговые центры в Москве).

**Политика** С сентября 2005-го по декабрь 2013-го занимал пост главы Кабардино-Балкарской Республики.

**Деталь** К Олимпиаде в Сочи 2014 года построил в морском кластере Radisson Blue Spa Hotel за **7 млрд рублей**.

№155

## Геннадий Козовой

Член совета директоров «Распадской»

Состояние:

**\$550 млн**

Возраст: **64 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**уголь**



**Первый бизнес** В 1991 году стал председателем совета директоров «Распадской», через два года вместе с Александром Вагиным (№150) консолидировал 70% акций предприятия.

**Капитал** Акции Evraz (5,56%), средства от продажи акций «Распадской».

**Сделка** В начале 2013 года металлургический холдинг Evraz Group закрыл сделку по покупке 40% акций «Распадской». Продавцы — Александр Вагин и Геннадий Козовой — получили по 5,65% акций Evraz и по **\$100 млн**.

№156

## Петр Колбин

Частный инвестор

Состояние:

**\$550 млн**

Возраст: **63 года**  
Семейное положение, дети:  
**н/д**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Капитал** Средства от продажи блокпакета «Ямал СПГ» и миноритарного пакета Gunvor.

**Цифра** **\$526 млн** выручил Колбин от продажи блокпакета «Ямал СПГ» «Новатэку» в 2011 году.

**Партнер** До 2010 года Колбин был финансовым инвестором нефтетрейдера Gunvor, мажоритарным акционером компании являлся Геннадий Тимченко (№9).

№157

## Михаил Николаев

Частный инвестор

Состояние:

**\$550 млн**

Возраст: **56 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**инвестиции**



**Капитал** Средства от продажи страховой компании «Наста» и Роспромбанка.

**Сделка** В 2007–2008 годах продал страховую компанию «Наста» Zurich Financial Services Group за **\$463 млн**.

**Событие** В 2008 году кипрский Marfin Popular Bank (сейчас Laiki Bank) купил контрольный пакет Роспромбанка за **€85 млн**. Laiki Bank сильно пострадал от финансового кризиса на Кипре и был национализирован. Затем Николаев продал оставшиеся у него 50% акций Роспромбанка.

№158

Андрей Андреев  
(Оганджанянц)

Частный инвестор

Состояние:

**\$500 млн**

Возраст: **41 год**  
Семейное положение, дети:  
**не женат**  
Город проживания: **Лондон**

Источник состояния: **интернет**



**Капитал** Портал интернет-знакомств Badoo.

**Сделка** «Финам» купил в 2007 году 10% Badoo за **\$30 млн**.

**Цифра** К концу 2014 года у Badoo было 290 млн зарегистрированных пользователей.

**Событие** В июне 2014 года Badoo перезапустила легендарный американский бренд Hot or Not — оценка фотографий пользователей сервиса с помощью двух кнопок: «сердечко», которое означает «симпатичный/ая» и «крест» — «не симпатичен».



# УСПЕХ ДЛИНОЮ В ЖИЗНЬ



Профессор  
**Пер-Ингвар Бранемарк**

Шведский ученый, основатель Nobel Biocare. В 1953 году открыл явление остеоинтеграции, позволяющее титану полностью срастаться с костной тканью

Реклама

Своим открытием профессор Пер-Ингвар Бранемарк заложил основу современной эстетической стоматологии и подарил возможность миллионам людей иметь полноценную улыбку.

- Более полувека компания Nobel Biocare ведет масштабную деятельность по подготовке хирургов-имплантологов
- Более 45% российского рынка эстетической стоматологии составляют клинические центры Nobel Biocare
- Центры клинического мастерства Nobel Biocare и сертифицированные специалисты на [www.nobelbiocare.ru](http://www.nobelbiocare.ru)



ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О НАЛИЧИИ ПРОТИВОПОКАЗАНИЙ И НЕОБХОДИМОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ КОНСУЛЬТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА

№159

## Дени Бажаев

Совладелец «Группы Альянс»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 19 лет

Семейное положение, дети:

не женат

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
драгметаллы**Образование** Московская экономическая школа (МЭШ) (2012). Студент третьего курса МГИМО.**Капитал** Во всех структурах «Группы Альянс» имеет равные доли со своим дядей, Мусой Бажаевым (№160).**Сделка** Унаследовал бизнес отца, основателя «Группы Альянс» Зии Бажаева, погибшего в авиакатастрофе Як-40 в 2000 году вместе с президентом медиахолдинга «Совершенно секретно» Артемом Боровиком.

№160

## Муса Бажаев

Президент «Группы Альянс»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 48 лет

Семейное положение, дети:

женат, четверо детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
драгметаллы**Первый бизнес** В 1992–1997 годах работал в московском представительстве швейцарского нефтетрейдера Lia Oil S.A. Одним из руководителей компании в Женеве был его старший брат Зия Бажаев. В 1998 году вместе с братьями Зией и Мавлитом основал «Группу Альянс».**Капитал** «Русская платина» (40%).**Сделка** Осенью 2014-го «Группа Альянс» продала Alliance Oil Company «Независимой нефтегазовой компании» (ННК) экс-президента «Роснефти» Эдуарда Худайнатов.

№161

## Вадим Беляев

Председатель совета директоров «Открытие Холдинг»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 48 лет

Семейное положение, дети:

разведен, четверо детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
финансы**Капитал** Основной владелец компании «Открытие Холдинг» (28,61%): «ФК Открытие» (бывший Номос Банк), «ХМБ Открытие», банки «Петрокоммерц» и «Траст».**Цифра 3 трлн рублей** насчитывают суммарные активы финансовой группы «Открытие».**Событие** В декабре 2014 года банк «ФК Открытие» получил от государства 127 млрд рублей на санацию банка «Траст».**Деталь** Продюсировал фильмы «О чем говорят мужчины» и «Шапито-шоу».

№162

## Владимир Гридин

Основатель холдинга СДС

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 59 лет

Семейное положение, дети:

женат, четверо детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
уголь**Капитал** Многоотраслевой холдинг «Сибирский деловой союз» (СДС), владеющий разнообразными активами от угольных шахт и производства вагонов до пансионата и модельного агентства.**Цифра** 25 млн т угля отгрузили предприятия СДС в 2014 году, 88% приходится на экспортные поставки.**Статистика** Три ликеро-водочных завода, принадлежащие СДС, выпускают около 100 наименований продукции.

№163

## Михаил Куснирович

Председатель совета директоров группы компаний Bosco di Cilieg

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 48 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния: розничная  
торговля, недвижимость**Капитал** Основной владелец группы компаний Bosco di Cilieg.**Событие** В декабре 2014 года компания «Восток и Запад», которую контролирует Куснирович, приобрела 55,8% акций ТД «ГУМ». Теперь его доля составляет 75,55%.**Политика** В качестве члена оргкомитета объединения «Моя Москва» летом 2014 года агитировал москвичей участвовать в предварительных выборах в Мосгордуму.

№164

## Александр Ракшин

Генеральный директор «Мария-Ра»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 63 года

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Барнаул

Источник состояния:  
розничная торговля**Капитал** Ракшину, его жене, сыну и дочери принадлежит по 25% «Марии-Ра», крупнейшей продуктовой розничной сети в Западной Сибири: 714 магазинов в 198 населенных пунктах Алтайского края, Республики Алтай, Новосибирской, Томской и Кемеровской областей. Магазины сети ежедневно обслуживают более 770 000 покупателей.**Деталь** «Мария-Ра» названа в честь матери Александра Ракшина Марии Ракшиной.



# Частная школа: элитарное образование и без вступительного взноса



Когда перед родителями, имеющими достаточные средства для того, чтобы обеспечить своему ребенку достойное образование, встает вопрос выбора учебного заведения, чаще всего, они склоняются к частной школе. Их на сегодняшний день в России немало – с достойным именем, хорошей репутацией и многолетней историей. Обычно, помимо ежемесячной платы за обучение, родителей просят внести вступительный целевой взнос. К этой практике можно относиться по-разному, но, если родителей будущего ученика школа в целом устраивает, они безропотно платят – ведь, в какой-то степени, сумма взноса определяет «статусность» учебного заведения. А это для многих немаловажно. А в Ломоносовской школе – в одной из лучших столичных частных школ – вступительного взноса нет. И даже в нынешнее, кризисное время Ломоносовка (так её ласково называют выпускники, по аналогии с Плешкой или Бауманкой) придерживается этой позиции. Почему – рассказывает учредитель Ломоносовского холдинга Марат Зиганов.

Ломоносовская школа является пионером во многих начинаниях. Мы первыми в стране ввели фирменные школьные цвета, мы первыми стали системно заниматься развитием интеллектуальных способностей, мы первые – во многом другом. Через какое-то время вслед за нами потянулись и другие. Только у первых – оригинал, а у вторых – копии.

При копировании, к сожалению, учебные заведения видят только оболочку, не понимая сути. Например, после того, как Ломоносовская школа стала целенаправленно и системно развивать интеллектуальные способности детей (по уникальной Образовательной Технологии «Интеллект» (ОТИ), развивающей внимание, мышление, память, воображение учеников с одновременным совершенствованием навыков чтения, письма, восприятия на слух и устной речи), другие школы начали утверждать: «Мы развиваем интеллект». А попробуйте спросить их, на какой научной основе проводится развитие, как и у кого обучались учителя, и поймете – копия. Оболочка. Так как на сегодняшний день во всей стране образовательная технология развития интеллекта школьников всего одна. И это – наша ОТИ.

То же самое произошло и с целевыми взносами или благотворительной помощью от родителей. Как только Ломоносовская школа стала писать, что у нас нет вступительного взноса, буквально через несколько месяцев некоторые школы пошли за нами. Но ведь они пошли, в отличие от нас, неподготовленными! И поэтому копирование в этом случае привело такие школы к финансовым

проблемам. Ведь известно, что в первые годы своей деятельности частные школы вынуждены создавать основу школы, привлекая дополнительные средства на ремонт, строительство, покупку, оснащение оборудованием и пр. Без целевых взносов становление школы затянулось бы на десятилетия. Для сравнения: государственные школы не оплачивают даже коммунальные расходы, которые обходятся частным школам в миллионы ежегодно. Российским частным школам государство компенсирует в среднем 6-9% от их прямых расходов при том, что в развитых странах компенсируется до 75%. Благодаря помощи наших прозрачных родителей, Ломоносовская школа приобрела в собственность помещения, в которых их дети теперь учатся с гарантией того, что школу не попросят покинуть здание. Для справки: после кризиса 2008 года закрылось около ста частных школ столицы. Ломоносовка же твердо стоит на ногах.

Очередной кризис наступил. В Ломоносовскую школу начинают переводить своих детей из других школ с большей стоимостью обучения. Родители детей, обучающихся в других частных школах, даже после просмотра нашего сайта задают вопрос о размере вступительного взноса. И, получив ответ: «В Ломоносовской школе нет вступительного взноса», искренне удивляются, как такое может быть, что лучшая частная школа Москвы принимает детей без вступительного взноса!

Да, состоятельные люди привыкли платить за все. В сознании родителей немалый благотворительный взнос предполагает «статусность» школы. И, при этом, родители осознают – если не будет устраивать образовательный процесс, ребенка из школы уже не заберут, так как жаль вступительного взноса.

Тот факт, что в Ломоносовской школе НЕТ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ВЗНОСА облегчает состояние родителей, решивших перевести ребенка в более качественную и престижную школу – в новой школе нужно ОПЛАЧИВАТЬ ТОЛЬКО ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ. И такое суждение, как показала практика последних лет, работает – поток желающих поступить к нам, несмотря на нынешнюю стоимость обучения, вырос настолько, что мы открыли еще одну школу – на Рублево-Успенском шоссе. И на достигнутом останавливаться не собираемся.

**День открытых дверей  
в Ломоносовской школе  
- 16 мая 2015 года.**

Ломоносовская  
ШКОЛА

www.lomon.ru



№165

## Виктор Ремша

Председатель совета директоров инвестиционного холдинга «Финам»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 44 года

Семейное положение, дети:

женат, четверо детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
интернет**Образование** МГТУ им. Н. Э. Баумана (1995).**Первый бизнес** В 1994 году с двумя сокурсниками создал компанию «Финанс-аналитик», которая выпускала ежедневный информационный бюллетень «Портфель инвестора». Позже Ремша перепрофилировал компанию в брокерскую и переименовал ее в «Финам».**Капитал** Инвестиционный холдинг «Финам», сети знакомств «Мамба» (70%) и Badoo (20%).**Партнер** Создатель «Мамба» и Badoo Андрей Андреев (№158).

№166

## Игорь Ротенберг

Председатель совета директоров «ЭнПиВи Инжиниринг»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 41 год

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
инвестиции**Капитал** «ТПС Недвижимость» (33%), «Газпром бурение» (76%), «Мостотрест» (26,44%).**Событие** Весной 2014 года отец Игоря Ротенберга Аркадий был включен в санкционные списки США и ЕС, его активы и счета в этих странах заморожены. В 2014 году Игорь Ротенберг стал совладельцем бизнеса, принадлежавшего отцу.**Цифра 37,3 млрд рублей** — сумма госконтрактов, выигранных компаниями Ротенберга-младшего в 2014 году (подсчеты Forbes).

№167

## Александр Смузиков

Частный инвестор

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 43 года

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
инвестиции**Первый бизнес** В начале 1990-х занимался торговлей нефтепродуктами в компании «Траденкс».**Капитал** Портфельные инвестиции.

Коллекция русского искусства, основу которой составляют работы представителей русского авангарда — Казимира Малевича и его круга.

**Бренд** Владеет 33%-ной долей в проекте «Быстродеengi».**Деталь** В книге рекордов Гиннса занимает первое место среди российских охотников в разделе «Трофеи японского пятнистого оленя».

№168

## Константин Струков

Президент управляющей компании «Южуралзолото Групп компаний»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 56 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Челябинск

Источник состояния:  
золотодобыча**Политика** С 2000 года депутат Законодательного собрания Челябинской области, член фракции «Единая Россия». Работает в двух комитетах: по бюджетам и налогам, а также по экологии и природопользованию.**Цифра** 12,5 млн унций золота — запасы группы компаний «Южуралзолото».**Событие** В 2014 году введена процедура наблюдения в подконтрольной Струкову Челябинской угольной компании — предприятие более пяти лет является убыточным.

№169

## Олег Тиньков

Председатель совета директоров Тинькофф Банка

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 47 лет

Семейное положение, дети:

женат, трое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
банк**Капитал** Акции Тинькофф Банка (50,45%).**Цифра** Чистая прибыль Тинькофф Банка в 2014 году упала на 41%, до 3,4 млрд рублей.**Игрушка** Бизнес-джет Dassault Falcon 2000LX, раскрашенный в цвета банка.**Хобби** Владеет велокомандой Tinkoff-Saxo и остается ее основным спонсором, по собственным подсчетам, проехал более 100 000 км на велосипеде.

№170

## Александр Тынкован

Президент «М.Видео»

Состояние:

\$500 млн

Возраст: 47 лет

Семейное положение, дети:

женат, двое детей

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
розничная торговля**Образование** Московский энергетический институт (1992).**Капитал** Пакет акций «М.Видео» (42,3%).**Цифра** 73% — рост продаж магазинов «М.Видео» в декабре 2014 года по сравнению с декабрем 2013 года из-за ажиотажного спроса на фоне девальвации рубля.**Деталь** В 2007 году «М.Видео» провела IPO, компания остается единственным отечественным непродуктовым ритейлером, имеющим листинг на бирже.



# Связь успешного бизнеса

Большинство компаний в России выбирают МТС.  
Присоединяйтесь и Вы!



№1 для Вашего бизнеса



По данным исследовательской компании ООО «ГФК-Русь», 38% компаний в России выбирают МТС — больше, чем любого другого оператора («Билайн» — 28%, «МегаФон» — 25%).

№171

## Владимир Щербakov

Председатель совета директоров группы компаний «Автотор»

Состояние:

**\$500 млн**

Возраст: 65 лет

Семейное положение, дети:  
**женат, сын** Город проживания:  
**Барвиха, Московская обл.**

Источник состояния:

производство автомобилей

**Капитал** Основной владелец «Автотора» — крупнейшего сборочного производства автомобилей иностранных марок в России (BMW, Cadillac, Chevrolet, Hyundai, KIA, Opel).**Событие** В марте 2015 года концерн General Motors заявил, что прекращает производство и продажи автомобилей марок Opel и частично Chevrolet. Сборка автомобилей этих марок занимала около половины производственных мощностей «Автотора».

№172

## Андрей Бесхмельницкий

Основатель компании Food Union

Состояние:

**\$450 млн**

Возраст: 48 лет

Семейное положение, дети:  
**женат, три дочери**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

производство молочных продуктов

**Капитал** Доля в объединенной компании Danone и «Юнимилк».**Событие** В феврале 2015 года латвийская Food Union Андрея Бесхмельницкого завершила сделку по приобретению за \$29 млн двух из трех бизнес-направлений эстонской Premia Foods. Food Union получила производство мороженого и замороженной продукции в Литве, Эстонии, Латвии, России, а также права на торговые марки Premia Foods.

№173

## Андрей Блох

Частный инвестор

Состояние:

**\$450 млн**

Возраст: 50 лет

Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

производство молочных продуктов

**Карьера** С января по июль 1998 года занимал пост президента ОАО «Сибнефть». В 2004 году вместе с партнером Андреем Бесхмельницким (№172) выкупил молочное подразделение продовольственного холдинга Романа Абрамовича (№12) компанию «Юнимилк».**Капитал** Доля в объединенной компании Danone и «Юнимилк».**Деталь** Учился вместе с партнером Романа Абрамовича (№12) Евгением Швидлером в Московском институте нефти и газа им. Губкина.

№174

## Валентин Бухтояров

Частный инвестор

Состояние:

**\$450 млн**

Возраст: 60 лет

Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

инвестиции

**Капитал** Средства от продажи акций «Сибуглемета».**Карьера** В 1995 году вместе с Анатолием Скуровым (№100), Владимиром Мельниченко (№176) и бывшим коммерческим директором «Кузнец-кугля» Анатолием Смоляниновым (погиб в авиакатастрофе в 2003 году) организовал компанию «Сибуглемет». В 1997 году к партнерам присоединился основной акционер шахты «Полосухинская» Александр Шушин.

№175

## Сергей Колесников

Президент корпорации «Технониколь»

Состояние:

**\$450 млн**

Возраст: 43 года

Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

производство стройматериалов

**Капитал** 50% долей корпорации «Технониколь».**Первый бизнес** В 1992 году вместе с Игорем Рыбановым, сокурсником по МФТИ, основал фирму по ремонту крыш. Спустя три года партнеры купили контрольный пакет акций Выборгского рубероидного завода.**Цифра** Корпорация владеет 40 предприятиями в России, Украине, Белоруссии, Литве, Италии и Чехии (производство кровельных и изоляционных материалов). Выручка в 2014 году составила **69 млрд рублей**.

№176

## Владимир Мельниченко

Частный инвестор

Состояние:

**\$450 млн**

Возраст: 64 года

Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

инвестиции

**Капитал** Средства от продажи акций «Сибуглемета».**Конфликт** В июле 2014 года Мельниченко вызвал гнев губернатора Кузбасса Амана Тулеева, который назвал бизнесмена «предателем интересов Кузбасса», поскольку он сменил прописку и бюджет региона недосчитался подоходного налога от продажи акций «Сибуглемета».





# CASUAL FOREVER\*

## МАГАЗИНЫ ОБУВИ, СУМОК И АКСЕССУАРОВ

УНИКАЛЬНЫЙ ВЫБОР  
НА ЛЮБОЙ ВКУС

ТОЛЬКО ОРИГИНАЛЬНЫЕ  
БРЕНДЫ ИЗ ЕВРОПЫ

БЕСПЛАТНЫЙ  
РЕМОНТ



загрузите наше  
приложение в  
**App Store**

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН **RENDEZ-VOUS.RU**

\* КОМФОРТ КАЖДОГО ДНЯ. 6+ ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН. ООО «БРИЗ» ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС: 115230, Г. МОСКВА, ВАРШАВСКОЕ ШОССЕ, Д. 46, ОКПО - 78367457, ОГРН 1057747947729, ИНН 7722554233, КПП 772201001 РЕКЛАМА

№177

## Игорь Рыбаков

Член совета директоров «Технониколь»

Состояние:

**\$450 млн**Возраст: **42 года**

Семейное положение, дети:

**женат, четверо детей**Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**производство  
стройматериалов****Капитал** 50% долей корпорации «Технониколь».**Карьера** С середины 1990-х и по настоящее время руководит торговой сетью «Технониколь».**Статистика** У корпорации более 140 торговых отделений в России и странах СНГ, контракты с 10 000 строительных организаций.**Деталь** «Я понимаю, что мы значим друг для друга», — говорит Рыбаков о взаимоотношениях с равноправным партнером Сергеем Колесниковым (№175).**Хобби** Парусный спорт.

№178

## Николай Скороходов

Генеральный директор и председатель совета директоров ООО «Компания Холидей»

Состояние:

**\$450 млн**Возраст: **40 лет**

Семейное положение, дети:

**н/д**Город проживания: **Новосибирск**

Источник состояния:

**розничная торговля****Образование** Новосибирский государственный университет (1995).**Капитал** Группа компаний «Холидей»: сети «Холидей Классик», «Холди», «Сибириада» и другие — всего свыше 400 торговых точек.**Бренды** Ритейлер зарегистрировал более тридцати собственных марок: например, «Милки-Пилки», «Твитти», «Дары Сибири».**Партнер** Александр Мамут (№36).**Благотворительность** Входит в попечительский совет фонда «Эндаумент НГУ».

№179

## Дмитрий Стрежнев

Генеральный директор МХК «Еврохим»

Состояние:

**\$450 млн**Возраст: **47 лет**

Семейное положение, дети:

**женат, двое детей**Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**минеральные удобрения****Капитал** МХК «Еврохим» (7,8%).**Партнер** Основной владелец «Еврохима» Андрей Мельниченко (№13), который контролирует 92,2% компании.**Цифра** По итогам 2014 года, впервые с 2009 года (начало публикации отчетности) «Еврохим» получил чистый убыток (**\$577,6 млн**). Это произошло из-за переоценки валютной части долга и отрицательных курсовых разниц приблизительно на **\$1,5 млрд**.

№180

## Сергей Студенников

Владелец сети магазинов алкоголя «Красное &amp; Белое»

Состояние:

**\$450 млн**Возраст: **48 лет**

Семейное положение, дети:

**женат**Город проживания: **Челябинск**

Источник состояния:

**розничная торговля****Первый бизнес** В начале 1990-х основал SPS-холдинг, занимавшийся дистрибуцией алкоголя и табака. Также развивал сеть стройматериалов «Евроград».**Капитал** Вместе с семьей владеет сетью алкогольных магазинов «Красное & Белое».**Цифра** Выручка компании в 2014 году — **55 млрд рублей**.**Статистика** Около 1800 алкомаркетов в 30 субъектах России, из которых более 1000 — в Уральском федеральном округе.

№181

## Григорий Фингер

Член наблюдательного совета фонда Buran

Состояние:

**\$450 млн**Возраст: **49 лет**

Семейное положение, дети:

**женат, один ребенок**Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**интернет****Капитал** Средства от продажи акций Mail.ru Group, инвестиции через фонды IMI.VC, iTech, Buran.**Партнер** В 1995 году возглавил московское представительство инвестиционной компании NCH Advisors. В 1999 году с Юрием Мильнером (№32) и NCH Advisors создал компанию netBridge (инвестиции в российский интернет, в том числе в Mail.ru). В 2005 году вместе с Мильнером и Михаилом Винчелем основал инвестиционный фонд Digital Sky Technologies (DST).

№182

## Григорий Аникеев

Депутат Госдумы

Состояние:

**\$400 млн**Возраст: **43 года**

Семейное положение, дети:

**н/д**Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**мясопереработка, девелопмент****Капитал** ABI Group.**Цифра** **7,6 млрд рублей** — задекларированный доход Аникеева за 2008–2013 годы.**Политика** С 2007 года депутат Государственной думы, член фракции «Единая Россия». Автор 11 законодательных инициатив.**Деталь** Председатель общественной организации «Милосердие и порядок». Цели организации: патриотическое воспитание молодежи, популяризация здорового образа жизни, помощь малообеспеченным семьям.



## №183

### Ольга Белявцева

Член совета директоров «Прогресс Капитала»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **45 лет**

Семейное положение, дети:

**н/д**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**пищевое производство**



**Первый бизнес** В начале 1990-х Белявцева работала экономистом на заводе по производству напитков «Лебедянский», затем создала фирму «Ассоль», ставшую крупнейшим дистрибьютором продукции завода в Черноземье и на юге России.

**Капитал** Производитель детского питания и минеральной воды ОАО «Прогресс» (35%), средства от продажи акций ОАО «Лебедянский».

**Партнер** Николай Борцов (№149).

## №184

### Сергей Генералов

Президент группы «Промышленные инвесторы»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **51 год**

Семейное положение, дети:

**женат, сын**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**инвестиции**



**Капитал** «Трансгаз», IG Seismic Services, авиакомпания DEXTER, банк «Морской», НПФ «Микран», деньги от продажи FESCO.

**Сделка** В ноябре 2013 года Генералов выкупил у Геннадия Тимченко (№9) 13% крупнейшей в стране сейсморазведочной компании IG Seismic Services за **\$40,6 млн**, доведя свою долю в компании до 15,3%. Спустя три месяца Генералов воспользовался офертой, продав около половины своего пакета за **\$23,4 млн**.

## №185

### Алексей Исайкин

Президент ГК «Волга-Днепр»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **62 года**

Семейное положение, дети:

**женат, трое детей**

Город проживания: **Ульяновск**

Источник состояния:

**транспортная авиация**



**Капитал** Компания «Волга-Днепр», эксплуатирующая 10 транспортных самолетов Ан-124 «Руслан» грузоподъемностью 120 т.

**Событие** В 2014 году из-за событий на Украине у компании возникли проблемы с ежегодным продлением летной годности «Русланов» на харьковском заводе-производителе ГП «Антонов». Вынужденного приземления Ан-124 удалось избежать, по словам представителя компании, на 2015 год летная годность продлена на все «Русланы».

## №186

### Игорь Кудряшкин

Коммерческий директор Уральской горно-металлургической компании

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **53 года**

Семейное положение, дети:

**женат, дочь**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**цветная металлургия, уголь, транспорт**



**Капитал** Панеты Уральской горно-металлургической компании, «Нузбассразрезугля», «Трансгрупп».

**Партнеры** Искандер Махмудов (№29), Андрей Козицын (№45), Андрей Бокарев (№104).

**Цифра 9 млн рублей** — бюджет празднования 18-летия дочери Игоря Кудряшкина — певицы, выступающей под псевдонимом Настя Кудри. Поздравить девушку, по данным издания super.ru, пришло 120 гостей, среди которых были дочь со-владельцы авиакомпании «Трансаэро» Ольги Плешаковой и старший сын певицы Жасмин.

## №187

### Егор Кульков

Член совета директоров ОАО «Фармстандарт»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **43 года**

Семейное положение, дети:

**женат, трое детей**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**биотехнологии, недвижимость**



**Первый бизнес** Брокерские операции, в 1998 году создал собственную фирму «Аукционный центр» (консалтинг и торговля ценными бумагами).

**Капитал** Панет акций «Фармстандарта», «Отисифармы», недвижимость.

**Партнер** Виктор Харитонин (№101).

**Сделка** В 2014 году «Фармстандарт» вместе с инвестгруппой Millhouse Романа Абрамовича (№12) купил 70% биотехнологической компании «Биокад», всю компанию оценивали в **\$1 млрд**.

**Бренды** «Арбидол», «Амиксин», «Пенталгин».

## №188

### Александр Лебедев

Председатель совета директоров «Национальной резервной корпорации»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **55 лет**

Семейное положение, дети:

**женат, три сына**

Город проживания: **Москва**

Источник состояния:

**банк, недвижимость**



**Первый бизнес** В конце 1980-х работал в посольстве СССР в Лондоне вместе с будущим президентом ВТБ Андреем Костиним. В 1993 году они основали «Русскую инвестиционно-финансовую компанию», которая зарабатывала на операциях с внешними долгами.

**Капитал** Национальный резервный банк, недвижимость.

**Бренд** Совладелец «Новой газеты», британских газет Evening Standard и Independent.

№189

## Владимир Литвиненко

Ректор Санкт-Петербургского горного института им. Плеханова

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 59 лет

Семейное положение, дети:

**женат, дочь**

Город проживания: Санкт-Петербург

Источник состояния:  
удобрения**Капитал** Пакет акций «Фосагро» (14,54%).**Сделка** В апреле 2014 года купил у основного владельца «Фосагро» Андрея Гурьева (№28) около 5% акций компании за **\$270 млн**.**Деталь** Занимал пост ректора Санкт-Петербургского горного института (университет «Горный»), когда Владимир Путин защищал там диссертацию. Трижды руководил петербургским избирательным штабом Путина на президентских выборах.

№190

## Сергей Нестеренко

ГК «СНС»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 49 лет

Семейное положение, дети:

**женат, четверо детей**

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
оптовая торговля**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с партнером Олегом Смирновым (№195) начал заниматься торговлей, в 1992 году стал одним из создателей СНС.**Капитал** ГК «СНС» — единственный дистрибьютор «БАТ Россия».**Цифра** Выручка компании в 2014 году составила более **149 млрд рублей**.**Бренд** СНС производит энергетический напиток Tornado Energy.

№191

## Алексей Петров

Заместитель председателя совета директоров группы «Гута»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 43 года

Семейное положение, дети:

**женат, две дочери**

Город проживания: Москва

Источник состояния: кондитерская  
промышленность, недвижимость**Капитал** Второй после Юрия Гушина (№76) акционер группы «Гута»: кондитерский холдинг «Объединенные кондитеры», девелоперский проект «Красный Октябрь».**Семья** Отец Юрий Петров, умерший осенью 2013 года, в 1993–2001 годах возглавлял государственную корпорацию «Госинкор», созданную Борисом Ельциным для привлечения иностранных инвестиций. Старший брат Александр Петров, бывший глава Гута-банка, до сентября 2014 года — член Совета Федерации.

№192

## Владимир Поляков

Президент ОАО «Концерн «Энергомера»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 61 год

Семейное положение, дети:

**женат, дочь**

Город проживания: Ставрополь

Источник состояния:  
выращивание кристаллов**Первый бизнес** В начале 1990-х приобрел завод по производству электросчетчиков «Нвант» и организовал сбыт продукции по бартеру.**Капитал** «Концерн «Энергомера» (86,1%): «Монокристалл», «Пятигорсксельмаш».**Событие** В конце 2014 года Поляков передал супруге 9,6% акций «Концерн «Энергомера».**Цифра** «Монокристалл» — крупнейший производитель синтетического сапфира в мире с долей рынка 27%. Более 40% продукции экспортируется в 25 стран.

№193

## Серик Рахметов

Председатель совета директоров «Глобалстрой-Инжиниринг»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 65 лет

Семейное положение, дети:

**женат**

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
нефтесервис**Образование** Казахский политехнический институт (1973).**Первый бизнес** Работал заместителем директора «Ногалымнефтегаза» под руководством будущего президента «Транснефти» Семена Вайнштока. В 1993 году «Ногалымнефтегаз» стал частью «Лукойла». В 1994 году возглавил компанию «Лукойл-нефтегазстрой». В 2004 году выкупил ее у «Лукойла» и назвал «Глобалстрой-Инжиниринг».**Капитал** «Глобалстрой-Инжиниринг» (87,5%), Eurasia Drilling (8%).

№194

## Анатолий Седых

Председатель совета директоров Объединенной металлургической компании

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: 50 лет

Семейное положение, дети:

**женат, двое детей**

Город проживания: Москва

Источник состояния:  
производство труб**Первый бизнес** В 1989 году с несколькими партнерами построил в Подмоскowie цех по переработке металлолома и выпуску ферротитана.**Капитал** Пакет акций Объединенной металлургической компании (70%).**Цифра 33,8 млрд рублей** взяла ОМК в кредит у Сбербанка для строительства трубно-стале-плавильного комплекса на территории Чусовского металлургического завода. Из-за девальвации сроки строительства пришлось сдвинуть, проект временно приостановлен.



# №195

## Олег Смирнов

Председатель совета директоров ГК «СНС»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **49 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, трое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**оптовая торговля**



**Образование** Московский физико-технический институт (1988).  
**Первый бизнес** В начале 1990-х вместе с партнером Сергеем Нестеренко (№190) начал заниматься торговлей, в 1992 году стал одним из создателей СНС.  
**Капитал** ГК «СНС» — единственный дистрибьютор «БАТ Россия».  
**Цифра** 21,34% — доля компании «Бритиш Американ Табакко Россия» на российском табачном рынке в 2014 году.

# №196

## Сергей Солонин

Генеральный директор Qiwi

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **41 год**  
Семейное положение, дети:  
**женат, четверо детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**платежная система и терминалы**



**Образование** Всероссийский финансовый институт (1996).  
**Капитал** Акции Qiwi (23,3%).  
**Цифра** Сеть компании объединяет 181 000 терминалов, в платежной системе зарегистрировано 17,2 млн электронных кошельков.  
**Сделка** В декабре 2014 года совет директоров Qiwi принял решение продать терминальные сети в США, Бразилии и Иордании, а также систему электронных кошельков для европейских стран.

# №197

## Иван Таврин

Генеральный директор «Мегафона»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **38 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**телекоммуникации, медиа, металлургия**



**Капитал** 50% «ЮТВ Холдинга» (развлекательный телеканал «Ю», телеканал Disney, «Муз-ТВ»), 3% USM Holdings (доли в «Металлоинвесте», «Мегафоне», Mail.ru Group и других активах).  
**Партнер** Алишер Усманов (№3).  
**Событие** В 2014 году стал младшим партнером Алишера Усманова в USM Holdings, частично расплатился за миноритарный пакет акциями «Мегафона».

# №198

## Михаил Федяев

Президент холдинговой компании «Сибирский деловой союз»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **52 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Неме́рово**

Источник состояния:  
**уголь, машиностроение**



**Капитал** Многоотраслевой холдинг «Сибирский деловой союз» (СДС), владеющий разнообразными активами от угольных шахт и производства вагонов до пансионата и модельного агентства.  
**Цифра** 6,5% годовых — по такой ставке СДС перекредитовывает сотрудников по ипотечным кредитам.  
**Партнеры** Владимир Гридин (№162).  
**Бренды** Принадлежащая СДС «Европейская медиагруппа» владеет радиостанциями «Европа плюс», «Ретро FM», «Радио 7», «Некс FM».

# №199

## Игорь Худокормов

Председатель совета директоров группы «Продимекс»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **46 лет**  
Семейное положение, дети:  
**женат, двое детей**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**сельское хозяйство**



**Первый бизнес** В начале 1990-х поставлял украинский сахар для Пензенского облпотребсоюза.  
**Капитал** Основной акционер группы «Продимекс».  
**Цифра** «Продимекс» — бессменный лидер сахарной отрасли, его доля на рынке составляет 22%. Земельный банк компании насчитывает более 480 000 га.  
**Сделка** В 2014 году приобрел 45% Agroklutura — холдинга, который управляет 150 000 га сельхозземель в России.

# №200

## Эдуард Чухлебев

Генеральный директор «Торгового дома УГМК»

Состояние:

**\$400 млн**

Возраст: **52 года**  
Семейное положение, дети:  
**женат**  
Город проживания: **Москва**

Источник состояния:  
**цветная металлургия, уголь, транспорт**



**Капитал** Пакеты Уральской горно-металлургической компании, «Нузбассразрезугля», «Транс-групп».  
**Партнеры** Искандер Махмудов (№29), Андрей Козицын (№45), Андрей Бокарев (№104), Игорь Кудряшкин (№186).  
**Цифра** Группа УГМК объединяет более 300 компаний в девяти регионах России.

## Список Forbes

200 БОГАТЕЙШИХ  
БИЗНЕСМЕНОВ

№	Имя	Стр.	№	Имя	Стр.	№	Имя	Стр.
22	Абрамов Александр	100	27	Каменщик Дмитрий	104	1	Потанин Владимир	074
12	Абрамович Роман	094	154	Каноков Арсен	156	10	Прохоров Михаил	092
128	Абызов Михаил	149	41	Кантор Вячеслав	114	136	Пумпянский Дмитрий	151
73	Авдеев Роман	132	26	Карапетян Самвел	104	126	Путилов Александр	149
120	Авдолян Альберт	148	86	Касперский Евгений	139	164	Ракшин Александр	158
20	Авен Петр	100	69	Кациев Сергей	131	80	Раппопорт Андрей	137
46	Агаларов Арас	116	70	Кветной Лев	131	98	Рахимкулов Мегдет	143
121	Адоньев Сергей	148	31	Керимов Сулейман	106	193	Рахметов Серик	166
6	Алекперов Вагит	084	34	Кесаев Игорь	108	30	Рашников Виктор	106
52	Алтушкин Игорь	119	109	Кислов Сергей	145	165	Ремша Виктор	160
64	Ананьев Алексей	128	93	Клячко Андрей	141	129	Рогачев Андрей	150
65	Ананьев Дмитрий	130	94	Клячин Александр	141	60	Ротенберг Арнадий	126
158	Андреев Андрей	156	132	Ковальчук Юрий	150	99	Ротенберг Борис	143
182	Аникеев Григорий	164	95	Коган Владимир	142	166	Ротенберг Игорь	160
43	Анисимов Василий	114	45	Козицын Андрей	116	177	Рыбаков Игорь	164
57	Ахмедов Фархад	124	155	Козовой Геннадий	156	14	Рыболовлев Дмитрий	096
159	Бажаев Дени	158	156	Колбин Петр	156	105	Саркисов Николай	144
160	Бажаев Муса	158	175	Колесников Сергей	162	106	Саркисов Сергей	144
103	Байсаров Руслан	144	58	Кондрашев Петр	124	33	Светаков Александр	108
50	Баланин Михаил	119	133	Коржев Дмитрий	150	194	Седых Анатолий	166
85	Батурина Елена	138	62	Косогов Андрей	128	118	Семин Алексей	146
183	Белявцева Ольга	165	123	Костыгин Дмитрий	148	88	Симановский Леонид	139
161	Беляев Вадим	158	186	Кудряшкин Игорь	165	40	Скоробогатько Александр	112
140	Березкин Григорий	151	16	Кузьмичев Алексей	096	178	Скорыхов Николай	164
172	Бесхмельницкий Андрей	162	115	Кузьев Андрей	146	18	Скоч Андрей	098
173	Блох Андрей	162	187	Кульков Егор	165	100	Скуров Анатолий	143
74	Богачев Алексей	134	163	Куснирович Михаил	158	148	Слипечук Михаил	154
44	Богданов Владимир	116	188	Лебедев Александр	165	195	Смирнов Олег	167
122	Богуславский Леонид	148	145	Леонов Олег	152	167	Смузинов Александр	160
61	Бойко Олег	126	146	Лещинов Владимир	152	127	Смушкин Захар	149
104	Бокарев Андрей	144	8	Лисин Владимир	088	196	Солонин Сергей	167
113	Бородин Андрей	146	189	Литвиненко Владимир	166	179	Стрежнев Дмитрий	164
149	Борцов Николай	154	59	Ломанин Анатолий	126	168	Струков Константин	160
89	Босов Дмитрий	140	77	Луценко Александр	136	180	Студенников Сергей	164
90	Брешт Вячеслав	140	116	Магомедов Зияудин	146	81	Сулъев Рустем	137
51	Буйнов Николай	119	63	Мазепин Дмитрий	128	197	Таврин Иван	167
91	Бурлаков Олег	140	42	Макаров Игорь	114	82	Тарио Рустам	137
174	Бухтояров Валентин	162	78	Максимов Николай	136	9	Тимченко Геннадий	090
150	Вагин Александр	154	134	Малкин Виталий	150	169	Тиньков Олег	160
92	Варданян Рубен	141	36	Мамут Александр	110	137	Троицкий Дмитрий	151
4	Вексельберг Виктор	080	79	Манасир Зияд	136	107	Троценко Роман	145
114	Волож Арнадий	146	124	Махлай Владимир	148	170	Тынкован Александр	160
15	Галицкий Сергей	096	29	Махмудов Искандер	106	3	Усманов Алишер	078
23	Гальчев Филарет	102	135	Мащицкий Виталий	151	19	Федун Леонид	098
67	Гапонцев Валентин	130	147	Мельников Владимир	154	198	Федяев Михаил	167
184	Генералов Сергей	165	13	Мельниченко Андрей	094	71	Фетисов Глеб	132
108	Генс Георгий	145	176	Мельниченко Владимир	162	112	Филатов Андрей	145
151	Гирда Александр	154	32	Мильнер Юрий	108	181	Фингер Григорий	164
152	Гордеев Сергей	154	53	Минц Борис	122	2	Фридман Михаил	76
141	Гордейчук Владимир	152	96	Мирилашвили Вячеслав	142	48	Фролов Александр	118
75	Григоришин Константин	134	7	Михельсон Леонид	086	11	Хан Герман	094
162	Гридин Владимир	158	110	Мишин Никита	145	101	Харитонин Виктор	144
68	Груздев Владимир	131	117	Молчанов Андрей	146	54	Хачатуров Данил	122
28	Гурьев Андрей	104	5	Мордашов Алексей	082	199	Худонормов Игорь	167
38	Гуцериев Михаил	112	47	Мошнович Вадим	118	66	Цветков Николай	130
142	Гуцериев Саит-Салам	152	87	Муцоев Зелимхан	139	138	Циналюк Сергей	151
76	Гушин Юрий	134	37	Несис Александр	110	200	Чухлебов Эдуард	167
150	Давидович Давид	130	190	Нестеренко Сергей	166	72	Шаймиев Айрат	132
17	Дерипасна Олег	098	111	Николаев Константин	145	83	Шаймиев Радик	138
56	Джапаридзе Александр	124	157	Николаев Михаил	156	49	Шефлер Юрий	118
153	Добров Андрей	156	25	Нисанов Год	102	84	Шигабутдинов Альберт	138
35	Евтушенков Владимир	110	125	Ольшанский Николай	149	139	Шишханов Микаил	151
143	Зингаревич Борис	152	191	Петров Алексей	166	171	Щербанов Владимир	162
131	Зубарев Илья	150	97	Петров Сергей	142	55	Юшваев Гаврил	122
24	Илиев Зарах	102	192	Поляков Владимир	166	102	Якобашвили Давид	144
185	Исайкин Алексей	165	39	Пономаренко Александр	112			
144	Исмаилов Тельман	152	21	Попов Сергей	100			



# FRANCESCO MOLON

LUXURY FURNITURE

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕБЕЛЬНЫЙ САЛОН

Милан – с 14 по 19 апреля  
Зал 2, стенд B23 - B27 - C20 - C24



## ХАЙ-ПОЙНТ МАРКЕТ

Хай-пойнт – Соединенные Штаты Америки  
с 18 по 23 апреля - Зал 502



## ФРАНЧЕСКО МОЛОН ИНТЕРЬЕРЫ

Москва: ул. Б. Полянка, 7/10, стр. 1, тел.: +7 499 799 80 66, info@francescomolon.ru  
Санкт-Петербург: ул. Марата, 14, тел.: +7 812 325 4877, spb@francescomolon.ru

## GIEMME STILE Spa

Via del Torrione 16 Romano d'Ezzelino - Italy  
Ph: +39 0424 832600, fax +39 0424 832666, info@francescomolon.com

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



# Норильский КОВЧЕГ

Компания «Норильский никель», еще несколько лет назад трещавшая по швам из-за корпоративного конфликта, сделала своего гендиректора **Владимира Потанина** самым богатым человеком в России. Как это произошло и готов ли он к финансовому кризису?

**Текст:**АНДРЕЙ ЛАПШИН,  
АЛЕКСАНДР  
ЛЕВИНСКИЙ**Фото:**АЛЕКСАНДР  
КАРНЮХИН  
для FORBES

«История нашего конфликта с Олегом Дерипаской очень показательная. Ее можно прямо для учебника использовать, — с усмешкой произносит

президент холдинга «Интеррос» и нынешний гендиректор ГМК «Норильский никель» Владимир Потанин, сидя в офисе «Интерроса» на Якиманке с видом на Кремль. — Те, кто конфликтует, в бизнесе не зарабатывают. Зарабатывают те, кто умеет договариваться».

В 2015 году Владимир Потанин стал богатейшим бизнесменом России. Основа его состояния — «Норильский никель», капитализация которого выросла за год на 15% в долларовом выражении. И это на фоне падения стоимости подавляющего большинства российских компаний.

Сейчас, по словам сотрудников компании, Потанин редко появляется на Якиманке. Но несколько лет назад, когда между «Интерросом» и US Rusal

Олега Дерипаски шла так называемая никелевая война, именно с Якиманки Потанин следил за ходом боевых действий и пытался удержать контроль над ГМК.

Противостояние двух миллиардеров началось в 2007 году, когда давние партнеры по «Интерросу» Владимир Потанин и Михаил Прохоров, совместно владевшие «Норникелем» и другими активами холдинга, объявили о разделе имущества. Но «развестись» без конфликта они не смогли. Потанин предлагал купить пакет Прохорова в «Норникеле» с дисконтом, Прохоров отказывался и требовал справедливой, по его мнению, цены на 25% выше. Никаких задокументированных обязательств друг перед другом у них не было: в 1990-е, когда они начали совместный бизнес, все решалось «по понятиям». В итоге партнеры разругались. Каждый пытался придумать схему «развода» с учетом своих интересов. Потанин догово-





рился об объединении с «Металлоинвестом» Алишера Усманова. В результате альянса должен был возникнуть металлургический гигант невиданных размеров. Чтобы подтвердить серьезность намерений, Усманов купил на рынке около 5% акций «Норникеля».

Потанин до последнего не верил, что партнер сумеет продать свой пакет кому-нибудь, кроме него, потому что полагал, что никто не соберет нужной суммы и не получит одобрения на сделку в Кремле. Но Прохоров сумел. Он нашел партнера в лице Олега Дерипаски и весной 2008 года за 25% «Норникеля» получил от него \$5 млрд и пакет акций UC Rusal.

Следующие пять лет участники «никелевой войны» вспоминают с неохотой: многочисленные судебные иски по всему миру, нелицеприятные публичные высказывания и борьба за контроль в компании. У каждой стороны конфликта были свои резоны для агрессивного поведения. Для Потанина «Норникель» был и остается основой существования. Дерипаска, сделавший к 2007 году из UC Rusal крупнейшего производителя алюминия в мире с выручкой \$14,3 млрд, мечтал добиться еще большего успеха и заодно за счет дивидендов «Норникеля» решить проблемы с кредиторами, возникшие после финансового кризиса 2008 года. «Олег как тот мотоциклист, который в цирке ездит по стенам: съехать вниз уже не может, и ему остается только все время жать на газ, пока бензин не кончится», — объяснял Forbes в 2008 году один из знакомых Дерипаски.

К 2012 году борьба утомила миллиардеров. На горизонте маячило принудительное примирение силами государства, которое не устраивало никого. «У нас назревало понимание того, что решение конфликта нам открывает дорогу в позитив, а его сохранение разрушает стоимость компании», — признается Потанин. Стороны несколько раз сели за стол переговоров, но каждый раз что-то мешало им ударить по рукам. Один из участников этих неудачных попыток считает, что у сторон и их посредников долго не получалось придумать психологически удобную конфигурацию мира, в которой никто не чувствовал бы себя проигравшим. Помирить «Интеррос» с Rusal пытались Усманов, несколько высокопоставленных чиновников из правительства и глава Сбербанка Герман Греф, но удалось только тестю Дерипаски Валентину Юмашеву и миллиардеру и совладельцу «Евраз» Роману Абрамовичу.

Осенью 2012 года Юмашев позвонил Потанину и осторожно поинтересовался, как тот относится к Абрамовичу в качестве миротворца и потенциального миноритария «Норникеля». Потанин отве-

тил, что не испытывает дискомфорта от такой идеи. Спустя несколько дней Абрамович и Потанин встретились в гостях у Валентина Юмашева и его жены, дочери Бориса Ельцина Татьяны. Абрамович задал несколько вопросов о возможном примирении и своем участии в нем. Потанин изложил ему свои интересы и объяснил, что не возражает против участия в акционерном капитале нескольких партнеров, но хотел бы единолично заниматься операционным управлением компанией. Его ответ, похоже, устроил Абрамовича.

Зачем это было нужно бывшему нефтяному магнату, дистанцировавшемуся от российского бизнеса и переехавшему в Великобританию? «У Абрамовича репутация человека, который, несмотря ни на что, со всеми в хороших отношениях, — считает один из его знакомых. — Для него обеспечить мир между двумя такими упрямыми, как Потанин и Дерипаска, было, во-первых, престижно. А во-вторых, Абрамович не лишен прагматизма. Он понимал, что такой актив, как «Норникель», может приносить неплохие дивиденды».

В следующий раз Юмашевы принимали троих гостей: Потанина, Абрамовича и Дерипаску. Уже в ходе первой совместной встречи Абрамовичу и Юмашеву удалось сдвинуть дело с мертвой точки. «Дом Юмашевых — это тихая гавань. Он располагает к мирным разговорам. Мы приходили, пили чай с медом и вареньем, обсуждали детали соглашения, и уже во время первой встречи у нас вышел такой чисто человеческий разговор с Олегом, что я вдруг понял: у нас получится договориться, можно дожать эту ситуацию, довести ее до логичного завершения», — вспоминает Потанин.

### Вынужденный мир

Обсуждение деталей мирового соглашения заняло несколько месяцев. Переговорный процесс шел не всегда гладко, но выручали Юмашев и Абрамович: им удавалось находить компромиссы, которые устраивали и «Интеррос», и Rusal. Миротворцы проявляли олимпийское спокойствие и всякий раз, когда между Потаниным и Дерипаской вдруг вспыхивала искра, отдельно беседовали с тем, кто выражал недоверие. «Они наблюдали за нами и не давали уйти во что-то неконструктивное. Это как в спорте. Ты же за команду играешь? Так покажи лучшую игру, покажи, что ты нормальный. Это был единственный способ выйти на какой-то позитив, и он сработал. Юмашев и Абрамович проявили огромное терпение. Роман прерывал наши беседы только в одном-единственном случае — когда Chelsea играл, — смеясь, вспоминает Потанин. — Извините, говорит, я тут в соседней комнате матч посмотрю и вернусь».



В результате многочасовых обсуждений начала вырисовываться конфигурация будущего «Норникеля» и его акционеров. Во-первых, стороны договорились, что с момента подписания соглашения не имеют друг к другу претензий. Во-вторых, у «Норникеля» должен был смениться гендиректор. Вместо Владимира Стржалковского, с которым Олег Дерипаска не смог найти общий язык, управление компанией было передано лично Потанину, который на этом настаивал. «Потанину важно быть не просто бизнесменом, а управляющим партнером. Тогда его зовут не только на встречи Путина, правительства с крупным бизнесом, но и когда собирают компании. Вот у Абрамовича этого нет. Он только на встречи с крупным бизнесом ходит, и ему достаточно. А Потанину важно быть вхожим», — комментирует это условие человек, знакомый с акционерами «Норникеля».

В-третьих, участники соглашения на несколько лет вперед договорились о выплате дивидендов «Норникелем». Последний пункт был важен для всех, но особенно для Дерипаски. Если у «Интерроса» долг на конец 2012 года составлял \$3 млрд, у «Евраз» Абрамовича — \$6 млрд, то у Rusal приближался к \$11 млрд. В интересах Дерипаски было договориться о том, чтобы дивиденды в первые три года были максимальными. Источники Forbes рассказывают, что он просил выплатить не менее \$10 млрд до конца 2015 года. Потанин, принимавший дела в компании после пяти лет войны, наоборот, стремился минимизировать затраты и предлагал выплатить около \$8 млрд. В итоге сошлись на \$9 млрд и следующем условии. Если ситуация на рынке металлов не ухудшится, «Норникель» обязуется выплатить акционерам \$8 млрд за три первых года с момента действия соглашения плюс \$1 млрд от продажи непрофильных активов, а далее выплачивать ежегодно не менее 50% EBITDA компании. Если же цены на металлы будут снижаться, компания оставляла за собой право пересмотреть порядок выплаты дивидендов, скорректировав его с акционерами.

Доли в компании разделили так. «Интеррос» и Rusal продали Роману Абрамовичу и его партнеру по «Евразу» Александру Абрамову 5,87% акций за \$1,87 млрд. Одновременно с этим «Норникель» погасил 17% квазиказначейских акций, выпущенных ГКМ во время «никелевой войны». В результате самый большой пакет (30,3%) остался у «Интерроса», Rusal сохранил за собой 27,82% акций. Помимо фонда Crispien Абрамовича и Абрамова в компании был еще один миноритарий — «Металлоинвест» Алишера Усманова. Ни Усманов, ни его представители в переговорах не участвовали. Как говорит бизнесмен, знакомый с ситуацией,

---

«Дом Юмашевых — это тихая гавань. Мы приходили, пили чай с медом и вареньем... Во время первой встречи у нас вышел чисто человеческий разговор с Олегом Дерипаской...»

---

Алишер Усманов несколько лет не общается с Потаниным, затаив на него обиду после того, как «Интеррос» передумал объединяться с «Металлоинвестом». В 2014 году компания снизила долю в «Норникеле» с 5% до 3,5%, получив от продажи \$490 млн. Представители «Металлоинвеста» не отзывались на просьбу Forbes прокомментировать ситуацию в ГКМ.

Чтобы кто-то из акционеров снова не начал «никелевую войну», стороны разработали систему сдержек и противовесов, делающую конфликт невыгодным для его инициатора. Во-первых, в «Норникеле» был введен институт финансовых контролеров. «Это два аудитора, которые назначаются Дерипаской и Абрамовичем и следят за исполнением условий договора. Формально они работают в компании и мне подчиняются, но я не могу их уволить», — объясняет Потанин. Кроме того, в течение пяти лет с момента подписания соглашения акционеры обязались не менять размер своих пакетов в капитале «Норникеля» ниже установленных лимитов (для «Интерроса» и Rusal — 20%, для фонда Абрамова и Абрамовича — 2,5%). После 2017 года любой из трех акционеров, желающий продать свои акции, может запустить механизм так называемой русской рулетки. Он должен предложить их другим участникам соглашения с премией 20% к средневзвешенной рыночной цене за последние 6 месяцев. В свою очередь, другие акционеры могут принять предложение или выдвинуть встречное по той же цене или с большей премией. За отказ от выполнения условий русской рулетки предусмотрен штраф — продажа 1,87% акций «Норникеля» за \$1.

Весь пакет фонда Абрамовича и Абрамова и по 7% акций «Интерроса» и Rusal договорились внести на специальный счет в банке-агенте. Если кто-то из акционеров грубо нарушит условия соглашения, с его счета будут списаны 1,875% акций в пользу других участников. Решение о том, грубо ли нарушено условие, будет принимать третейский суд из британских юристов. На них же возложено рассмотрение конфликтов, в которых два акционера ущемляют интересы третьего. В такой ситуации пострадавший может получить право выкупить весь пакет нарушителей, находящийся

## Металлургия/Норильский никель

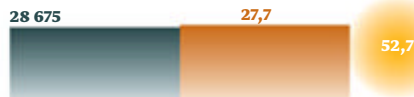
## Цена «Норникеля»

Как дорожала и дешевила компания с 2008 по 2015 год.

■ Цены на никель на LME, \$/т ■ Цена ADR «Норникеля» на LSE, \$  
● Капитализация компании, \$ млрд

24 апреля 2008

Михаил Прохоров продал свою долю в «Норникеле» UC Rusal



8 августа 2008

Гендиректором «Норникеля» утвержден Владимир Стржалковский. Представители UC Rusal выступили против этого решения



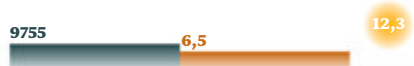
29 сентября 2008

Дочерние структуры «Норникеля» объявили о выкупе 8,6% ее акций. Представители UC Rusal обвинили менеджмент ГМК в «грубом нарушении прав миноритарных акционеров»



29 декабря 2008

«Интеррос» и UC Rusal объявили о перемирии, председателем совета директоров «Норникеля» избран Александр Волошин



27 мая 2010

UC Rusal потребовал от «Норникеля» выплаты \$3 млрд дивидендов. Гендиректор ГМК Стржалковский раскритиковал позицию UC Rusal



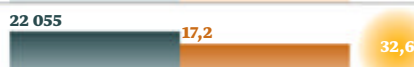
8 июля 2010

«Интеррос» и UC Rusal обвинили друг друга в попытках контролировать «Норникель» в ущерб другим акционерам



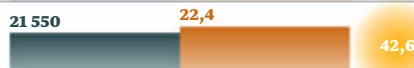
10 августа 2010

UC Rusal обвинил «Интеррос» в нарушении соглашения и подал иск в Лондонский арбитражный суд



18 августа 2011

«Норникель» сделал очередное предложение Дерипаске о выкупе доли UC Rusal в ГМК. Все предложения Дерипаска отклонил



29 ноября 2011

Олег Дерипаска подал в швейцарский суд иск против Потанина о возмощном отмывании денег в ходе buyback акций «Норникеля»



4 декабря 2012

Лондонский арбитражный суд отложил слушания по иску UC Rusal к «Интерросу». В СМИ появилась информация о переговорах Дерипаски, Потанина и Абрамовича



17 декабря 2012

UC Rusal и «Интеррос» подписали мировое соглашение. Новым гендиректором «Норникеля» выбран Потанин



12 сентября 2013

Руководство «Норникеля» утвердило новую стратегию развития, сделав ставку на российские активы



27 января 2014

«Норникель» заключила крупный контракт с BASF на поставки платиноидов



26 августа 2014

«Металлоинвест», продав 1,5% акций, объявил о снижении доли в «Норникеле» до 3,5%



26 января 2015

Дивиденды акционеров «Норникеля» за 9 месяцев 2014 года к моменту выплаты уменьшились на \$780 млн из-за девальвации и курсовой разницы



Источник: LSE, LME, Bloomberg, westmetall.com, отчетность ГМК «Норникель»

в банке-агенте с дисконтом 25% к рыночной цене. Соглашения нарушивших условия договора сторон при этом не потребуются. Если кто-то из акционеров откажется соблюдать решения третейского суда, соглашение будет признано расторгнутым. Партнеры договорились, что их споры в таком случае будут рассматриваться в Высоком суде Великобритании.

Но только ли предыдущая война стала причиной столь детальной проработки акционерного соглашения? «Потанину не очень доверяли, прежде всего Олег [Дерипаска], — рассказывает бывший член совета директоров «Норникеля». — Потанин всегда интерпретирует двусмысленные ситуации в бизнесе в свою пользу. Так было в случае с Усмановым, которого сам же Потанин уговорил купить пакет акций на пике, а дальше... ну, скажем, потерял интерес к партнеру, который выполнил свои обязательства...»

Потанин говорит, что несколько раз лично прочитал от корки до корки 86 страниц мирового соглашения вместе со всеми дополнительными приложениями и таблицами, чтобы не упустить каких-то подводных камней и «забыть о проблемах между партнерами навсегда». Но, похоже, подводных камней нет или они слишком глубоко запряты. За два с половиной года, прошедших с момента подписания соглашения, ни одной конфликтной ситуации между совладельцами «Норникеля» не возникло.

## Послевоенная разруха

Мало кто помнит, что в 2006 году Потанин был ведущим телевизионного шоу «Кандидат». Тогда, выбирая одного из прошедших кастинг 16 молодых менеджеров, в конце каждой передачи глава «Интерроса» злоево говорил остальным: «Вы уволены!» Победитель шоу стал в его холдинге руководителем проекта «Доступное жилье» с зарплатой 3 млн рублей в год.

После того как 17 декабря 2012 года Потанин стал гендиректором «Норильского никеля», ему пришлось снова повторять эту фразу. Пятилетняя война акционеров ухудшила положение компании. Выручка, составлявшая в 2011 году \$14,1 млрд, упала к моменту заключения мировой в декабре 2012 года до \$12 млрд, EBITDA — с \$7,2 млрд до \$4,9 млрд, чистая прибыль — с \$3,6 млрд до \$2,1 млрд, а чистый долг вырос с \$3,5 млрд почти до \$4 млрд, при этом большая его часть была краткосрочной. Вступив в должность, Потанин мягко сказал старому правлению: «Вы уволены». И заплатил своему предшественнику сказочные отступные.

Как объясняют собеседники Forbes, главной проблемой для Олега Дерипаски был генеральный



директор Владимир Стржалковский. Бывшего сослуживца Владимира Путина по КГБ СССР Потанин нанял в 2008 году «как защиту от Дерипаски», рассказывает бывший член совета директоров. Однако экс-глава Ростуризма Стржалковский, по его словам, используя силу казначейских акций, быстро обрел излишнюю самостоятельность, «привел в менеджмент кагэбэшников и туристов и стал выдвливать менеджеров Потанина». После прихода гендиректора от спецслужб «Норникель» покинули такие «интерросовцы», как его предшественник на посту гендиректора Сергей Батехин (возвращен Потаниным на должность заместителя) и заместитель по правовым вопросам Кирилл Паринов. Досталось и назначенцам со стороны Дерипаски. Пришедший из Rusal первым заместителем гендиректора Валерий Матвиенко тоже довольно быстро вернулся обратно.

Согласно разработанной при Стржалковском стратегии, компания планировала до 2025 года «войти в пятерку крупнейших мировых горно-металлургических компаний», широко инвестировать — до \$35 млрд, щедро скупать иностранные активы, диверсифицироваться за счет угля и энергетики и выстраивать вертикальную интеграцию, чего мировые металлургические компании почти не делают. «Контекст понятен. Надо много трамбовать», — с улыбкой комментирует один из бизнесменов, взаимодействовавших с «Норникелем».

На увольнении гендиректора настаивал Дерипаска. Потанин согласился только при условии выплаты Стржалковскому самого крупного в истории российского бизнеса «золотого парашюта» — \$100 млн. Назначенный на временную должность вице-президента бывший топ-менеджер еще примерно полгода курировал африканские активы компании и получил двумя равными траншами свое «выходное пособие». Согласно отчету за 2012 год, зарплата ключевого персонала, премии и компенсации при увольнении составили \$149 млн, в 2,3 раза больше, чем в предыдущем году.

У Потанина претензий к Стржалковскому нет. Он считает, что в другом состоянии «в обычной послевоенной разрухе он и не мог оставить компанию после пяти лет войны, тем более что пригляда со стороны акционеров не было». Сегодня бывший гендиректор живет, по словам владельца «Интерроса», неподалеку, они по-дружески общаются и Стржалковский приезжает с женой и ребенком на детские праздники в загородный клуб компании.

## День совы

В отличие от предыдущих лет, наполненных эпизодами азартной войны за контроль над компанией, последние два года жизнь «Норникеля»

состояла из обычных, даже скучных действий и мероприятий — кадровая и сбытовая политика, маркетинг, эффективность инвестиций... Какие шаги компании были так благосклонно восприняты рынком?

В первую очередь Потанин перетряхнул менеджмент. Первыми заместителями генерального директора стали Павел Федоров, который до этого работал замминистра энергетики, и Сергей Дяченко, поработавший до этого топ-менеджером De Beers и «Казахмыса».

В тот момент, вспоминает Потанин, компания «была похожа на отраслевое министерство». В ней отсутствовали горизонтальные управленческие связи на среднем уровне, вопросы решались с помощью служебных записок. Так сложилось в советские времена, но система удивительным образом сохранилась при предыдущих гендиректорах. «Для меня главное удивление было, что мои предшественники (Михаил Прохоров и Владимир Стржалковский. — **Forbes**) эту систему не разрушили, — разводит руками Потанин. — То ли драйва не хватило, то ли не знали про это». «Я едва не запретил их своим приказом», — уверяет он. По его словам, менеджеры одного уровня общаются теперь напрямую.

Не все реформы прошли гладко. Один из бывших снабженцев «Норникеля» рассказывает, как сразу после прихода Потанина у их подразделения появился новый куратор. После первой же рассылки уведомлений о тендере он вызвал подчиненного и приказал в следующий раз приглашать на конкурс только четырех поставщиков вместо 140, как было раньше. «Ну, я так работать не привык и, разумеется, уволился. Через месяц уволилась и начальница нашего подразделения», — вспоминает бывший сотрудник «Норникеля». Потанин на это замечает: «А вы уверены, что ваш собеседник не лукавил?» По его словам, после смены менеджмента к новому гендиректору пошел вал жалоб. «Тут иногда без четких критериев не поймешь, кто прав, кто виноват. Я сравнивал жалобы с квартальными отчетами и понимал, где правда, где поклеп», — говорит он.

29 мая 2013 года при гендиректоре создали инвестиционный комитет. Не такой, как традиционные для многих компаний комитеты при советах директоров. В операционной структуре «Норникеля» этот должен был стать «ситом» инвестпроектов, которые оцениваются по норме доходности на капитал (ROIC) не ниже 20%. Позже такие комитеты «каскадировались», как это называет Потанин, вниз, до уровня директоров заводов и рудников.

К доходности капитала привязали и часть системы вознаграждения. «Как только мы разделили

ключевые показатели эффективности (KPI) на личные и общекомандные, связанные с лимитом ответственности за капитал, все изменилось», — вспоминает Потанин. Например, общекомандные KPI привязали и к высвобождению оборотного капитала. Часто средства компании замораживались из-за 90-дневных рассрочек, которые сбытовики давали европейским покупателям. Новые KPI заставили сбытчиков менять политику — им, например, удалось договориться с немецкой BASF перевести часть продаж платины на авансовую основу. В 2012 году рабочий капитал компании составлял \$4,04 млрд, в 2014 году он сократился примерно до \$2 млрд (на момент подготовки номера окончательный отчет еще не был опубликован. — **Forbes**). Аналитик Rye, Man & Gor Securities Андрей Третельников объясняет, что сокращение рабочего капитала положительно влияет на рост денежного потока. Вместе с другими правильными действиями менеджмента это убеждает инвесторов в привлекательности «Норникеля», и его капитализация растет.

### Наскрести миллиард

Стратегия, разработанная при Стржалковском, грозила превратить «Норильский никель» в «Страну рудокопов», добывающих, не экономя инвестиций, не только цветные металлы, но и уголь, и железо. Новая предлагала присмотреться к тому, что уже имелось, выбрать «первоклассные активы» и только их и развивать. В ином случае у компании могли возникнуть большие проблемы.

По условиям «мирного договора» за 2012–2014 годы «Норникель» должен был выплатить акционерам \$8 млрд дивидендов и \$1 млрд от продажи непрофильных активов, то есть по \$3 млрд в 2013 и 2014 годах (в 2012 году компания уже заплатила \$2 млрд). Однако в 2013 году резко упали цены на никель и медь — основные металлы, добываемые компанией. Как следствие, в первом полугодии чистая прибыль по МСФО оказалась на 63% меньше, чем за аналогичный период 2012 года. Компании, с одной стороны, нужно было платить высокие дивиденды, а с другой — направлять заработанные средства на развитие, чтобы была возможность платить эти дивиденды, поднимать капитализацию.

Акционерам снова требовался компромисс. И касался он критичных для Дерипаски размера и графика выплаты дивидендов. Договориться удалось только после принятия стратегии. И лишь потому, что к этому времени акционеры начали больше доверять друг другу. Потанин рассказывает, что предложил Дерипаске обсуждать стратегию компании на каждом этапе, чтобы потом, при го-

лосовании, она не стала поводом для нового конфликта. «А чего нам советовать? — ответил, по его словам, Дерипаска. — Раньше меня не устраивало, что никто не занимается глубоко компанией, а теперь ты занимаешься — и занимайся». В итоге стратегию приняли и договорились перенести выплату \$1 млрд от проданных непрофильных активов на 2018 год, а до тех пор платить дивиденды по 50% EBITDA, но не менее \$2 млрд ежегодно.

Как рассказывает Потанин, для разработки стратегии первый заместитель гендиректора Федоров «собрал хороших экспертов и консультантов, скомпировал ее и «продал» на внешнем рынке». Основной стратегии стало признание приоритетными первоклассных активов с выручкой более \$1 млрд, рентабельностью по EBITDA выше 40% и сроком жизни, то есть периодом, когда отдача от вложенных средств остается для инвестора значимой, более 20 лет. Активы «первого класса» должны обеспечить стабильный уровень возврата вложенных средств и располагаться в перспективных для «Норникеля» регионах.

По этим критериям вне конкуренции оказался Заполярный филиал на Таймыре и вокруг Норильска. Здесь находится месторождение «Норильск-1», названное так потому, что его начали разрабатывать первым, и еще два месторождения, богатые медно-никелевыми рудами. Руда перерабатывается на двух обогатительных фабриках и на трех металлургических заводах. Здесь выпускают чистую медь, никель и кобальт, платиновые концентраты, серебро и еще целый ряд металлов и серу. И при этом недра Таймыра, одного из главных мировых центров добычи и производства цветных металлов, изучены всего на 25%. Поэтому компания запланировала двукратный рост инвестиций в геологоразведку. Второй по размеру актив, дающий более 20% возврата на вложенный капитал в год, — Кольская горно-металлургическая компания, месторождения и заводы которой расположены в Мурманской области (кроме финского завода Harjavalta).

Смена стратегии в числе прочего означала и отказ от прежних глобальных амбиций. До этого компания активно скупала горнорудные компании в Ботсване, ЮАР и Австралии. И все они не соответствовали жестким критериям доходности. В мае 2014 года «Норникель» закрыл сделку по продаже золоторудных и никелевых компаний в Австралии примерно за \$37 млн, а в октябре договорился продать свои активы в ЮАР и Ботсване за \$350 млн. «Пока у нас не получается, но, думаю, что мы сумму близкую к миллиарду [за непрофильные активы] наскребем», — говорит Потанин.



## Несколько фактов о «Норникеле»

**1**

Компания базируется на полуострове Таймыр на 69-й параллели, где в течение 67 летних дней солнце не опускается за горизонт, а в течение 45 зимних — не поднимается над ним. Связь с другими регионами страны осуществляется по реке Енисей и Северному морскому пути, а также авиасообщением.

**2**

Старейшее предприятие Заполярного филиала, Никелевый завод создавали в годы войны эвакуированные из Мончегорска Мурманской области сотрудники комбината «Североникель». Тогда

завод назывался Норильским комбинатом НКВД СССР. Первый никель получен в апреле 1942 года.

**3**

Завод «Печенганикель» находится в городах Никель и Заполярный, расположенных на границе с Норвегией.

**4**

«Норникель» — крупнейший в мире производитель палладия. Его доля рынка составляет 41%. Палладий используется для производства автомобильных катализаторов, а также в электронной промышленности. В одном сотовом телефо-

не может содержаться до 9 мг металла, в ноутбуке — до 80 мг.

**5**

В 2007 году, купив активы LionOre и никелевый бизнес OM Group «Норникель» за \$7 млрд получил предприятия в Ботсване, ЮАР и Австралии. В Австралии это золоторудные проекты Thunderbox (три месторождения) и Bannockburn (два месторождения), совместный с Barrick Gold проект Warrida Well, обогащательная фабрика мощностью 2,5 млн т руды в год, а также рудники Lake Johnston, Black Swan, завод Cawse и геологоразведочный проект Honeymoon Well. В Бот-

сване компания владела никелевыми активами Tati Nickel Mining Company, а в ЮАР — Norilsk Nickel Africa. Теперь эти активы компания продает.

**6**

В состав Кольской ГМК входит финский завод Norilsk Nickel Harjavalta Оу, который до последнего времени перерабатывал сырье австралийских и африканских подразделений и никелесодержащие полупродукты сторонних поставщиков.

**7**

В сентябре 2014 года «Норникель» купил у государства 25,5% перевоз-

чика «Енисейское речное пароходство» (ЕРП), доведя свой пакет до 84,19%. Флот Енисейского пароходства составляет 650 судов общей грузоподъемностью около 680 000 т. «Норникель» всегда был основным заказчиком ЕРП.

**8**

Парк самолетов и вертолетов «Норильского никеля» насчитывает 45 единиц: 18 вертолетов, которые эксплуатирует Норильский филиал «Авиакомпания Таймыр», и 27 самолетов — «Нордavia» — региональные авиалинии и московский филиал «Авиакомпания Таймыр» (NordStar).

## Секрет полуфабриката

Еще одно изменение, которое оценил рынок, в сбытовой политике. Что выгоднее, продать готовый металл или полуфабрикат? Мировые производители цветных металлов сегодня не стремятся к вертикальной интеграции и, если выгодно, продают полупродукты, не тратясь на завершающие стадии производства. Что даст компании следование этому примеру? Даже недостаток металлургических мощностей не будет сдерживать инвестиции в разведку, добычу и первые переделы руды, а вложенные деньги быстрее принесут прибыль. До 2013 года полупродукты производили на африканских и австралийских фабриках «Норникеля», и их производство падало. Только на финской Harjavalta выпуск полупродуктов меди вырос с 1000 т в 2012 году до 7000 т в 2013-м.

И все же ведущие товары компании — никель (в 2013 году №1 в мире, 14% глобального производства) и медь (№11, 2%). «Норникель» также занимает первое место в мире по производству палладия (2,7 млн тройских унций, 41%). Как рассказывает Потанин, они «впервые занялись маркетингом» и расставили приоритеты. «Есть стратегические товары, на которые мы влияем, — палладий и никель, и по ним мы ведем себя как стратеги, то есть продаем товар конечному покупателю и тем самым влияем на рынок, — объясняет он, — а по остальному, например по меди, мы просто отдаем товар брокеру, и финальная цена от нас не зависит».

По стратегии, принятой при Стржалковском, вспоминает он, у компании была концепция, что по меди она большой игрок и должна вести себя как стратег — продавать товар конечному потребителю. Теперь новые менеджеры перешли к оппортунистическим продажам (в отличие от того, как продают никель), и им «все равно, что делают с медью трейдеры». Если доля «Норникеля» на каком-то рынке вырастет до 10% и выше, изменится и поведение компании. Пока же в расчете на растущий китайский спрос на медь «Норникель» начинает читинский проект. Его первая фаза — освоение Быстринского золото-медного месторождения и строительство горно-обогатительного комбината. Инвестиции в него до 2017 года, по оценке компании, составят около \$1 млрд.

Каковы финансовые результаты работы по новой стратегии? На момент подготовки этого номера результаты за 2014 год компания еще не объявляла. По сравнению с первым полугодием 2013 года за тот же период 2014-го выручка увеличилась с \$5,6 млрд до \$5,7 млрд, EBITDA — с \$2,3 млрд до \$2,5 млрд, чистая прибыль выросла с \$0,5 млрд до \$1,5 млрд.

Но кроме эффективности есть еще кое-что важное. В 2016 году будет наконец закрыт Никелевый завод 1942 года постройки, который находится в черте Норильска. Мотив у этих расходов только один — улучшить экологическую ситуацию в городе. Ускоренное закрытие завода обходится

**Металлургия/Норильский никель**

«В какой-то момент компания была похожа на отраслевое министерство. Для меня главное удивление было то, что мои предшественники эту систему не разрушили»

в 11 млрд рублей, а связанные инвестиции по переносу производств на другие площадки — более 70 млрд рублей. С экологией связан и другой крупный проект — снижение выбросов в атмосферу диоксида серы. По контракту с «Норникелем» технологию концентрирования диоксида разрабатывают ученые американского исследовательского центра MATRIC, а технологию получения серы из высококонцентрированного диоксида серы — французской LGI.

**Санитары леса**

Большую часть времени Владимир Потанин проводит в Москве. На Таймыре, где расположены основные активы «Норникеля», бывает редко. Говорит, что всю необходимую информацию о производственных вопросах он получает с помощью современных средств связи. «Я туда приезжаю несколько раз в год, чтобы понять обстановку, почувствовать, как работают люди, как они себя ощущают. Часто это делать не надо, потому что просто задержишься всех», — поясняет Потанин.

Доволен ли он тем, что удалось сделать за два с половиной года? Ответ утвердительный. Основным достижением компании за этот период Потанин считает стратегию развития «Норникеля» и результаты ее реализации: «За это время в мире много всего поменялось, а стратегия у нас одна, и под каждой строчкой можно подписаться».

Рыночная капитализация компании на середину февраля превысила \$30 млрд, правда, спустя месяц снизилась до \$26 млрд. Потанин объясняет, что компания сейчас недооценена, но перед тем, как повышать ее капитализацию, нужно в первую очередь выплатить обещанные дивиденды. «Мы вышли сейчас на ситуацию, в которой нам осталось еще пару миллиардов доплатить, чтобы выполнить условия соглашения», — говорит он.

Постоянный контроль акционеров и их представителей в «Норникеле» Потанина не тяготит. «Когда мы заключили соглашение в 2012 году, мне казалось, что я получил минимум и достаточный уровень комфорта для управления «Норникелем», но сейчас я понимаю, что получил немного больше, чем нужно, и от некоторых вещей даже отка-

зался», — объясняет Потанин. Он подчеркивает, что пристальный контроль представителей Rusal и фонда Абрамовича и Абрамова Crispian заставляет менеджмент «Норникеля» тщательнее продумывать свои действия и просчитывать возможные риски. «Олег и его представители — они же как санитары леса, — шутит Потанин. — Они все время сигнализируют, когда ты попадаешь в красную зону и помогают стимулировать менеджмент».

Для рынка существующий расклад сил среди акционеров «Норникеля» тоже выглядит понятно и добавляет компании прозрачности. «Сегодняшняя ситуация, связанная с существованием акционерного соглашения, дает уверенность относительно управления денежными потоками компании, во всяком случае до окончания его действия. Это делает «Норникель» более предсказуемым и позитивно оценивается рынком», — говорит аналитик Deutsche Bank Георгий Буженица.

А что думает Олег Дерипаска? Владелец UC Rusal заявил Forbes, что считает «Норильский никель» «лучшей российской компанией на данный момент». «У меня нет никаких вопросов к Владимиру Потанину. Гендиректор выполняет взятые на себя обязательства по выплате дивидендов и управлению компанией. Вся экономика у нее в рублях, а основная выручка в валюте. При этом «Норникель» очень уверенно себя чувствует на основных рынках сбыта — палладия и никеля. Это позволяет компании спокойно переживать самые тяжелые времена», — считает Дерипаска.

Несмотря на стагнацию и падение цен на никель на 20% за последние 9 месяцев, Потанин в отличие от Дерипаски словосочетание «тяжелые времена» пока старается не употреблять и заменяет его словами «встречный ветер». Он уверяет, что встречный ветер благодаря девальвации рубля пошел «Норникелю» только на пользу.

Когда встречный ветер превратится в идеальный шторм? Потанин перестает улыбаться, на минуту задумывается и называет условия: нефть ниже \$50 за баррель, доллар — выше 100 рублей, процентная ставка — 15% или более, рост ВВП отрицательный, отсутствие экономических реформ. Удержится ли на плаву во время шторма управляемый им корабль с четырьмя такими разными акционерами на борту? «Вы знаете, я в этом смысле идеалист. Будет шторм — будем как-то карабкаться, переживать, уклоняться от прямых ударов, — отвечает гендиректор «Норникеля». — Помните историю про двух лягушат в кувшине с молоком? Один утонул, а другой сбил молоко в сметану и вылез». ❶





Времена меняются. И сегодня не так просто найти средства на обновление парка техники. Мы готовы поддержать вас. Финансовые инструменты Cat® делают доступным для приобретения необходимое вам оборудование на выгодных условиях. Какими бы ни были задачи, мы найдем для вас подходящее решение.

Узнайте больше, что может сделать Cat для вашего успеха, на [vmeste.cat.ru](http://vmeste.cat.ru)

**ВМЕСТЕ МЫ СПРАВИМСЯ.™**

**ЕСТЬ ЦЕЛЬ —  
МЫ ПОМОЖЕМ  
ЕЕ ОСУЩЕСТВИТЬ.**



© 2015 Caterpillar. Все права защищены. CAT, CATERPILLAR, ВМЕСТЕ МЫ СПРАВИМСЯ™, соответствующие логотипы, «Caterpillar Yellow» и маркировка «Power Edge», а также идентификационные данные корпорации и ее продукции, используемые в данной публикации, являются товарными знаками компании Caterpillar и не могут использоваться без разрешения.





Список Forbes

Фоторепортаж/Норильск/  
Норникель

# Город Ni-Cu-Pd\*

*Один из самых северных  
в мире городов построили  
на земле, в которой зарыто  
полтаблицы Менделеева.*

Фото:

АЛЕКСАНДР ГРОНСКИЙ

Галерейный фотограф, ранее  
занимавшийся фотожурналистикой.  
Победитель World Press Photo 2012  
года. В его объективе — Норильск,  
родной город «Норникеля»

Норильск — моногород. В связанных с «Норникелем» компаниях работает не менее трети населения, и почти все блага в городе — от завода. Он строит детские сады и оборудует футбольное поле и залы для баскетбола и волейбола на единственном стадионе «Заполярье». При этом заводы горно-металлургической компании создают жителям города главные проблемы. По данным Росстата, Норильск — лидер среди самых грязных городов России. Например, содержание диоксида серы в воздухе превышает норму примерно в 30 раз. Но благодаря мерам экологической безопасности загрязненность удалось снизить на 1,5% по сравнению с 2011 годом.













Кредитная строка идет здесь









Список Forbes

**Фоторепортаж/Норильск/  
Норникель**



Обычный, на первый взгляд, город: «сталинки» в центре, хрущевки и столбы многоэтажек в спальных районах. Однако если смотреть с высоты, в Норильске, давшем имя компании «Норильский никель», нет пригородов и частного сектора. Сразу тундра, на сколько хватает взгляда. Заполярье, 69-я параллель, вечная мерзлота. Прямо в городе дымят трубы Никелевого завода. Деревья и трава здесь выживают плохо.

# Больно не будет

*«Фармстандарт» хочет потеснить западных производителей. Не только в России.*

Текст:

ПАВЕЛ СЕДАКОВ,  
АНАСТАСИЯ ЖОХОВА



В ТОНИРОВАННЫХ ОКНАХ ТРЕХ-этажного здания отражаются владимирские леса, таунхаусы и 25 железных человечков — работа модного скульптора Мигеля Сарасате. На берегу пруда — вертолетная площадка и ресторан Bon Appetits с бесплатными для сотрудников обедами: в день нашего визита подавали котлеты из диких кабанчиков, которых разводит охотхозяйство по соседству. Ближе к лесу — теннисные корты и фитнес-центр, где занятия йогой ведет выписанный с Гималаев инструктор Су-Шант.

Так выглядит расположенный около поселка Вольгинское в 110 км от столицы кампус биотехнологического центра «Генериум», где разрабатывают лекарства от рака, гемофилии и других тяжелых заболеваний. Виктор Харитонин (№101 в списке Forbes, состояние \$950 млн), владелец компании «Фармстандарт», иногда приезжает сюда с детьми на выходные — он основной акционер и инвестор проекта. «Если «Фармстандарт» — крупное серийное производство, миллиарды таблеток, десятки миллионов ампул, любой заказ может выполнить, то «Генериум» — это наукоемкие штучные вещи», — объясняет разницу между активами Харитонин, согласившийся дать Forbes первое в жизни интервью. Что дадут ему инвестиции в науку?

## Два в одном

«Арбидол» есть? 260 рублей он у вас?» — поинтересовался Владимир Путин у провизора аптеки в ходе визита в Мурманск в 2010 году. Стушевавшийся первостольник полез в журнал сверяться. Все обошлось: «Арбидол», включенный в конце 2009 года в список жизненно необходимых лекарственных

препаратов, оказался даже дешевле установленной государством цены.

Репортаж о визите премьер-министра в аптеку показал Первый канал. До этого Минздрав рекомендовал «Арбидол» в качестве лекарства от гриппа, аптеки закупали его в обязательном порядке. За первое полугодие 2010 года было продано 35 млн упаковок на 7,6 млрд рублей (за весь предыдущий год — на 5,5 млрд рублей). «История с Путиным — это круто. Она сыграла очень большую роль в бизнесе Харитонина», — говорит директор Центра социальной экономики Давид Мелик-Гусейнов. «В разгар эпидемии гриппа все, что у кого было, улетало. Мы просто быстро смогли увеличить производство в разы», — отмахивается от предположений о лоббизме Харитонин.

«Арбидол», доставшийся ему вместе с несколькими другими брендами после покупки в 2006 году компании «Мастерлек», и сегодня остается бестселлером, несмотря на то что его продажи за 2014 год упали на 24% (2,9 млрд рублей). Правда, в портфель препаратов компании «Фармстандарт» он больше не входит.

В июле 2013 года котировки «Фармстандарта» на Лондонской бирже за неделю упали почти в два раза — с \$20 до \$11 за акцию. Случилось это после того, как совет директоров одобрил решение о выделении безрецептурных препаратов (это 27 брендов) в отдельный бизнес, компанию «Отисифарм». На выкуп долей у несогласных с маневром миноритариев «Фармстандарт» потратил около 3 млрд рублей, в декабре 2013 года реорганизация состоялась.

Без «Арбидола», «Амиксина», «Пенталгина» и других раскрученных брендов выручка «Фармстандарта» за год упала на 25,5%, до 41,5 млрд ру-





Знающие Виктора Харитонина люди говорят, что с ним лучше не торговаться — считает на много ходов вперед

блей. (Выручка «Отисифарм» — 16,6 млрд рублей.) Но по объему продаж в натуральном выражении «Фармстандарт» остается лидером рынка с долей 6,2%. В деньгах, по данным IMS Health Russia, на препараты компании приходится 1,23% рынка, это 22-е место среди 1500 производителей, представленных в России (IMS не учитывает дистрибуцию брендов других производителей, на которую приходится половина выручки «Фармстандарта»).

Харитонин уверен, что фокусирование команд на развитии брендов либо на работе с госзаказом

скоро отразится и в финансовых показателях. «Может быть, для инвесторов все это показалось немножко серым в силу того, что в России компания не такая уж большая, но это осмысленная стратегия и у нее есть четкий экономический эффект», — уверенно объясняет бизнесмен.

«Любую из наших компаний можно продать, они упакованы», — добавляет Александр Шустер, знающий миллионера 10 лет. После продажи «Фармстандарту» своей компании «Мастерлек» Шустер помогал масштабировать производство «Арбидола». Сей-

## Список Forbes

Фармацевтика/  
импортозамещение/Харитонин

час он член совета директоров и миноритарий «Фармстандарта», «Отисифарма» и «Генериума». «Я первое время с Виктором спорил, а потом понял его логику. У него компьютер в голове. Это не чутье даже, а четкий расчет», — говорит Шустер.

## Партнер Абрамовича

В Москву выпускник мехмата Новосибирского университета Виктор Харитонин перебрался в 1994 году — новосибирцы Ольга и Алексей Свирины пригласили его стать младшим партнером в созданной ими инвесткомпании «Профит Хаус». «Умный, хорошо образованный, приятный в общении», — вспоминает 23-летнего Харитонина Ольга Свирина. Через два года он возглавил компанию. Вскоре в Москву переехал его друг и однокурсник Егор Кульков.

Инвестиционные перспективы производства лекарств Харитонин и Кульков оценили, купив на пару завод «УфаВита». «Это была спонтанная сделка, актив был хороший, но сильно недооцененный. Собирались потом перепродать», — вспоминает Егор Кульков, ныне совладелец «Фармстандарта», в интервью Forbes.

Через три года, когда американская ICN выставила на продажу пять своих заводов в России, Харитонин вышел с предложением профинансировать сделку на Романа Абрамовича, для структур которого «Профит Хаус» скупал акции «Аэрофлота», энергетических и нефтяных компаний. Активы ICN объединили с «УфаВитой» в компанию «Фармстандарт», Абрамович вышел из ее капитала после IPO в 2007 году.

А через семь лет Millhouse снова выступил партнером «Фармстандарта» в сделке по покупке 70% акций биотехнологической компании Biosad у основателя Дмитрия Морозова и Газпромбанка. Как следует из отчетности «Фармстандарта» за первое полугодие 2014 года, компания потратила на свой пакет 20% около \$100 млн. «Biosad отлично вписывается в нашу стратегию — инвестировать в технологии будущего. А Виктор — дальновидный бизнесмен с хорошим видением рынка и ценной способностью создавать акционерную ценность. Он также один из умнейших и самых приятных успешных людей, которых вы когда-либо встретите», — объясняет мотивацию Millhouse его представитель Джон Манн. Сам Харитонин про партнерство с Абрамовичем говорит неохотно: «Конечно, мы общаемся. Но я, как и Роман Аркадьевич, о третьих лицах не люблю говорить».

Biosad — резидент особой экономической зоны «Санкт-Петербург». Около 1000 его сотрудников занимаются созданием препаратов на основе моноклональных антител и малых молекул, биоинформатикой. Результаты есть. В прошлом году Biosad выпустил

биоаналог ритуксимаба, вещества, которое используется в лечении лимфом. До этого ритуксимаб монопольно производила швейцарская компания Roche, ее препарат «Мабтера» был самым дорогим в программе госзакупок «Семь высокочастотных нозологий» — в 2013 году на него приходилось 9,5 млрд рублей (эксклюзивным дистрибьютором, кстати, был «Фармстандарт»). В 2014 году в тендере победил уже ритуксимаб от Biosad — препарат «Аццелбия», упаковка которого в рознице стоит на 15% дешевле «Мабтеры». Контракт на 5,85 млрд рублей сразу увеличил долю отечественных препаратов в системе госзакупок в два раза — с 13% в 2013 году до 26% в 2014-м.

На пакет Biosad помимо «Фармстандарта» претендовали почти все игроки «большой фармы». Дмитрий Морозов, в прошлом совладелец банка «Центрокредит», сделал в итоге выбор в пользу Харитонина, предлагавшего не самую высокую цену, но и не претендовавшего на 100% акций. «Мне очень комфортно с нынешними акционерами. У Харитонина «интерфейс» такой же быстрый, как у меня, мы друг друга с полуслова понимаем. И по большей части вопросов, касающихся отрасли, наши мнения совпадают», — говорит Морозов.

Две сделки Харитонина, прошедшие при участии Абрамовича, отлично иллюстрируют эволюцию компании «Фармстандарт» за 10 лет.

## Русские медведи

«Раньше на месте «Генериума» луг заболоченный был, мы миллион кубометров песка и земли засыпали сюда», — вспоминает Александр Шустер. В 2007 году он предложил Харитонину войти в свой новый научно-исследовательский проект — создание биотехнологического центра неподалеку от Покровского завода биопрепаратов. Харитонин приехал в Вольгинское, осмотрел место и дал добро на запуск проекта.

Знакомый с Харитониным более десяти лет Андрей Дементьев, бывший заместитель курировавшего в том числе и фармацевтику министра промышленности Виктора Христенко, вспоминает, что поначалу они обсуждали проект не как коммерческий, а скорее как исследовательский и образовательный. «Дискутировали еще до Сколково, можно ли привлечь людей с той стороны границы», — вспоминает Дементьев в интервью Forbes. Уйдя в 2012 году с госслужбы, он стал акционером МБЦ «Генериум». У него и его коллеги Андрея Реуса, уволившегося из министерства в 2007 году, по 12,5% акций. Оба отмечают, что им интересен инвестиционный потенциал фармацевтики. Да и сам Харитонин, по словам Дементьева, «идеальная персона для современного бизнеса: работающий перфекционист».





У Харитонина, Кулькова и Шустера все получилось. Сейчас треть сотрудников «Генериума» — репатрианты с опытом работы в лабораториях Германии, Франции, США. Чем их заманивают? 70 таунхаусов и коттеджей на территории научного центра предназначены для семей сотрудников. Новейшее оборудование. Зарплаты до падения рубля были выше, чем на Западе. К тому же у людей есть возможность работать с передовыми по мировым меркам технологиями.

Трансфер технологий поддерживает государство, с 2011 года по ноябрь 2014-го Минпромторг выделил на это производителям 4,4 млрд рублей. В первый же год после создания «Генериум» получил на трансфер зарубежных технологий три госконтракта на сумму 300 млн рублей.

За год до этого владельцы «Фармстандарта» приобрели контрольный пакет в датском биотехнологическом стартапе Affitech. «Мы тогда получили замечательный опыт управления публичной компанией в Европе», — вспоминает Харитонин. Входившие в совет директоров шотландский лорд, датчанин, американцы и англичане за глаза называли новых акционеров то «большим бурым медведем», то «этими русскими». «Весь менеджмент и существующий совет директоров были настроены на то, чтобы кушать деньги инвесторов», —

вспоминает Шустер. Достиженные договоренности не выполнялись — менеджеры ссылались на регуляторов, правила и инструкции. Совладельцы «Фармстандарта» действовали решительно — довели свой пакет до 100% (обошлось в €60 млн), а затем вывели компанию с биржи.

В Affitech их интересовали две уникальные технологические платформы, позволявшие получать моноклональные антитела. После покупки компании сотрудников «Генериума» отправили в Осло, где находилась штаб-квартира, на обучение. А потом погрузили в контейнеры оборудование, робота, архив культур и генов и перевезли в Россию. Нарботки помогли «Генериуму» в создании «Апагина» — этот препарат против рака кишечника, опухолей яичников, легких и молочной железы весной вошел в завершающую стадию клинических испытаний.

Сегодня венчурная компания Inbio Ventures, которую возглавляет Александр Шустер, ищет по всему миру биотехнологические стартапы, в портфеле которых есть разработки на поздней стадии. «Входя в капитал, мы сразу предупреждаем, что права на препараты на территории России будут за нами, мы лучше знаем рынок здесь, знаем цены», — говорит Харитонин.

В немецкой CODON (специализация — восстановление хрящевых поверхностей) у россиян 20%,

**Выручка**  
**МБЦ «Генериум»**  
**в 2014 году —**  
**0,3 млрд рублей,**  
**ЗАО «Генериум» —**  
**3,9 млрд рублей**

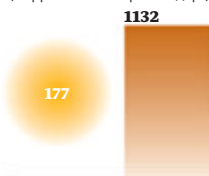
## Список Forbes

Фармацевтика/  
импортозамещение/ХаритонинСамые  
динамичные

Препараты из портфеля ГК «Фармстандарт», продажи которых изменились больше всего в 2014 году.

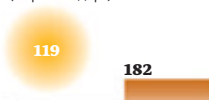
## Минирин

(Ферринг ГмБХ/Фармстандарт)



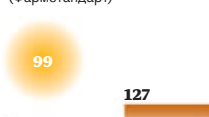
## Термопсол

(Фармстандарт)



## Андиапал

(Фармстандарт)



## Риностоп

(Отисифарм)



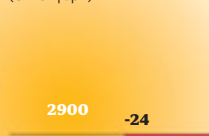
## Сульфоксамфокан

(Фармстандарт)



## Арбидол

(Отисифарм)



● Выручка, млн руб.  
■ Рост/падение, %

Источник: данные компании

в американской Argos Therapeutics Inc (разработка противораковых вакцин) — 30%. Их технологии позволили в августе 2014 года запустить опытное производство лекарств на основе клонирования клеток конкретного пациента, занимается этим в рамках проекта «Генериум» ЗАО «Селлтера-Фарм». Фактически речь идет о персонализированной медицине: у больного раком почки, например, забирают 100–200 мл крови и патологические клетки, из которых в течение 7–10 дней создается лекарство под этого конкретного пациента. «Вакцина отличается от существующих тем, что учит иммунную систему распознавать опухолевые клетки», — говорит Артем Еремеев, заместитель гендиректора «Селлтеры». В США, по его словам, такой курс стоит \$120 000, отечественный обойдется в 2–2,5 раза дешевле. Клинические испытания сейчас проводят в Европе. В России закон о клеточных технологиях еще не принят, третье чтение должно состояться в Госдуме в мае. Как только его примут, Харитонин развернет масштабное производство — предприятие сможет выпускать в год 20 000 противораковых вакцин на основе клеток и обеспечивать материалом по 50–60 операций на суставах в месяц.

Впрочем, Харитонин с партнерами уже заработали на инвестициях в западный биотех — в феврале 2014 года, когда Argos Therapeutics вышла на биржу Nasdaq, пакет россиян оценивался в 2,5 раза дороже, чем первоначальные вложения, — \$74 млн. Через год, правда, котировки сильно упали, но они уже растут снова.

«Биотех — более рискованный бизнес, чем фармацевтика, не все исследования могут закончиться созданием готового препарата. Но и рост доходов взрывной, если вдруг лекарство выстрелило», — со знанием дела говорит Морозов из Biocad.

## Отечественные лекарства

«Здесь масштаб другой, проекты более интересные. Мы занимаемся только тем, что на 90% будет внедрено, а не чистой наукой», — говорит гендиректор МБЦ «Генериум» Равиль Хамитов. Полковник в отставке, который раньше занимался разработкой средств защиты от оружия массового поражения, не жалеет, что год назад принял предложение Шустера возглавить научно-исследовательское подразделение.

Хамитов ведет нас по залитому солнцем коридору мимо боксов-лабораторий. Людей мало, большая часть операций выполняется роботами. Производством готовых лекарств занимается ЗАО «Генериум», цеха которого расположены в 4 км отсюда. В проект «Генериум» вложено уже 7 млрд рублей.

Сейчас у «Генериума» восемь готовых препаратов на основе рекомбинантных белков, в разработ-

ке еще пятьдесят. Приоритет — высокотехнологичные препараты, которые могли бы заменить дорогие зарубежные лекарства в госпрограмме «Семь нозологий». По итогам 2013 года «Фармстандарт», по данным DSM Group, занимал шестое место по объемам продаж, «Генериум» — тринадцатое. А одна из его разработок — препарат «Коагил» для терапии гемофилии (седьмой фактор свертываемости крови) — входит в десятку препаратов, на закупку которых выделяется больше всего средств из бюджета.

Взятый государством курс на импортозамещение открывает перед акционерами «Фармстандарт» новые возможности. В феврале 2015 года «Генериум» впервые посетила Ольга Голодец, вице-премьер по социальным вопросам. Харитонин уверяет, что о визите узнал всего за полтора дня — инициатива показать столичным гостям инновационное предприятие исходила от губернатора Светланы Орловой, которая всячески поддерживает проект. Впечатления у Голодец остались «весьма положительными».

На вопрос об отношениях с Харитониным Голодец отвечает, что «так же как с ним, я знакома со всеми заметными игроками рынка». Представители всех основных производителей общаются с вице-премьером в рамках подкомиссии по вопросам обращения лекарственных средств при правительственной комиссии по вопросам охраны здоровья граждан. Харитонин отмечает, что сейчас диалог с государством систематизирован и «не надо ходить по кабинетам и что-то шептать».

Миллионеру всегда приписывали административный ресурс и особую дружбу с предыдущим министром здравоохранения Татьяной Голиковой и ее мужем, главой Минпромторга Виктором Христенко. Голикова возглавила Минздрав в 2007 году, «Фармстандарт» как раз тогда начал активно осваивать сегмент госзакупок. Через год премьер-министр Владимир Путин проводит совещание по развитию отрасли на заводе «Фармстандарт» в Курске, где ему показали товар лицом. Впервые появившись в двадцатке ведущих поставщиков по «Семи нозологиям» лишь в 2010 году (17-е место), в 2012 году, когда Голикова уходила из Минздрава в Счетную палату, «Фармстандарт» был уже на седьмом месте по деньгам.

Можно вспомнить еще одну нашумевшую историю. Будучи эксклюзивным дистрибьютором противоопухолевого препарата «Велкейд» производства бельгийской компании Janssen-Cilag, «Фармстандарт» в 2009 году вышел с ним на тендер по «Семи нозологиям». Зарегистрированный незадолго до этого российский дженерик, препарат «Миланфор» от компании «Фарм-Синтез», стоивший



# МЕБЕЛЬНЫЕ ТУРЫ В КИТАЙ \*

реклама



**ЭКОНОМИЯ**  
до  
**500%**

## Обставляете дом, квартиру, бар, ресторан, гостиницу, спа-салон? Зачем переплачивать?

65% мебели на российском рынке – из Китая. При этом наценка на нее в магазинах России составляет 100-200% и даже 500%! Сегодня Китай – крупнейший производитель мебели. Теперь там, а не в Италии, трудятся лучшие дизайнеры. Китайским мастерам доступны все стили и направления, самые разные цветовые решения, любая комплектация и лучшие материалы.

Мебель и аксессуары, сантехника, строительные и отделочные материалы, свет, текстиль, посуда – словом, все, что нужно для Вашей квартиры или загородного дома, бара или гостиницы, на российский рынок поставляют из Китая. Теперь у Вас есть возможность купить все это напрямую у производителей, с мебельным домом "Гранат".

Прилетайте в Китай! Посетите крупнейшие в мире мебельные центры в Гуанчжоу! 10 000 производителей в одном месте.

Доставка в любой регион мира. Сохранность гарантирована.

## Мебельный тур в Китай - шаг к мечте!

Организуем туры под ключ: от оформления виз и билетов до доставки мебели к дверям Вашего дома. Никаких хлопот! Вам или Вашему дизайнеру надо только прилететь в Китай и выбрать, остальное мы сделаем сами.

Стоимость мебельного тура на двоих – всего 588 \$ США!  
Продолжительность тура – 5 дней.

\*Мебельные туры проводятся индивидуально, заезды в любой день.



**Звоните прямо сейчас:**  
**+ 7 (495) 795-61-31**  
**8-800-700-1905**  
(звонок бесплатный)  
[www.domgranat.ru](http://www.domgranat.ru)

Мебельный дом "Гранат" является членом Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, а также мебельных ассоциаций Китая и США.



**Фармацевтика/  
импортозамещение/Харитонин**

Харитонин отмечает, что сейчас диалог с государством систематизирован и «не надо ходить по кабинетам и что-то шептать»

на 30% дешевле, с конкурса сняли. «Вывод простой: ищи, кому выгодно. Остается монополия в области госзакупок. Остается единственный препарат — «Велкейд». Права закреплены в «Фармстандарте», — говорит Тимофей Петров, гендиректор «Фарм-Синтеза». При этом к самому Харитонину, которого он считает «высоким профессионалом», у него претензий нет: «Мы работаем в России, поэтому когда есть возможность повлиять на конкурента, у кого больше прав, тот и прав». Сейчас «Велкейд», занимающий второе место в продажах по госпрограмме, производят по контракту на заводе «Фармстандарта» в Уфе. Требования локализовать производство в России для производителей, чьи препараты входят в госпрограммы, исходят от правительства. Правда, западные компании технологиями делиться неохотно. «Только когда доходят до точки, что не делиться уже невозможно», — улыбается Харитонин.

Разговоры об административном ресурсе ему, похоже, за все эти годы сильно надоели. Он говорит о Христенко с большим уважением, но уверяет, что кулуарно их никто не знакомил, это был нормальный рабочий процесс. «Виктор Борисович был идеологом стратегии развития отрасли «Фарма 2020», мы как самые крупные производители были вовлечены в разработку, поэтому общались и продолжаем общаться по сей день», — говорит миллионер. Терпеливо объясняет, почему Дементьев с Реусом стали акционерами «Генериума»: давно знакомы, люди вышли в отставку, надо же им где-то работать.

Реус на вопрос о лоббировании отвечает, что у него большой опыт штабной работы и именно поэтому Харитонин предложил ему место в совете директоров «Фармстандарта», а позже и «Генериума». «Административный ресурс — понимание структур и способов взаимодействия с ними. Это важный аспект, я достаточно долго проработал в этой сфере. Я понимаю механизм изнутри. Важны формулировки, предложения, важно понимать, что может регулятор и какие ему вопросы нужно задавать, чтобы сделать условия максимально приемлемыми», — говорит он.


«К нам часто приходят другие компании с разными проектами. У многих в презентации попадает «наличие административного ресурса». Спрашиваю, это чей? Ваш, говорят. Сразу вычерки-

вайте пункт», — смеется Шустер. И напоминает, что компания осталась в лидерах рынка и после смены правительства. И что у нее, как у всех, бывают проблемы. Например, препарату «Иннофактор» для больных гемофилией, разработанному в «Генериуме», в августе прошлого года отказали в регистрации. Губернатор Орлова на встрече с президентом Путиным 17 сентября расписала ему, как важен отечественный продукт: препараты «Генериума» уже обеспечили бюджету экономию более 4 млрд рублей на закупках. Десятого октября после личного распоряжения Путина «Иннофактор» получил регистрацию, но не успел попасть в программу «Семь нозологий».

Сейчас «Фармстандарт» — единственная отечественная компания, которая производит сразу три фактора свертываемости крови. А рядом с «Генериумом» идет строительство одного из самых крупных в Европе заводов по фракционированию плазмы, уже возводят первый этаж. В этот проект Харитонин планирует вложить еще 6 млрд рублей. «В России менее 10% собственных препаратов крови, остальные все — импортные. Если введут санкции, мы сядем сразу», — объясняет он важность проекта.

Тема крови открывает перед его компанией перспективу стать не только поставщиком, но и партнером государства. На рынок плазмы вышла госкорпорация «Ростех», получившая в марте 2015 года контроль над столичным НПО «Микроген», одно из направлений работы которого связано с производством препаратов крови и плазмы. Источник в «Фармстандарте» не исключает, что под контроль «Ростеха» перейдет и недостроенный Кировский завод по производству препаратов крови. «Фармстандарту» было бы интересно поучаствовать в этом проекте в рамках государственно-частного партнерства (не менее блокпакета у государства, остальное — у оператора проекта). «Мы надемся на кооперацию с «Ростехом», хотелось бы быть им чем-то полезными», — скромно замечает Харитонин.

«Фармстандарт» является для госкорпорации одним из возможных партнеров для реализации проектов по импортозамещению, разработке новых лекарственных препаратов и организации фармацевтического производства. Но на данном этапе конкретных решений о дальнейшем формате сотрудничества не принято», — заявили Forbes в «Ростехе».

Интересы бизнесмена и государства в сфере импортозамещения совпадают. «Нам интересны высокотехнологичные препараты, — говорит Харитонин. — Чем маржинальнее продукт, тем больше мы можем вкладывать в R&D. А со своими разработками можно выходить и на мировой рынок». 





# АЗБУКА ГОСЗАКАЗА: КАК ЗАРАБАТЫВАТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?

*Что делать бизнесмену в нынешний кризис? Распродать все и закрыть бизнес? Свернуть дела и выждать лучшие времена? Или попробовать поработать с государством? На практике оказывается, что этот путь не такой рискованный и безнадежный, как может выглядеть со стороны — при всех аппетитах «королей госзаказа» на долю малого и среднего бизнеса остается 60% «честных» тендеров, а это более 14 триллионов рублей ежегодно. Новые правила «игры» позволяют участвовать и побеждать как уже сложившимся компаниям, так и новичкам. Но дело это стоит доверить профессионалам. Провести поставщика по всем кругам тендерного лабиринта берется ООО «Система бизнес коммуникаций» (далее — ООО «СБК») — владелец единой информационной системы государственных и коммерческих закупок России «Закупки.ру» (is-zakupki.ru) (далее — ЕИС Закупки.ру). 0+*

## КАК ВОЗНИКЛА ИДЕЯ СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА ЗАКУПКИ.РУ?

В 2008 году Сергей Пиголкин, будучи директором по развитию одной из текстильных компаний города Иванова, решил использовать госзакупки как новый и перспективный способ реализации продукции. Однако, изучив задачу, довольно быстро пришел к выводу, что для ее решения нужны серьезные инвестиции: либо для того, чтобы набрать в штат хороших специалистов, либо для оплаты услуг сторонних организаций.

«Сначала я пытался найти грамотных людей, которых хотел бы видеть в качестве своих работников, однако вскоре убедился, что таковых в городе практически нет. Удивительно, но я искренне могу сказать, что и сейчас по-настоящему квалифицированных профессионалов в этой области крайне мало, а те, кто таковыми являются, стоят очень дорого», — признает директор и соучредитель ООО «СБК».

«Затем я стал изучать предложения услуг аутсорсинга в области тендеров. Оказалось, что на рынке нет компаний с должной клиентоориентированностью: в большинстве случаев о клиенте забывали сразу после получения оплаты», — поясняет Сергей.

Возникшая проблема и подсказала верное решение — самому создать компанию, специалисты которой смогут не просто оказывать услуги клиентам, желающим участвовать в конкурентных процедурах, но будут основательно вникать в специфику их бизнеса и находить для них верные решения.

Ставку в «стартапе» сделали на разработку инновационной поисковой системы, анализирующей по ключевым словам тендерную документацию любого формата и на квалифицированную юридическую поддержку клиента на любом этапе проведения торгов.

Первые клиенты появились в апреле 2009 года, спустя год их число увеличилось многократно, а сейчас на портале работает уже свыше 184 тысяч пользователей: представителей различных сфер бизнеса из всех регионов России.

«Красноречивым обстоятельством, свидетельствующим, что мы идем в верном направлении, является то, что выручка компании растет на 100% ежегодно, и по результатам 2014 года превысила 65 млн руб.», — отмечает Сергей.

## ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ООО «СБК» БЫТЬ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА ТЕНДЕРНОГО КОНСАЛТИНГА?

Сегодня в проекте работает 75 высококвалифицированных специалистов по направлениям: ИТ-технологии, юриспруденция, продажи, финансовый сектор и другие. Компания находится в городе Иванове, и это не случайно.

«Нам удалось собрать грамотный и ответственный коллектив, который живет и трудится на нашей «малой родине», а не в столице. Данное обстоятельство позволяет снизить расходы фирмы и, что самое главное, обеспечивать уникально выгодное соотношение адекватной цены и высокого качества оказываемых нами услуг, чем не могут похвастаться наши ключевые конкуренты», — с гордостью говорит Сергей.

Фирма постоянно инвестирует в свои кадры: специалисты компании регулярно участвуют в тематических конференциях, круглых столах и практических семинарах, которые проводятся в рамках общероссийского экспертного тендерного сообщества.

Компания является сертифицированным партнером одной из самых успешных Федеральных электронных торговых площадок ЗАО «Сбербанк-АСТ», многолетним официальным партнером всероссийского форума «Госзаказ», действительным членом Российской Торгово-промышленной палаты и Национальной Ассоциации Институтов закупок.

«Все это позволяет поддерживать высокий уровень квалификации наших специалистов, своевременно инвестировать вступаящие в силу законодательные нововведения, держать руку на пульсе актуальных тенденций в сфере тендеров и применять все знания и навыки на практике во благо наших клиентов», — подчеркивает Сергей.

Высокая степень клиентоориентированности компании обеспечивается отлаженными бизнес-процессами.

Сотрудники отдела информатизации ежемесячно обновляют базу с информацией обо всех тендерах в России. Кроме общеизвестных источников обработке подлежат сведения, размещаемые более чем 6000 заказчиков, — коммерческими предприятиями, чьи oferty не попадают на портал госзаказа.

Усилиями отдела продаж, отдела сопровождения и службы контроля качества понятие «персональное обслуживание» обрело реальный смысл: специалисты вникают в специфику бизнеса клиента, находятся в регулярном контакте с ним, знают о его актуальных потребностях, помогают находить эффективные решения.

Юристы с многолетней практикой сопровождают клиента в любом тендере и на любой стадии: от консультации до совершения за клиента всех необходимых действий для результативного участия в торгах. Учитывая, что тендеры проводятся по всей стране, часть электронных закупок проходит поздно вечером или даже ночью. Но специалисты проекта «Закупки.ру» всегда на страже.

## КАК КОМАНДА ПОРТАЛА IS-ZAKUPKI.RU ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСПЕХ СВОИХ КЛИЕНТОВ?

«Практически нельзя прийти на рынок и сразу выиграть заказ. Если вам кто-то заявляет, что может гарантировать победу в любом тендере, то с правовой точки зрения — это в принципе незаконно, а с позиции здравого смысла — невозможно. Вы только представьте: сотни тысяч заказчиков, миллионы участников рынка, нереально же договориться со всеми! Мы гарантируем, что заявка клиента будет грамотно подготовлена, подана в срок и рассмотрена заказчиком, а в случае незаконного отклонения мы отстоим интересы клиента в контролирующих органах», — утверждает основатель ЕИС «Закупки.ру».

«Новый игрок» в мире тендеров нередко задается вопросом: «А вдруг я никогда ничего не выиграю?» Но это неоправданное опасение: мы работаем уже более 6 лет и регулярно выигрываем от 10 до 30% всех тендеров (в зависимости от отрасли рынка и сезона), в которых участвуют наши клиенты. Практически каждый наш клиент, который активно участвует в тендерах, неизбежно становится победителем», — заверяет Сергей.

Даже найти нужный тендер непросто, а для того чтобы заявку участника допустили к рассмотрению, не говоря уже о признании его победителем, необходимо проделать немалую работу, которая является довольно трудной даже для опытных компаний, не говоря уже о новичках: помимо подготовки заявки нужно получить и настроить электронную подпись, аккредитоваться на электронных площадках, получить «тендерный займ» или банковскую гарантию, а также учитывать множество других нюансов.

Все эти действия ежедневно совершают специалисты компании «Система Бизнес Коммуникаций», сопровождая каждый шаг клиента и обеспечивая его участие в тендере, что называется, «под ключ». «По сути нашему клиенту необходимо определить лишь стоимость его продукта, все остальное мы сделаем за него», — отмечает Сергей.

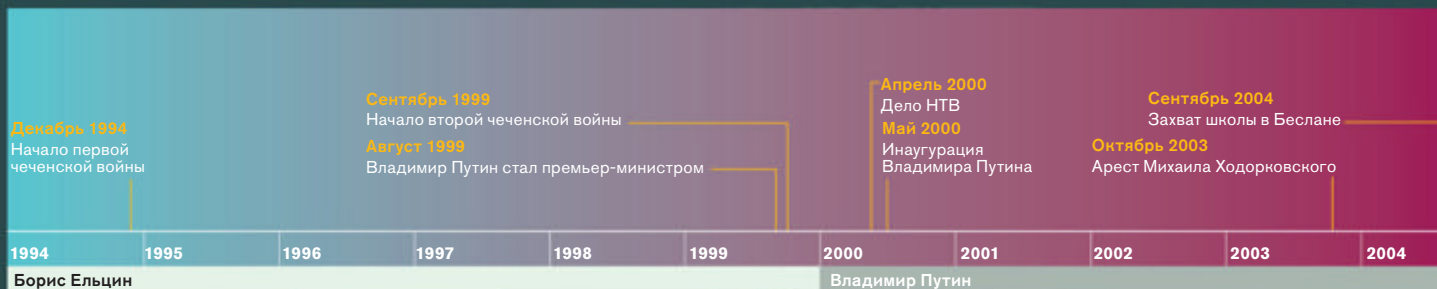
## ЧТО В ИТОГЕ ПОЛУЧАЮТ КЛИЕНТЫ ЕИС ЗАКУПКИ.РУ (IS-ZAKUPKI.RU)?

«Работая с нами, любой клиент — от начинающего индивидуального предпринимателя до больших корпораций — получают в итоге новые каналы сбыта своей продукции, новые заказы, и, конечно же, прибыль. Да, доход от участия в тендерах у всех разный, но главное, что он есть и он реален! А иногда бывают и неожиданные сюрпризы. К примеру, утром в Калининграде шлет кофе Иван Иванович, а ему звонит наш специалист и сообщает, что по итогам прошедшего ночью во Владивостоке аукциона, в котором Иван Иванович, если честно, и не надеялся выиграть, многомиллионный контракт «у него в кармане», и кофе от радости оказывается на бесценной рубашке, но это его уже не огорчает, он счастлив», — смеется Сергей.

«Мы можем с уверенностью говорить, что с нами каждый сможет выиграть и обеспечить развитие своего бизнеса», — подвел итог беседы Сергей Пиголкин, основатель одного из самых успешных проектов в области тендерного консалтинга Закупки.ру (is-zakupki.ru).



# Глобальные русские



*Где живут российские бизнесмены, не рискующие возвращаться на родину.*



У многих российских бизнесменов за границей есть и дома, и активы. И многие из них проводят вне России большую часть своего времени. Но страна меняется, меняются и правила игры для бизнеса. Смена элит привела к очередному переделу собственности. Причиной бегства из страны помимо уголовного преследования из-за претензий кредиторов или корпоративного конфликта все чаще становятся интерес к активам людей с большим административным ресурсом и вынужденная продажа бизнеса.

США

США

Нью-Йорк

Шалва Чигиринский (СТ-девелопмент)

Александр Конаныхин (Менатеп)

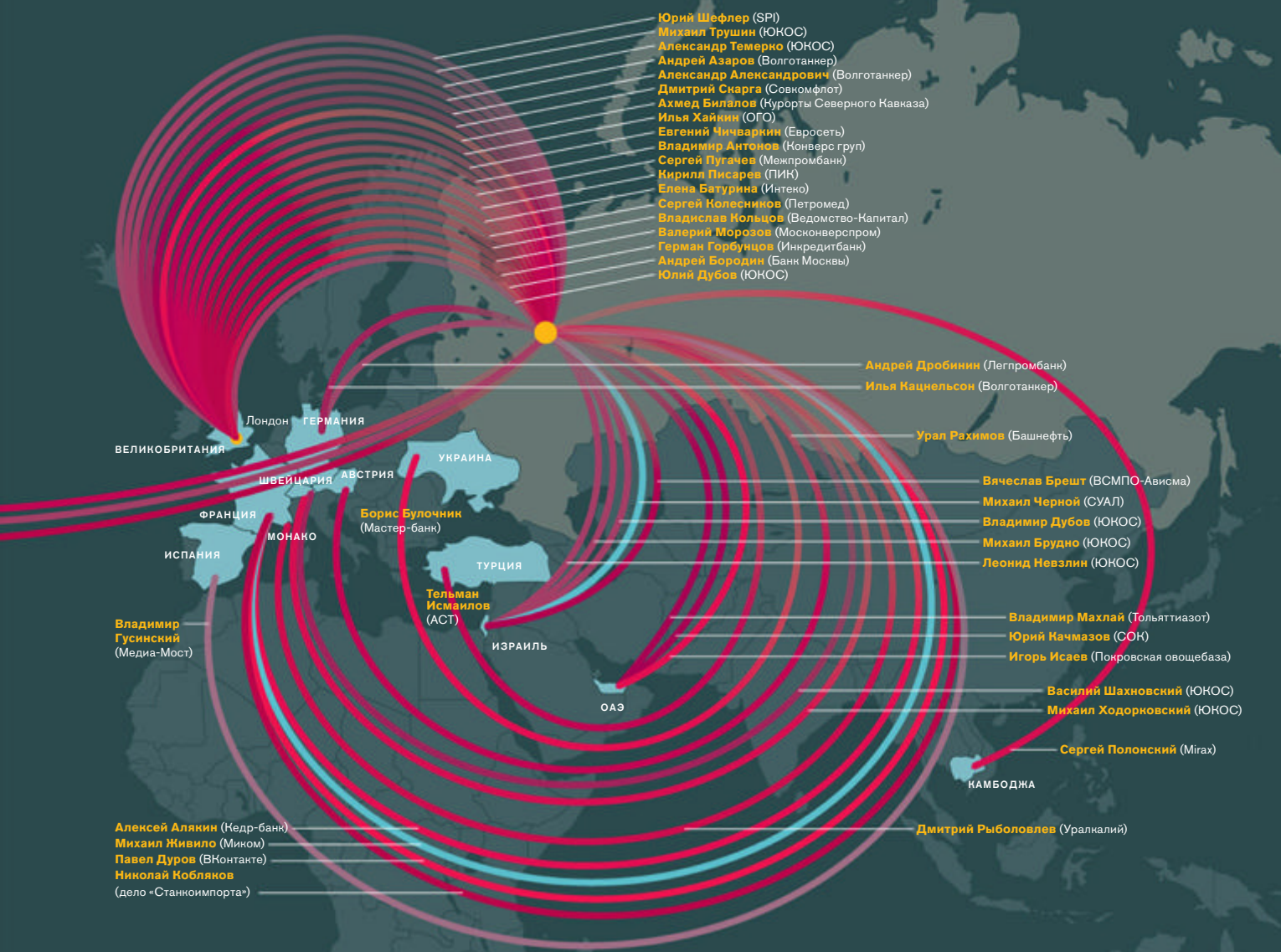
Майами

Ашот Егиазарян  
(гостиница «Москва»)



Текст:

Ирина Телицына



## Список Forbes

Эмиграция поневоле/  
дислокация

2000

Владимир  
ГусинскийПредседатель совета директоров  
и основной владелец «Медиа-Моста»

В мае 2000 года в офисах «Медиа-Моста» прошли обыски в рамках уголовного дела о вхождении компании в капитал ООО «Русское видео». 13 июня 2000 года банкир и медиамагнат был арестован, через три дня выпущен под подписку о невыезде. А в сентябре по заявлению «Газпрома» возбуждено дело о получении от него кредитов обманным путем и выводе активов. В ноябре Гусинского объявили в розыск, но Испания отказала в экстрадиции. Анции НТВ и доли в 23 компаниях «Медиа-Моста» достались «Газпром-Медиа».



2002

Андрей  
Дробинин

Владелец Легпромбанка

В 2001 году начался конфликт с группой пайщиков Легпромбанка, отстраненных от управления. В 2004 году у банка отозвали лицензию. Ранее разорился принадлежащий ему Супримэкс-банк, где держала счета страховая компания АСКО, и банк «РосИта» с УПДК в числе вкладчиков.



2004

Александр  
Александрович

Член совета директоров «Волготанкера»

Андрей  
АзаровИсполнительный вице-президент  
«Волготанкер АМС»Илья  
КацнельсонИсполнительный директор  
Volgotanker Marine Service

Прокуратура Самарской области обвинила компанию в уклонении от уплаты налогов, в 2005 году бывших топ-менеджеров объявили в розыск. Британский суд отказал в экстрадиции Азарова и Александровича, посчитав, что в деле есть политический мотив — крупнейшим клиентом пароходства был ЮКОС, которому до 2000 года принадлежало 60% акций. В 2008 году «Волготанкер» объявлен банкротом. Из-за «Волготанкера» в 2012 году генерал МВД Александр Боков получил девять лет колонии — следствие установило, что он с двумя партнерами получил \$9,8 млн от предпринимателя, претендовавшего на контрольный пакет пароходства.



2005

Владимир  
Махлай

Основной владелец «Тольяттиазота»

Сергей  
МахлайПредседатель совета директоров  
«Тольяттиазота»

Летом 2005 года прокуратура проверяла законность приватизации предприятия, в результате было открыто уголовное дело о неуплате налогов и мошенничестве. Тогда же стало известно, что около 9% акций компании Владимира Махлая (№124) купила «Ренова» Виктора Вексельберга (№94). На новый виток корпоративный конфликт вышел в 2008 году, когда «Уралхим» Дмитрия Мазепина (№63) выкупил 7,5% акций «Реновы» и довел пакет до 9,7%. В декабре 2014 года Басманный суд принял решение о заочном аресте Махлаев и владельца швейцарской компании Атегора Андреаса Циви — их обвиняют в создании преступной схемы экспорта аммиака и карбамида.



2005

Юрий  
Качмазов

Основной бенефициар группы СОК

Владея напрямую всего лишь 1% акций АвтоВАЗа, Качмазов полностью контролировал деятельность автозавода: половину комплектующих поставляли подконтрольные группе СОК фирмы, продажа запчастей шла через его фирму «Соло», 15% автомобилей продавались через его салоны. Но в 2005 году на АвтоВАЗе появился ОМОН, в совет директоров вошли представители государства, «Тройка Диалог» привела в порядок структуру собственности. Договор с «Соло» был расторгнут. В 2009 году Качмазов вынужден был начать переговоры о продаже завода «ИжАвто» АвтоВАЗу, подконтрольному «Ростехнологиям». Сразу после сделки на топ-менеджеров СОК заведены уголовные дела о преднамеренном банкротстве актива. В 2011 году Качмазов, находившийся в ОАЭ, объявлен в розыск.



2008

Евгений  
Чичваркин

Основатель «Евросети»

В августе 2005 года Чичваркин проходил в качестве свидетеля по делу о контрабанде телефонов, после чего ему удалось вернуть часть конфискованной партии (следователь транспортной прокуратуры был приговорен к году и трем месяцам колонии). Но 2 сентября 2008 года в центральном офисе «Евросети» состоялся обыск по делу о похищении в 2003 году бывшего экспедитора. А уже 21 сентября Чичваркин и его партнер Тимур Артемьев продали 100% акций «Евросети» инвесткомпаниям ANN Александра Мамута (№36). В декабре предприниматель покинул страну, а в марте 2009 года объявлен в розыск. Уголовное дело закрыли, но возвращаться Чичваркин пока не планирует.





2009

## Урал Рахимов

Гендиректор «Башнефти» в 2006–2009 годах

В апреле 2014 года началось дело «Башнефти». В августе сын экс-президента Башкортостана объявлен в розыск по обвинению в хищении акций башкирских предприятий и легализации их через сделку с АФК «Система» Владимира Евтушенкова (№35). В итоге «Башнефть» возвращена государству. В марте 2015 года АФК «Система» заключила мировое соглашение с «Урал-Инвестом» Рахимова по иску о возмещении ей убытков из-за изъятия акций.



2009

## Тельман Исмаилов

Президент группы АСТ

В мае 2009 года Исмаилов (№144) открыл роскошный отель в Турции, пригласив Шэрон Стоун, Монику Беллуччи и других звезд. Демонстрация богатства в разгар кризиса не всех порадовала. Уже в июне был ликвидирован принадлежавший бизнесмену Черкизовский рынок. В декабре того же года премьер-министр Путин на прямой линии с населением заметил, что реальными последствиями закрытия этого места с контрабандой и контрафактом стал рост производства отечественного трикотажа на 5%, «одних только брюк начали производить на 16% больше». Исмаилов изъявил желание построить от-

ель в Сочи (построила в итоге «Ренова»). А в 2010 году после встречи с Рамзаном Кадыровым пообещал вложить деньги в экономику Чечни, его сын тогда же стал вице-президентом футбольного клуба «Терек». Официальных претензий к Исмаилову, похоже, больше нет.



2010

## Сергей Колесников

Вице-президент холдинга «Петромед»

В январе 1992 года стал соучредителем компании «Петромед» (до 1996 года 51% акций был у Комитета по внешним связям Санкт-Петербурга, возглавляемого в то время Владимиром Путиным), развернувшейся на госзаказах. В 2006 году он и Николай Шамалов покупали Выборгский судостроительный завод (сразу выиграли тендер «Газпрома»), инвестировали и в другие проекты. Летом 2010 года фирма «Росинвест», где, по заявлениям Колесникова в СМИ, 94% акций принадлежит Путину, подала на него иск на 2 млн рублей. В сентябре он покинул страну, а в декабре обратился к президенту Медведеву с открытым письмом, обвинив премьер-министра в коррупции и поведав миру о дворце Путина в селе Прасковеевка, траты на который стали причиной разногласий с партнерами.



2010

## Елена Батурина

Владелица «Интеко»

Уже через два месяца после отставки Юрия Лужкова в бизнесе его супруги Елены Батуриной (№85) начались проблемы — СК возбудил дело по факту мошенничества с посольскими землями (спор с Росимуществом в судах продолжается). Через год «Интеко» сменила владельца: 95% купил Михаил Шишханов (№139), 5% — Сбербанк. Цементный бизнес Батуриной выкупил Лев Кветной (№70).



2011

## Андрей Бородин

Президент Банка Москвы

В феврале 2011 года 46,5% акций банка, находившиеся у правительства Москвы, перешли банку ВТБ. 5 апреля появилось уголовное дело о мошенничестве с выдачей кредита ЗАО «Премьер Эстейт» Елены Батуриной. В апреле же Бородин (№113) и его первый заместитель Лев Алалуев продали свои 20,32% акций Виталию Юсуфову, к сентябрю ВТБ консолидировал 80% акций банка. В 2012 году против Бородина и бывшего зампреда банка Дмитрия Акулина возбуждено еще несколько дел. В феврале 2013-го Бородин получил политическое убежище в Лондоне.



2013

## Борис Булочник

Председатель правления Мастер-банка

20 ноября 2013 года ЦБ отозвал у Мастер-банка лицензию, обнаружив участие в отмывании денег и «дыру» в 2 млрд рублей. По данным СМИ, когда оперативники входили в офис, Булочник покинул его через запасной выход и уехал в Израиль. Сейчас, по данным Forbes, находится в Виннице, где расположен детдом, в котором он вырос. За 2014 год ЦБ отозвал еще 83 банковские лицензии.



2014

## Павел Дуров

Основатель «ВКонтакте»

Конфликт с фондом УСР, ставшим акционером соцсети весной 2013 года, обернулся для Дурова угрозой уголовного дела. После увольнения с поста гендиректора уехал из России, заявив, что страна «несовместима с интернет-бизнесом». 100% «ВКонтакте» консолидировала Mail.ru Group Алишера Усманова (№3).

# Досье на экс- миллиар- деров

Чем занимаются  
бывшие акционеры  
ЮКОСа?

Текст:

АНТОН  
ВЕРЖБИЦКИЙ,  
ПЕТР РУДЕНКО

Иллюстрации:

РОМАН МАНИХИН



В ПРЕСТИЖНОМ ПОСЕЛКЕ Жуковка рядом с Рублево-Успенским шоссе есть пустующий коттеджный комплекс «Яблонево сад». Кому сейчас принадлежат семь особняков, скрывающихся за высоким забором, дом приемов со спортзалом, бассейном и рестораном и 22 га земли — неизвестно. Построено все было в конце 1990-х на деньги компании ЮКОС для ее акционеров и руководства. А в мае 2006 года арестовано Басманным судом Москвы по представительству Генпрокуратуры. На тот момент Михаил Ходорковский и Платон Лебедев полгода как сидели в колониях. Их партнеры по ЮКОСу успели уехать из России и занялись бизнесом за границей. Никто из них с тех пор в «Яблонево сад» не заглянул.



## Михаил Ходорковский

Возраст: 51

Кем был: **председатель правления НК «ЮКОС», основной акционер Group MENATER (59,5%), контролировавшей ЮКОС.**

Обвинения: **мошенничество в крупном размере, уклонение от уплаты налогов, хищения и др.** Отсидел 10 лет, досрочно освобожден (помощан президентом РФ), но своей вины так и не признал.

Место жительства: **получил вид на жительство в Швейцарии в кантоне Санкт-Галлен, где арендовал виллу за 1500 франков в месяц. Выбор связан с местом учебы детей. По утверждению английских риэлторов, в начале 2015 года подыскивал дом в пригороде Лондона (стоимостью до 10 млн фунтов).**

Ограничения на перемещения: **не посещает Россию (с Ходорковского не сняты налоговые претензии на сумму 17,4 млрд рублей).**

Активы: **бизнес в сфере недвижимости в США (совместно с другими бывшими акционерами ЮКОСа). Вместе с Брудно, Дубовым и Лебедевым инвестирует через компанию Quadrum Global (ее активы в конце 2014 года составляли около \$2 млрд). Контрольный пакет Group MENATER еще в 2004 году переписал на Леонида Невзлина.**

Чем занимается: **выйдя на свободу, Ходорковский «перезапустил» основанный в 2001 году проект «Открытая Россия», но теперь он больше посвящен политике и правозащитной деятельности (ранее занимался благотворительными и образовательными проектами). Текущий бюджет фонда Ходорковский не раскрывает, в начале 2000-х он составлял порядка \$200 млн.**

Через два месяца после ареста Ходорковского, в декабре 2003 года, в Англии был создан благотворительный фонд Khodorkovsky Foundation на \$500 млн. Средства расходовались на помощь бывшим менеджерам ЮКОСа, оказавшимся в сложных ситуациях. Ходорковский по-прежнему помогает им в экстренных случаях, связанных с уголовными преследованиями российскими властями или проблемами со здоровьем.

Подконтрольный Ходорковскому Corbiere Trust (Гернси) за последние пять лет потратил в США более \$1 млн на лоббирование вопросов соблюдения прав человека и верховенства закона в РФ. Ходорковский пользовался услугами лоббистской фирмы Orion Strategies (среди ее клиентов сенаторы Джон Маккейн, финансист Джордж Сорос и экс-губернатор Аляски Сара Пейлин).

31 июля 2014 года Европейский суд по правам человека (ЕСПЧ) обязал Россию выплатить экс-акционерам ЮКОСа компенсацию в размере €1,86 млрд и €300 000 судебных издержек. По словам бывшего главного юриста ЮКОСа Дмитрия Гололобова, несмотря на внушительность суммы, это «все еще лишь переплаченный штраф и излишний исполнительский сбор, полученный судебными приставами».





## Леонид Невзлин

Возраст: 55

Кем был: первый зампред правления НК «ЮКОС», совладелец Group MENATEP (8%).

Место жительства: Тель-Авив (гражданин Израиля), семья Невзлина живет в Нью-Йорке.

Обвинения: мошенничество, неуплата налогов, организация трех убийств. В августе 2008 года Мосгорсуд заочно приговорил его к пожизненному заключению. Находится в розыске Интерпола.

Ограничения на перемещения: доступны Израиль, США.

Активы: компании Pictor Trust, Southern Cross Trust и Palmus Trust, которым сейчас принадлежит 67% Group MENATEP.

Чем занимается: Невзлин — крупный инвестор. Он владел 20% израильской газеты Haaretz, совместно с Дубовым и Брудно покупал 27% нефтехимической компании Modgal (владеет НПЗ в Хайфе). По данным журнала «Сноб», в 2008 году едва не потерял пятую часть состояния в Lehman Brothers.

Оказавшись в Израиле, Невзлин не был принят доброжелательно. Его имя появлялось в газетах в связи с расследованием дела по отмыванию денег в израильском банке Haroalim вместе с бизнесменами Владимиром Гусинским и Аркадием Гайдамаком. Невзлин все обвинения отрицал.

Совместно с Дубовым и Брудно основал благотворительный фонд NADAV (потратил десятки миллионов долларов на Музей еврейской диаспоры в Тель-Авиве. Спонсировал Тель-Авивский и Иерусалимский университеты и колледж в городе Герцлии, где живет Невзлин).

В мае 2011 года Невзлин из-за риска ареста Интерполом в Англии по видеосвязи давал свидетельские показания по иску Березовского к Абрамовичу в Высоком суде Лондона. Судья посчитала свидетельства тенденциозными, явно в пользу Бориса Березовского и не стала придавать им большого значения. Невзлин уверял, что говорил только правду.

28 июля 2014 года Международный арбитражный суд в Гааге, изучивший дело ЮКОСа, обязал Россию вернуть Group MENATEP \$50 млрд и оплатить судебные издержки в размере \$65 млн. Суд посчитал, что схемы налоговой оптимизации компании не были безупречны, но реакция государства была непропорционально резкой. После суда Невзлин и другие акционеры группы заявили, что готовы вести переговоры о снижении суммы выплат, но только в случае закрытия дел в отношении всех сотрудников ЮКОСа.



## Михаил Брудно

Возраст: 55

Кем был: вице-президент «ЮКОС-РМ», совладелец Group MENATEP (7%).

Обвинения: мошенничество, хищения, неуплата налогов. Находится в розыске Интерпола.

Место жительства: Тель-Авив (гражданин Израиля).

Ограничения на перемещения: доступны США, Литва.

Активы: Auriga Trust, владеет 7,3% Group MENATEP, доля в инвестициях Quadrum Global.

Чем занимается: вместе с бывшими партнерами по ЮКОСу скупает недвижимость в США и Европе.

Основным деловым партнером Михаила Брудно является Владимир Дубов (инвестиции в коммерческую недвижимость в США, винный бизнес и нефтепереработку). Возвращаться в добычу нефти Брудно не планирует — считает это пройденным этапом.

В феврале 2005 года Брудно и Дубов были приглашены на ежегодный национальный молитвенный завтрак в Вашингтоне, где присутствовали президент США Джордж Буш, лидеры политических партий, крупные бизнесмены, дипломаты и др.

Несмотря на то, что находится в розыске Интерпола, получил возможность беспрепятственно посещать Литву, где у него много друзей среди бывших и действующих чиновников. В период работы в ЮКОСе Брудно курировал принадлежавший компании литовский НПЗ Maziekiu nafta (продан в 2006 году в ходе банкротства ЮКОСа), владел усадьбой в Лабанорской пуще.

**Эмигранты поневоле/ЮКОС/  
Menater/акционеры/Интерпол**

## Владимир Дубов



Возраст: 58

Кем был: зампред правления «ЮКОС-Москва», совладелец Group MENATER (7%).

Обвинения: мошенничество, неуплата налогов, хищение бюджетных средств. Находится в розыске Интерпола.

Место жительства: Тель-Авив (гражданин Израиля).

Ограничения на перемещения: доступны США, Литва.

Активы: Draco Trust — владеет 7,3% Group MENATER. Доля в инвестициях Quadrum Global.

Чем занимается: по данным израильской прессы, с 2007 года Дубов и Брудно владеют 10 га виноградников в пригороде Тель-Авива и инвестировали в них свыше \$5 млн. Дубов владеет винодельней «Амфора». Стоимость одной бутылки вина составляет около \$70.

В 1999–2003 годах был депутатом Госдумы от фракции «Отечество — вся Россия», членом комитета по бюджету и налогам. Через несколько дней после ареста Ходорковского бежал на частном самолете из Москвы в Израиль, прихватив с собой архив ЮКОСа.

Дубову предлагали дать показания по делу ЮКОСа в обмен на возвращение в Россию, но он отказался сотрудничать со следствием. Вместе с Невзлиным был свидетелем на процессе в Международном арбитражном суде в Гааге в июле 2014 года.

## Платон Лебедев



Возраст: 58

Кем был: председатель совета директоров и совладелец Group MENATER (7%).

Место жительства: Москва.

Обвинения: мошенничество в крупном размере, неуплата налогов и др. Отсидел более 10 лет. Верховный суд РФ в начале 2014 года снизил срок наказания Лебедеву до фактически отбытого и постановил освободить его из колонии.

Ограничения на перемещения: не может получить загранпаспорт из-за налоговых претензий в размере 17 млрд рублей. По утверждению адвоката Генриха Падвы, долги были оплачены, но не деньгами, а векселями. Тем не менее претензии не сняты.

Активы: Лебедев и семья считаются выгодоприобретателями Mensa Trust, владеющего 7,3% Group MENATER. Этот же траст причастен к совместному бизнесу бывших акционеров ЮКОСа в сфере недвижимости в США.

Чем занимается: из-за значительного долга не может официально работать и управлять бизнесом в России.

Будучи главой Group MENATER, собрал сильную менеджерскую команду компании Cube Capital, которая до сих пор управляет средствами основателей ЮКОСа (более \$1 млрд под управлением).

После уголовных дел ЮКОСа в среде родственников Лебедева и российской оппозиции появилась мода на имя Платон. Лебедева часто приглашают на встречи и праздники с участием названных его именем детей.

В феврале 2015 года, вскоре после освобождения, организовал встречу бывших сотрудников ЮКОСа и Group MENATER в Москве, в гостинице «Шератон» (собралось около 300 человек). Сотрудничает с «Открытой Россией». Поддерживает отношения с экономистом Евгением Ясиным и его дочерью Ириной (была директором программ «Открытой России»), оппозиционером Андреем Илларионовым. Был на похоронах Бориса Немцова.



7%



## Василий Шахновский

Возраст: 57

Кем был: президент «ЮКОС-Москва», совладелец Group MENATEP (7%).

Обвинения: неуплата налогов. В феврале 2004 года суд приговорил Шахновского к году заключения в колонии-поселении, но освободил его от отбывания наказания, поскольку обвиняемый перечислил в бюджет 53 млн рублей.

Место жительства: Швейцария, кантон Во. Недалеко учились его дети.

Ограничения на перемещения: нет, но Россию не посещает.

Активы: Tucana Trust, владеет 7,3% Group MENATEP.

Чем занимается: Шахновский уверяет, что стал «пенсионером».

Шахновский работал в мэрии, правительстве Москвы при Юрии Лужкове, был сенатором от Эвенкии (покинул Совет Федерации в 2003 году). Единственный из крупных владельцев ЮКОСа, который не оказался за решеткой и не находится в розыске по линии Интерпола. Сам объясняет это своим везением.

В 2006 году согласится дать показания по делу ЮКОСа в Европейском суде. Он сообщил, что руководитель Минэкономразвития Герман Греф рассказывал ему о том, что реальная цель атаки на нефтяную компанию — давление на либерально-демократическое крыло правительства.

Участвует в любительских турнирах по гольфу. Увлекается горным туризмом, в частности, покорил Монблан и Килиманджаро. В этом году планирует посетить самую высокую точку Антарктиды — Масив Винсон. Миллиарды долларов дивидендов, которые ЮКОС заплатил своим акционерам до 2003 года, позволяют не думать о деньгах.



# Limassol Marina

элитная недвижимость  
яхтинг • рестораны • бутики



## ЖИЗНЬ НА МОРЕ

Пришвартуйте свою яхту буквально у порога своего дома. Расслабьтесь на пляже и в спа, поужинайте в лучших ресторанах и посетите шикарные бутики. В пешей доступности от центра самого яркого и оживленного города Кипра.

Все это - Жизнь на Море.

Виллы готовы к заселению.  
Свяжитесь с нами:

Кипр +357 25 020 020  
Москва +7 495 643 1901  
Санкт-Петербург +7 812 332 7118



За поросшими травой дюнами видно Балтийское море и безлюдный пляж. «Здесь потрясающая природа, посмотрите, какой сегодня прекрасный закат! А вчера было настоящее северное сияние!» — восклицает владелец S.P.I. Group Юрий Шефлер, взбираясь на песчаную гору. По ходу он задает вопросы о том, что «происходит в столице нашей Родины». Бизнесмен не был в Москве почти 13 лет — обвиненный в присвоении бывших советских алкогольных брендов, он был вынужден уехать из России. Потеряв часть своего бизнеса, Шефлер судился за права на торговые марки во многих странах. Разбирательства до сих пор не завершены, S.P.I. Group недавно проиграла суд в Ни-

дерландах. Но ее владелец выглядит довольным — компания с чистой годовой выручкой \$500 млн расширяется, производит водку и вино, шампанское и бальзамы. На очереди ром и виски. Как предприниматель (№49, \$1,75 млрд), все еще числящийся в международном розыске, строит бизнес за пределами России?

#### **Источник состояния**

В одном из цехов завода Latvijas Balzams стоит сладкий запах ванили. Но производят здесь не кондитерские изделия, а ароматизированную водку Stoli. На этот раз ванильную. На территорию завода ведет тупиковая ветвь железной дороги. Сюда из Тамбова приходят поезда со спиртом, изготов-



# Крепкая выдержка

*Юрий Шефлер,  
владелец  
S.P.I. Group,  
потерял  
российский рынок,  
но закрепился  
на международном.  
И хотя претензии  
к нему остались,  
он расширяет свой  
алкогольный бизнес.*

**Текст:**

Галина Зинченко

**Фото:**Юрий Чичков  
для FORBES

ленным на принадлежащем S.P.I. Group предприятию «Талвис». А уже в Риге, разбавляя спирт водой из скважины, делают водку. Ряды высоких узких бутылок плывут по конвейерной ленте в соседнее помещение, где их пакут в коробки и готовят к экспорту в Америку. S.P.I. Group поставляет в США около 20 млн бутылок Stolich в год — в 5,5 раза больше, чем было продано «Столичной» в 1979 году, когда она стала самой востребованной импортной водкой в Соединенных Штатах.

«Шефлер — счастливчик! Заполучив этот бизнес, он даже не понимал, что за сокровище ему достается», — восклицает бывший топ-менеджер завода, разливавшего водку «Столичная» в начале 1990-х. Владелец S.P.I. Group начинал с того же,

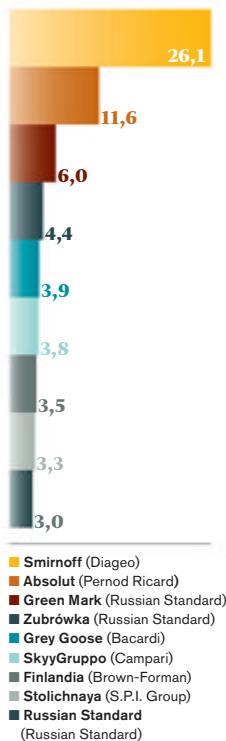
что и многие миллиардеры: продавал компьютеры, скупал ваучеры. Одновременно учился в Экономической академии им. Плеханова. В 1993 году, договорившись со швейцарской Norf, создал торговый дом «Садко-Аркада». Затем с другими партнерами приобрел блокпакет АО «Внуковские авиалинии», а также акции ГУМа и ЦУМа.

Дипломную работу в 1996 году он писал о собственном управленческом опыте, за что неожиданно для себя удостоился похвалы от профессоров, знавших капитализм лишь в теории. «Я сам тогда не понимал, какая отрасль мне нравится, где смогу найти себе применение, поэтому пробовал все подряд», — признается Шефлер. Один из партнеров познакомил его с Владимиром Ямнико-

## Список Forbes

Шефлер/S.P.I. Group/  
Stolichnaya/СоюзплодоимпортМировые  
водки

С кем конкурирует  
Stolichnaya на  
международных  
рынках  
(данные за 2013 год).



Объем продаж указан в 9-литровых кейсах (стандартная международная единица измерения). Не учтены так называемые региональные водки, доля экспорта которых незначительна (например, российская «Пять озер» и шведская Svedka — объем продаж 6,4 млн кейсов и 4 млн кейсов в 2013 году).

Источник: Drinks International

вым, генеральным директором ликеро-водочного завода «Кристалл».

Ямников уговорил молодого предпринимателя заняться скупкой акций ВАО «Союзплодоимпорт», ожидавшего восстановления своих прав на ряд водочных марок — «Московскую», «Пшеничную», «Русскую», «Столичную» и др. В 1991 году Госпатент СССР лишил их правовой охраны на территории Советского Союза, признав общеизвестными. Наравне с «Кристаллом» и предприятиями, прежде разливавшими водки по лицензии, выпускать «Московскую» и «Столичную» могли все ЛВЗ. Гендиректор «Союзплодоимпорта» Евгений Сорочкин и Владимир Ямников («Кристалл» владел долей в ВАО) добились отмены решения Госпатента.

Однако марки вернули «Союзплодоимпорту» (правовая охрана должна была возобновиться в 1997 году), хотя Ямников хотел оформить их на «Кристалл» как старейшего производителя «Столичной» и «Московской». Недовольный Ямников попытался поставлять в Америку водку Stolichnaya Cristall, но натолкнулся на судебные иски со стороны корпорации PepsiCo, продвигавшей Stolichnaya в США по договору с «Союзплодоимпортом» с 1972 года и потратившей на маркетинг около \$100 млн.

Встретив Шефлера, гендиректор «Кристалла» нашел союзника, вдохновив его идеей построить международный бизнес. В 2000 году заканчивалось соглашение «Союзплодоимпорта» с PepsiCo. Сорочкин, как рассказывает его знакомый, мечтал о том, как заключит новый контракт на более выгодных условиях и сможет получать часть той прибыли, что оседала у PepsiCo. И не уследил, что теряет власть. К 1997 году Шефлер консолидировал 80% акций ВАО «Союзплодоимпорт» и на собрании совета директоров сместил Сорочкина (увы, Ямников не смог отпраздновать победу — в январе 1997-го он умер вследствие болезни).

Пробовавший все подряд бизнесмен сделал выбор. Юрий Шефлер продал Сулейману Керимову свои доли во «Внуковских авиалиниях» и «Нафта-Москва». Расстался с акциями ГУМа и ЦУМа. Вышел из учредителей «Садко-Аркада» (рестораны, супермаркеты, магазины модной одежды). Зато расплатился по долгам «Союзплодоимпорта», перенес производство водки в Калининград на «Росвесталко» и принялся бороться с контрафактной продукцией заводов, игнорировавших тот факт, что марки перестали быть «общеизвестными».

Обнаружив, что во многих странах, например в Австралии, Испании, Аргентине, права на бренды уже не принадлежат «Союзплодоимпорту», Шефлер потратил более \$45 млн на их выкуп и перерегистрацию. В 1998 году он вместо ВАО создал ЗАО (из назва-

ния компании при этом пропала одна буква «о» — «Союзплодимпорт») и продал права на торговые марки своей нидерландской фирме Spirits International. Бизнес и юридически стал международным.

«Мы зарабатывали деньги на Западе и должны были продавать валютную выручку, — объясняет Шефлер. — Но чтобы иметь возможность тратить ее на продвижение брендов за рубежом, провели реструктуризацию группы». Новую группу компаний назвали S.P.I. Group.

## Удар навывлет

«Эти деятели провели приватизацию безобразно и юридически ущербно», — сетовал в интервью Forbes Юрий Жижин, бывший (до 1987 года) глава «Союзплодоимпорта», подразумевая события 1990 года. Когда советское внешнеэкономическое общество преобразовывалось в акционерное, Евгений Сорочкин не стал создавать комиссию для оценки активов. Переуступка права на 43 водочные марки обошлась Spirits International в 1,7 млн деноминированных рублей — такова, по словам Юрия Шефлера, была их балансовая стоимость.

До поры до времени огрехи в приватизации советских брендов российские власти не волновали. В борьбе с контрафактом ЗАО «Союзплодимпорт» («СПИ») поддерживала Генпрокуратура, а Высший арбитражный суд регулярно присуждал компании выплачивать долги своей предшественнице. Говоря о тех событиях, владелец S.P.I. Group и сейчас не вдаётся в подробности. Все началось с визита представителя ГУБЭП, пожелавшего ознакомиться с экспортными документами. «Приходили, проверяли, изымали документы, потом захотели, чтобы мы продали марки», — говорит Шефлер.

За 1999 год в «СПИ» прошло 28 обысков. После чего к исполняющему обязанности президента России Владимиру Путину пришли письма от министра внутренних дел Владимира Рушайло и генпрокурора Владимира Устинова. Чиновники обращали внимание на то, что товарные знаки, бывшие национальным достоянием, оказались в частных руках. В марте 2000 года (как ни странно, накануне выборов) Путин поручил разобраться с этим и принять меры по защите прав государства. Компанией Шефлера занялась Счетная палата, в ноябре 2000-го вынесшая вердикт: приватизация проведена с ошибками. Потому не может считаться состоявшейся.

Аудиторы предлагали лишить «СПИ» прав на советские знаки и передать их в управление «Росспиртпрому», консолидировавшему доли государства в ликеро-водочных предприятиях. Высший арбитражный суд в октябре 2001 года поддержал позицию Счетной палаты. «Шефлер знал, что Сорочкин незаконно получил товарные знаки», — на-



стаивает бывший топ-менеджер завода, выпускавшего «Столичную». Юрий Шефлер утверждает: если приватизация и была проведена с нарушениями, он не мог об этом знать, так как скупал акции ВАО спустя много лет после акционирования.

Через две недели после вердикта ВАС, следуя требованию замминистра сельского хозяйства Владимира Логинова, Роспатент переоформил 43 водочные марки на Минсельхоз. Впрочем, 26 из них вскоре вернул — они были зарегистрированы после распада СССР (разновидности основных брендов — вроде Stoli Persik). Юрий Шефлер подавал апелляции, но безуспешно. В 2002 году марки передали в ведение специально созданного федерального казенного предприятия «Союзплодоимпорт», которое возглавил Логинов.

«Это был первый случай открытой деприватизации. Уже тогда было совершенно очевидно, что если пришли за мной, то смогут прийти и за нефтяниками, и за металлургами», — рассуждает Шефлер. «Никто к нему не цеплялся, ведь он не был политической фигурой, — уверяет представитель водочного рынка, близкий к ФКП «Союзплодоимпорт». — Просто ему повезло получить ценнейшие марки, созданные в советское время трудом бессребреников». Владимир Логинов, ныне глава Агентства по инновациям и развитию Воронежской области, на запрос Forbes не ответил.

На Юрия Шефлера и гендиректора S.P.I. Group Андрея Скурихина возбудили уголовные дела по ст. 180 УК РФ («Незаконное использование товарного знака» — до шести лет лишения свободы в случае совершения преступления группой лиц по сговору). Предпринимателю вменили еще и угрозу убийством — якобы в разговоре с Логиновым по телефону. Но взять под арест не успели. «В июле 2002 года мой высокопоставленный знакомый сказал: уезжай. Я немедленно поехал в аэропорт. И вот с тех пор уже 13 лет не был в России», — с чуть заметной ностальгией произносит Шефлер.

## Рынок для эмигранта

У владельца S.P.I. Group есть жилье по всему миру: дома в Лондоне и Майами, вилла на Лазурном Берегу, два особняка в Юрмале — бывшая резиденция наместника российского императора в Латвии и современный дом из дерева, стекла и бетона, построенный вокруг столетней сосны. Юрий Шефлер — неперенный гость юрмальского фестиваля «Новая волна», на котором регулярно бывают миллиардеры Михаил Фридман, Петр Авен, Олег Бойко, Николай Саркисов, Давид Якобашвили.

Генеральный спонсор «Новой волны» — Latvijas Balzams. Контрольный пакет производителя знаменитого «Рижского черного бальзама» Юрий

---

«Если бы мне тогда удалось стать совладельцем Pernod... Но этого не случилось, и я не жалею»

---

Шефлер выкупил в 2001 году у бывшего премьер-министра Латвии Андриса Шкеле. А незадолго до бегства из России он наладил производство «Столичной» в Риге. «Я сосредоточился на алкогольном бизнесе, наконец понял: это именно то, что мне нравится, — улыбаясь, говорит бизнесмен. — Он интересный, динамичный, живой, креативный».

Лишившись российского рынка, Шефлер сохранил американский. В 2000 году он подписал десятилетний контракт на продажи Stoli в США с компанией Allied Domecq — по цене поставки более чем вдвое выше прежней. Хотя Stoli уступила лидерство Smirnoff, второе место среди импортных водок в США она удерживала прочно. В середине 1990-х ее продвижением занимался маркетолог Мишель Ру, раскрутивший Absolut на мировом рынке. Для Stoli он придумал рекламную кампанию в духе соцреализма («Freedom of vodka!») и предложил идею ароматизированных водок для коктейлей (S.P.I. Group выпустила их первой в мире, и сейчас на ароматизированные варианты приходится 40% продаж Stoli в США).

Allied Domecq попыталась сделать Stoli еще более модной. Рекламная кампания охватила более десятка самых популярных глянцевого журналов, в их числе Vanity Fair, GQ, Vogue, Interview. Если в 2000 году продажи Stoli в США измерялись миллионами долларов, то спустя два года — десятками миллионов.

В 2003 году S.P.I. Group вывела на рынок суперпремиальную водку Elit by Stolichnaya (около \$60 за бутылку). Этикетку — язычок пламени, заключенный в треугольную льдинку, — Юрий Шефлер нарисовал сам, рецептуру придумала одна из опытейших сотрудниц Latvijas Balzams. Презентацию водки в дружеском кругу бизнесмен провел в сентябре 2002 года на Сардинии. Несмотря на статус «беглого», его двухдневную вечеринку Sardinia Russian Party и Stolichnaya Elit Opohmel Party посетили Михаил Прохоров, Роман Абрамович, Андрей Мельниченко, Александр Мамут и другие известные предприниматели, финансисты, артисты.

Артем Кузнецов, совладелец группы «Гута», давно знакомый с Юрием Шефлером, характеризует его как «прекрасного менеджера, с отъездом которого из страны российский бизнес многое потерял». «Думаю, что половина списка Forbes может сказать о нем только хорошее, а вторая половина просто с ним не знакома», — замечает он. Один из

**Шефлер/S.P.I. Group/  
Stolichnaya/Союзплодоимпорт**

миллиардеров из первой половины списка на вопрос Forbes ответил: «Шефлер — смелый парень, вовсе не аферист».

Помимо многочисленных друзей в России у Юрия Шефлера остались активы — например, 32% акций в ОАО «Москва-Сити». Но управлять ими из-за границы было проблематично, поэтому алкогольный магнат распродал их, оставив лишь производителя спирта — тамбовский «Талвис». Партнерством с дистрибьютором в США он остался доволен и заключил в 2004 году с Allied Domecq соглашение о продаже Stoli в других странах — крупных алкогольных рынках.

В 2006 году, числясь формально в розыске (по линии и Генпрокуратуры, и Интерпола), Шефлер прикупил пермский ЛВЗ «Пермалко». «Он как неуловимый Джо, которого на самом деле никто не ловит, — иронизирует источник Forbes на водочном рынке. — Отрасль зарегулированная, чуть что — лицензии отбирают, а у него заводы работают, спирт делают. С ним сражается только «Союзплодоимпорт», да и то за границей».

**Проигранная ставка**

ФКП «Союзплодоимпорт» ни дня не расслаблялось с момента отъезда своего противника. Пока S.P.I. Group и Allied Domecq старались удивить западных потребителей, «Союзплодоимпорт» инициировало судебные разбирательства за права на торговые марки за границей — всего в 40 странах на всех континентах (разумеется, кроме Антарктиды).

Как уверяют в ФКП, государство не финансирует суды с S.P.I. Group — «Союзплодоимпорт» тратит то, что зарабатывает на продажах водок в России и экспорте в 15 стран. Часть издержек оплачивают дистрибьюторы алкоголя, которым обещаны договоры на эксклюзивные продажи в случае удачного решения спора. В некоторых странах государственное предприятие денег вообще не тратит — юристы работают за процент от потенциального будущего выигрыша. Как уверяют в «Союзплодоимпорте», за десять с лишним лет судебные издержки, оплаченные предприятием, составили всего 173 млн рублей.

Юрий Шефлер признает, что на суды во всех странах потратил уже около \$200 млн, в том числе \$80 млн в США, где реальные затраты оппонента он оценивает в \$40–50 млн. Несмотря на тяжбы, влиявшие на репутацию бизнеса, дела у S.P.I. Group шли неплохо — в 2004 году ее оборот составил \$600 млн (львиную долю принесла Stolichnaya во всех вариантах).

«Мне всегда хотелось владеть глобальной компанией», — уверяет Шефлер. Во второй половине 2000-х ему представился шанс стать совладельцем очень большого международного бизнеса.

Весной 2005 года французская алкогольная корпорация Pernod Ricard и американская Fortune Brands объявили о приобретении Allied Domecq и разделе ее портфеля брендов. Глобальную дистрибуцию Stolichnaya и всех остальных брендов S.P.I. захотела взять себе Pernod Ricard. Согласно отчету Pernod Ricard за 2006 год, компания согласилась заплатить S.P.I. Group \$155 млн за эксклюзивные права на дистрибуцию и право выкупа бренда Stolichnaya, если Шефлер решит его продать.

Французы претендовали даже на большее — хотели урегулировать конфликт с «Союзплодоимпортом», чтобы продавать «Столичную» еще и в России. «Покойный Патрик Рикар сказал, что договоренности с российской стороной меня заботить не должны: президентом Франции становился Николя Саркози, и Патрик попросил его обсудить на встрече с Владимиром Путиным возможность урегулирования проблемы», — объясняет Шефлер. Сам Рикар, бывший председателем совета директоров Pernod Ricard, в интервью «Коммерсанту» в 2008 году упоминал, что вопрос о Stolichnaya затрагивался в разговоре Саркози и Путина.

Как уверяет Шефлер, возможной сделке дали добро. S.P.I. Group и «Союзплодоимпорт» на год приостановили все судебные разбирательства, и Pernod Ricard села за стол переговоров с обеими сторонами. «Переговоры велись полтора года, в том числе и на самом высоком государственном уровне», — говорит Игорь Алешин, нынешний генеральный директор ФКП «Союзплодоимпорт», не раскрывая деталей.

Пока Pernod Ricard пыталась добиться своего в России, проблемы возникли на американском рынке. Рустам Тарико, продвигая свои водки Imperia и Russian Standard, рекламировал их как единственные настоящие русские водки в США. Pernod Ricard через суд добились запрещения рекламной кампании. Тарико же обратился с ответным иском, требуя от S.P.I. Group раскрыть, где и как она производит водку, которую называет русской. Лишь в 2010 году Pernod Ricard и группа Roust подписали мировое соглашение, отказавшись от взаимных претензий.

Чем закончились переговоры в России? «Союзплодоимпорту» предлагалось создать совместное предприятие с Pernod Ricard, которое бы владело и управляло водочными марками по всему миру. Юрий Шефлер, по его словам, мог стать акционером Pernod Ricard, получив 12% акций (оценивались почти в \$2,5 млрд) и около \$1 млрд наличными. При этом он пытался договориться о конвертации наличных в акции, чтобы приобрести еще 8% Pernod Ricard.

Сделка сорвалась. Шведское правительство в 2007 году выставило на продажу Absolut — водочный бренд №2 в мире. Французы решили, что лучше по-



тратить время и силы на покупку Absolut. Возможно, была и другая подоплека: гендиректор S.P.I. Group Андрей Скурихин тогда публично заявил, что Владимир Логинов из «Союзплодоимпорта» обещал снять все иски, если будут учтены «его интересы». Его слова подтверждает и Шефлер (сам Скурихин отказался от комментариев, пояснив, что «ни S.P.I. Group, ни алкогольный бизнес в целом уже давно не входит в сферу его интересов»). Знакомый Логинова утверждает, что тот перед поездкой на переговоры с S.P.I. предупреждал правоохранительные органы о возможных провокациях в своей адрес.

Джек Шиа, вице-президент по коммуникациям Pernod Ricard US, ответил Forbes, что компания «никогда не комментирует слухи о возможных сделках по слияниям и поглощениям». В самом «Союзплодоимпорте» на вопрос о причине срыва сделки говорят, что это всем известно и широко растиражировано прессой — конечно же, из-за Absolut.

Вслед за покупкой Absolut французы расторгли с S.P.I. Group дистрибьюторский контракт. Как говорит Шефлер, Pernod Ricard выплатила ему \$80 млн неустойки. Он попытался вести переговоры об эксклюзивной дистрибуции и даже продаже бренда с Fortune Brands, но тех отпугнул конфликт с российскими чиновниками и неясная судьба бренда. Переговоры с другими международными игроками тоже не задались.

Stolichnaya осталась без глобального дистрибьютора, а Шефлер и его менеджеры были вынуждены быстро искать партнеров во всех странах, куда прежде поставляли водку. «Тогда я понял, что до тех пор, пока будут проблемы с Россией, бизнес я не продам, — вздыхает алкогольный магнат. — Что ж, надо работать дальше, искать варианты».

### Ни тоски, ни жалости

Наслаждаясь за ужином в своем юрмальском доме бокалом итальянского Ornellaia, Юрий Шефлер с нескрываемым удовольствием рассказывает о сделке 2006 года, когда стал совладельцем винного дома Tenute di Toscana, принадлежавшего семье маркиза Фрескобальди. За 25,8% он заплатил около €34 млн. «Виноград выращивается многими поколениями, и чем он старше, тем вино лучше. Поэтому купить компании такого уровня очень сложно, — подчеркивает он. — За последние 600 лет я

# Forbes

ТЕПЕРЬ НА  
iPAD

- Цифровая версия журнала Forbes, обогащенная мультимедийным контентом
- Дополнительный контент, который не вошел в печатную версию и не публиковался на сайте
- Самые свежие и актуальные новости, обновляющиеся в режиме реального времени

## Список Forbes

Шефлер/S.P.I. Group/  
Stolichnaya/Союзплодоимпорт

## Башни Шефлера

Побочный бизнес S.P.I. Group — жилая и коммерческая недвижимость.



Самое высокое здание Риги Z-Towers — две объединенные круглые башни на берегу Даугавы — принадлежит Юрию Шефлеру. Южная башня достигает высоты 123 м, высота северной 117 м. Выше просто нельзя из-за действующих в Риге ограничений по высотной застройке. В 2006 году S.P.I. Group приобрела компанию-разработчика проекта Vertikala Pausale у инвестора Бориса Минца (№53 в списке Forbes). Годом ранее Юрий Шефлер продал свои

32% акций ОАО «Москвасити» «Норильскому никелю». Часть команды, работавшей в проекте «Москва-Сити», перешла в Z-Towers. Фасады башен разрабатывал архитектор Хельмут Ян, дизайн прилегающей территории и интерьеров проекта — латыш Андис Силис. Сначала в одной из башен планировалось разместить гостиницу Sheraton — первую в Латвии. Но в итоге оба здания решено было обустроить под офисы класса А (более

9000 кв. м) и 336 апартаментов. Строительство должно завершиться в 2017 году. В объединяющей башне пятиэтажной «перемычке» появятся фитнес-комплекс, спа-залы, кафе и рестораны, магазины. Совокупные инвестиции в Z-Towers достигнут €200 млн. Самая большая квартира на последнем этаже северной башни уже продана за €6,3 млн. Пентхаус во второй башне, возможно, останется в собственности Шефлера.

Источник: S.P.I. Group, Forbes

был первым иностранцем, который приобрел долю в винном хозяйстве в Тоскане».

На Villa Collazi, принадлежащей Tenute di Toscana и, по легенде, построенной Микеланджело Буонаротти, дочь Шефлера Лада два года назад выходила замуж. Ее отец к тому моменту обзавелся долей в аргентинской винодельне Achaval Ferrer, а недавно за €13,5 млн полностью выкупил испанское хозяйство Arinzano. Винный бизнес — пока что небольшая часть холдинга Шефлера, но он готов за пять-шесть лет потратить \$300-400 млн на приобретение других хозяйств. Вино не приносит

больших денег, замечает предприниматель, зато добавляет капитализации, к тому же это «приятные люди, красивейшие места».

После развода с Pernod Ricard дистрибуцией Stolichnaya на американском рынке занималась шотландская William Grant & Sons. А в 2012 году Шефлер решил, что S.P.I. Group самостоятельно будет продавать свою водку в США. На получение лицензий, создание компании Stoli Group, налаживание сбытовых связей ушло чуть более года и около \$200 млн.

Рынок США для Stoli, как и много лет назад, основной, на него приходится до 70% прибыли S.P.I. Сейчас водка, потерявшая после очередного иска «Союзплодоимпорта» в 2011 году право называться «русской», позиционируется как «импортированная». Половина продаж приходится на бары и рестораны, поэтому Stoli изо всех сил старается завладеть вниманием барменов (для них придумали программу обучения) и посетителей — например, выпустила водку с этикеткой, светящейся в лучах ультрафиолета.

Как признается владелец S.P.I. Group, в операционную деятельность компании он не погружен — менеджеры понимают в этом больше. «Но в креативной части я активно участвую. Вот осенью запустим рестайлинг, новые этикетки — просто чудо какое-то!» — восклицает предприниматель.

За последние три года Шефлер успел поучаствовать в консорциуме инвесторов во главе с A1, желавших приобрести алкогольный холдинг CEDC, и присматривался к выставленному на продажу производителю виски Whyte & Mackay. Обе сделки по разным причинам не состоялись. Сейчас на примете у Шефлера есть «хорошие бренды рома и бурбона», с производителями ведутся переговоры. S.P.I. Group превращается в диверсифицированный холдинг? Бизнесмен кивает, но оговаривает: «Мы не хотим набирать всего подряд — крепкие напитки в премиальном сегменте, которые могут полюбить те же потребители, что любят и Stolichnaya. Это очень важно».

Хотя суды за бывшие советские бренды продолжают, с Шефлера сняты почти все обвинения — в незаконном предпринимательстве, организации преступного сообщества, легализации незаконно нажитых средств, угрозе убийством. Осталось только дело по статье 180 о торговых знаках, что не мешает Шефлеру спокойно путешествовать по миру на своей яхте Serene.

Когда закончатся разбирательства с брендами? В «Союзплодоимпорте» дают осторожный прогноз: на европейском рынке — в ближайшие три-четыре года. Владелец S.P.I. Group кратко отвечает: «Не знаю». «Если бы тогда мне удалось стать совладельцем Pernod... — задумывается он на минуту. — Но этого не случилось, и я не жалею».

— При участии Елены Березанской



# BALI & THAI-SPA "7 КРАСОК" -

обладатель титула Гиннесс Мировые Рекорды

77 балийских и тайских SPA-программ • Турецкий хаммам  
Романтические встречи • SPA-курсы • Коррекция фигуры



год создания  
2003

*«Меня зовут Сатиявати. Я из семьи  
потомственных балийских Мастеров,  
работаю в компании «7 КРАСОК» уже 9  
лет. Мы помогаем нашим Гостям  
обрести гармоничное тело, снять стресс,  
нормализовать сон, создать новую  
фигуру и получить приятные эмоции».*

*Сатиявати, Гранд-Мастер «7 КРАСОК».*



Гранд-Мастер Сатиявати

## Время худеть в «7 КРАСОК»!



(495) 925-51-77 (24) (812) 333-50-77 [www.7KRASOK.ru](http://www.7KRASOK.ru) или СПА.рф

Москва | Санкт-Петербург | Химки | Королев | Красногорск | а/п Домодедово



# Еду я на родину

*Российские миллиардеры отреагировали на призыв к деофшоризации.*

Текст:

ЕЛЕНА БЕРЕЗАНСКАЯ



ЕЩЕ В 2002 ГОДУ, ВЫСТУПАЯ НА съезде Торгово-промышленной палаты, президент Владимир Путин предложил бизнесменам задуматься, не пришло ли время возвращать деньги из офшоров в Россию, ведь выведенные за границу средства якобы могут быть заморожены местными властями. «Замучаетесь пыль глотать, бегая по судам», — предупреждал он тогда. Прошло 13 лет, и предупреждение, приправленное фирменным афоризмом, превратилось в закон. С 1 января 2015-го собственники обязаны раскрыть информацию о своих зарубежных активах и платить налоги с прибыли, которая аккумулируется за рубежом. Forbes опросил участников рейтинга 200 богатейших бизнесменов, как они собираются выполнять требования Закона о контролируемых иностранных компаниях (КИК).

Подавляющее большинство участников списка Forbes владеет своими активами через холдинговые структуры, зарегистрированные в разных юрисдикциях. Владимир Потанин (№1) до недавнего времени владел акциями «Норильского никеля» через кипрскую компанию Interros International Investment Limited (сегодня это восемь кипрских компаний). Михаил Фридман (№2) владеет акциями Альфа-банка через ABN Holdings S.A. (Люксембург), а акциями «Вымпелкома» и RWE Dea — через LetterOne Holdings S.A. (Люксембург). Алишер Усманов (№3) в 2012 году собрал все свои активы в USM Holdings Ltd., зарегистрированный на Британских Виргинских островах (BVI).

По новому закону любые иностранные компании, трасты, фонды и другие структуры без образования юридического лица признаются контролируемыми иностранными компаниями (КИК), если

они не являются налоговыми резидентами РФ, а их контролирующие акционеры, наоборот, — резиденты России. Контролирующим лицом признается акционер с долей более 25%. Такое правило работает, если доля всех акционеров-резидентов в компании менее 50%. Если же доля всех акционеров-резидентов в КИК превышает 50%, то контролирующим лицом считается акционер с долей более 10%.

Контролирующий акционер должен уведомлять налоговые органы о своей КИК и платить налог со своей доли в прибыли этой КИК. Закон сильно осложняет российским предпринимателям ведение бизнеса через зарубежные структуры и подталкивает их к тому, чтобы регистрировать активы в России. В чем проблема? В том, что заграничные холдинги участники списка Forbes строили не только ради налоговой оптимизации, но и для комфортного заключения зарубежных сделок, кредитования в западных банках и возможности судиться за пределами России.

Свежий пример. Последняя сделка Фридмана с партнерами на сумму €5,1 млрд по покупке немецкой RWE Dea полностью разрушится, если хоть что-то поменять в структуре их люксембургского холдинга LetterOne, который выступал покупателем.

Основной владелец ГК «Ренова» Виктор Вексельберг (№4) не может убрать из структуры владения своего «КЭС-холдинга» кипрские компании, он судится с Михаилом Абызовым (№128) на BVI, и любые изменения суд может расценить как попытку увести активы. По словам представителя «Реновы», у Вексельберга возникли сложности и с Меткомбанком, которым он владеет через кипрскую компанию. Он хотел заменить кипрскую компанию на российский холдинг, но ЦБ не разрешил, так





Минимум 17 человек из списка Forbes уже стали нерезидентами. Налоговыми

как холдинг зарегистрирован меньше года назад и у него нет операционного бизнеса. В ЦБ от комментариев на эту тему отказались.

«Практика показывает, что с налоговой точки зрения эффективно не работает ни один из вариантов перевода активов в прямую собственность российских бенефициаров», — говорит партнер EY Марина Белякова. Например, покупка акций по цене ниже рыночной или ликвидация иностранных структур может привести к появлению у физического лица дохода и необходимости заплатить налоги. Получение активов от номинальных владельцев или их приобретение по рыночной цене тоже может повлечь налоговые и финансовые риски. Для участников списка Forbes речь может идти о сотнях миллионов долларов. «Даже если это низкий риск, он в материальном выражении является неприемлемым — не бывает низкого риска на \$100 млн», — рассуждает консультант.

В такой ситуации крупному бизнесу лучше не торопиться. Как выяснил Forbes, никто и не торопится. «Мы ждем, пока государство что-нибудь придумает — правильноотреагирует на текущее состояние нашей экономики и сделает закон более приемлемым. Нам в РСПП обещали, что подумают», — сказал младший партнер одного из миллиардеров. Пока же многие бизнесмены стараются больше времени проводить за границей, чтобы иметь возможность стать нерезидентами — на них закон о КИК не распространяется.

## Европа зовет

Стать налоговым нерезидентом — сегодня самый простой способ избавиться от хлопот, связанных с выполнением закона. Для этого нужно жить в России менее 183 дней в течение года. В списке Forbes уже есть 17 человек, которые в последние годы не являются налоговыми резидентами России. В Швейцарии платят налоги Геннадий Тимченко (№9), Вячеслав Кантор (№41), Василий Анисимов (№43), Юрий Шефлер (№49), в Лондоне — Елена Ба-

турина (№85), Андрей Бородин (№113), Владимир Махлай (№124), Александр Гирда (№154) и Андрей Андреев (№158), в США — Валентин Гапонцев (№67) и Андрей Рогачев (№129), в Израиле — Вячеслав Брешт (№90) и Вячеслав Мирилашвили (№96), в Монако — Дмитрий Рыболовлев (№14). Налоговыми нерезидентами РФ являются также Андрей Мельниченко (№13), Юрий Гущин (№76) и Виталий Малкин (№134).

Еще четверо — Вексельберг, Сергей Попов (№21), Владимир Коган (№95) и Дмитрий Пумпянский (№136) имеют вид на жительство в Швейцарии и платят там налоги, но могут оставаться налоговыми резидентами России. Например, по утверждению представителя «Реновы», Вексельберг проводит в России более 183 дней в году, платит здесь подоходный налог и не собирается что-либо менять. В Швейцарии для сохранения вида на жительство он платит паушальный налог, который рассчитывается на основании личных расходов.

В 2015 году список «иностранцев», похоже, пополнится. Один из миллиардеров на условиях анонимности рассказал о своих планах сменить резидентство, так как закон о КИК вынуждает собственников публичных иностранных компаний становиться нерезидентами. Бизнесмен через свой иностранный холдинг владеет крупным пакетом акций европейской публичной компании. По закону о КИК он должен предоставить не только консолидированную информацию по этой компании, но и отдельно по всем ее «дочкам», а эти данные акционерам недоступны. «Закон не оставил мне выбора, и я вынужден был стать резидентом другой страны. К чему совершенно не стремился», — говорит предприниматель.

Ситуация упрощается в случае, когда у компании несколько партнеров: если контролирующий акционер становится нерезидентом, младшие партнеры могут по-прежнему жить и работать в России. По этому пути пошли акционеры «Альфа-Групп». Крупнейший акционер группы Фридман

## Эмигранты поневоле/ деофшоризация

(37%) по результатам 2015 года планирует стать налоговым резидентом Великобритании. Вместе с ним в Лондон, где находится офис LetterOne, собирается Алексей Кузьмичев (18%). Их суммарный пакет составит достаточные 55%. Налоговыми резидентами России останутся Герман Хан, Петр Авен и Андрей Косоков, никто из них не владеет более 25%, поэтому иностранные компании «Альфы» не будут считаться КИК.

В 2016 году стать нерезидентом будет сложнее. По словам Екатерины Леоненковой, руководителя налоговой практики юридической группы «Яковлев и партнеры», 183 дней отсутствия в России может оказаться недостаточно. Налоговые органы будут смотреть, имеет ли гражданин в России центр жизненных интересов, определяемый по месту нахождения семьи, основного бизнеса или работы.

### Родня поможет

Избежать участи КИК можно, переоформив иностранную компанию на родственников-нерезидентов или постоянно проживающих за границей доверенных лиц. Такой вариант выбрали для себя по крайней мере четыре участника списка Forbes. Александр Мамут (№36) создал для своих трех несовершеннолетних детей-нерезидентов отдельный траст, куда перевел свои иностранные активы, в том числе 3,6% акций компании Polymetal International, которая торгуется на Лондонской фондовой бирже. У самого Мамута остается менее 10% Polymetal International, и он не будет считаться контролирующим лицом компании.

Трасты могут стать еще одной спасительной соломинкой. Ожидается, что в закон будет внесена поправка и безотзывные и одновременно дискреционные трасты не будут рассматриваться как КИК. Вложенное в такие трасты имущество нельзя забрать, и контролировать его дальнейшую экономическую судьбу тоже нельзя. «По нашим оценкам, у многих людей из Forbes такие структуры уже могут быть созданы по неналоговым причинам», — отмечает Белякова.

Если же бизнесмен передал свои активы в благотворительный фонд, то у него уже сейчас нет никаких проблем. Такой фонд есть, например, у Сулеймана Керимова — он, как член Совета Федерации, еще в 2013 году после вступления в силу закона, запрещающего государственным деятелям иметь активы за границей, передал их в швейцарский благотворительный фонд Suleyman Kerimov Foundation.

### Возвращение домой

Стоило ли придумывать закон, если есть много способов его обойти? В правительстве, видимо, надеются на законопослушность крупнейших бизнесме-

нов. «Президент лично следит за тем, какой вариант выбирают ваши герои», — сказал Forbes источник в окружении Путина. Пока бизнесменов, которые полностью или хотя бы частично перевели активы в Россию, можно пересчитать по пальцам.

Давний друг президента Аркадий Ротенберг (№60) в конце 2014 года стал прямым владельцем российского ООО «Стройгазмонтаж», которым раньше владел на пару с братом Борисом (№99) через компании, зарегистрированные на BVI и на Кипре. Большинство активов, которыми владеют офшорные компании, он продал своему сыну Игорю (№166) в 2014 году. У Аркадия Ротенберга остается 50% кипрской TPS Avia Holding (владеет предприятиями в аэропорту Шереметьево) и кипрская Yaibera Holdings Ltd (владеет 80% акций ОАО «Минудобрения»).

Усманов в конце 2014 года рапортовал о переводе контрольных пакетов акций «Мегафона» и «Металлоинвеста» в российские холдинговые компании «АФ Телеком Холдинг» и «ЮЭсЭМ Металлоинвест» соответственно. На эти активы приходится менее 40% состояния бизнесмена. Что он собирается делать со своим USM Holdings? Запрос Forbes остался без ответа.

Вексельберг создал в России две холдинговые компании — ООО «Ренова Холдинг Рус» и ООО «Ренова Легаси Рус». Пока в первый холдинг была переведена из офшорной юрисдикции компания «Аэропорты регионов», а во второй — Негосударственный большой пенсионный фонд. Всех удивил главный акушер России, бизнесмен Марк Курцер, владелец сети клиник «Мать и дитя», он нашел способ перетащить в Россию публичную иностранную компанию. MD Medical Group Investments, акции которой торгуются на Лондонской фондовой бирже, осталась в кипрской юрисдикции, но при этом стала российским налоговым резидентом. Это позволило компании не проводить делистинг.

Как объяснил Михаил Филинов, партнер PwC, такой вариант предусмотрен новым законом: «Можно оставить иностранную компанию, но, после того как она откроет офис в России и начнет проводить заседания советов директоров в России, она становится российским налоговым резидентом. По рождению это кипрская компания, к ней применяется кипрское право, но она платит налоги в России, потому что управляется из России». Девятнадцатого февраля 2015 года MD Medical Group объявила о смене состава совета директоров — киприотов поменяли на русских. Инвесторы на эту новость никак не отреагировали — активных торгов по бумаге нет, а с момента размещения капитализация упала в цене уже в два с половиной раза.

— При участии Ивана Васильева  
и Елены Зуевой





« Слабые говорят о кризисе, сильные идут вперед. Санкции закрыли Запад, но открыли Восток. Наступило отличное время для работы с Китаем. Команда опытных квалифицированных специалистов Optim Consult станет вашим надежным проводником в бизнесе с Китаем. Мы специализируемся на оптовых поставках товаров и оборудования по выгодным ценам. Доставляем грузы из любой точки Китая в любую точку России по лучшим ставкам. Давайте работать! »

**Евгений Колесов**

генеральный директор компании Optim Consult (Гуанчжоу, Китай),  
член Комитета по экспорту Деловой России

- ✓ Поиск заводов и фабрик с лучшими ценами/условиями
- ✓ Контрактная работа, 100% проверка качества перед отправкой
- ✓ Профессиональные переводчики: сопровождение на выставках, организация переговоров
- ✓ Проверка поставщиков на благонадежность, выезд на производство, оценка потенциала

**OPTIM**  
CONSULT

ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ С КИТАЕМ

**[www.optim-consult.com](http://www.optim-consult.com)**  
**+7 (495) 960-90-20**

Успешная деятельность Optim Consult отмечена благодарственными письмами губернаторов Белгородской, Кемеровской, Омской областей, Правительством Республики Тыва и администрацией г. Самара, а также грамотами и благодарственными письмами дипломатических учреждений РФ в КНР, сотнями дипломов участия в выставках на территории РФ, благодарностями клиентов.

\* Первая официально зарегистрированная консалтинговая компания с российским капиталом в Китае  
Optim Consult — член китайских ассоциаций производителей различных товаров и оборудования

# Второе действие

Уехав из России, **Вячеслав Брешт** почти удвоил состояние. Чем он занимается в Израиле?

Текст:

Дмитрий Филонов

Фото:

Юрий Чичков  
для FORBES



Темные стеклянные двери распахнулись, впуская внутрь ресторана «Кавказ» лучи яркого израильского солнца. Поздоровавшись с бывшим алюминиевым магнатом Михаилом Черным, напомнив другому знакомому о походе в оперу и перекинувшись шутками с владельцем ресторана, старым евреем из Баку, Вячеслав Брешт сел за свободный столик. «Илюша сегодня трезвый, поэтому будет очень вкусно», — предупредил №90 в списке Forbes и заказал водки. Разговор предстоял долгий — это первое интервью Брешта после отъезда из России.

Большую часть своего состояния — \$950 млн на 2015 год — Брешт заработал на титане. Вместе с гендиректором уральского завода ВСМПО Владиславом Тетюхиным в 1990-х годах он консолидировал контрольный пакет металлургического гиганта. В 2006 году «Ростех» стал владельцем ВСМПО, а Брешт уехал из страны. Теперь у него есть время наслаждаться оперой. Как ему удалось при этом увеличить состояние почти вдвое?

## Стандартное начало

Бизнесом Брешт занялся сразу после перестройки. В 1988 году вместе с эмигрантом Александром Райхардтом, живущим в Германии, создал совместное предприятие «Аутолюкс». «У нас на свидетельстве СП был номер 43, а номер 44 — у Бори Березовского», — вспоминает бизнесмен. Он тогда только уволился из Первого управления КГБ, куда попал по

сле Нижнетагильского педагогического института. Его дипломную работу об адаптации молодежи на крупных предприятиях отметили не только преподаватели. Пока думал, куда бы пойти работать, «пришли люди в костюмах и предложили послужить родине». Юноша, хорошо владеющий английским и немецким, отказываться не стал. Но про этот период своей жизни Брешт говорить категорически отказывается.

В Германии у Брешта и Райхардта был небольшой офис с подержанным факсом, а в СССР — автостанция, где доводили до ума продукцию АвтоВАЗа. Автомобили продавали руководителям предприятий на Украине, в Сибири. На вырученные деньги закупали у них же товар на экспорт, например алюминий. «Он стоил по рубль двадцать, директор отпускал тебе по трешке, а ты продавал за три доллара», — вспоминает Брешт, рассказывая про первый капитал. Вскоре фирма занялась поставками компьютеров. Наличие спроса обнаружили случайно. Немецкий партнер по просьбе Брешта купил ему компьютер, о котором тот раньше только слышал. Брешт привез игрушку в Россию, где знакомый тут же уговорил его продать технику за 130 000 рублей. «Водитель мой сказал, что я продешевил. Я сразу позвонил Райхардту и заказал целую партию», — вспоминает Брешт. Компьютеры стали для него золотой жилой.

Москва, 1989 год. Люди в ондатровых шапках, пришедшие на переговоры с «Аутолюксом» о закупке компьютеров, недоверчиво разглядывали





**Эмигранты поневоле/ Израиль/ инвестиции/Брешт**

своего визави. Они ожидали увидеть немецкого бизнесмена, но перед ними явно был русский. На вопрос Брешта, откуда они, посетители нехотя ответили, что представляют производителя титана. «Так вы из Верхней Салды», — обрадовался Брешт, ошарашив собеседников. Все свое детство и юность сын румынского эмигранта провел в Нижнем Тагиле, в 40 км от Верхней Салды. Благодаря поставке компьютеров на Урал он познакомился с гендиректором ВСМПО Владиславом Тетюхиным — корифеем титанового производства, проработавшим на предприятии большую часть жизни.

«Вы спекулянт?» — без обиняков спросил Тетюхин Брешта на первой же встрече в трехзвездной столичной гостинице «Турист». Титановый гигант был любимым детищем Тетюхина, но производство было в упадке. Металлург позвал Брешта помочь разобраться с финансовыми проблемами. Брешт на тот момент жил в Вене, но Тетюхин умел уговаривать — сказал, что в Верхнюю Салду можно будет приезжать всего на два дня в месяц. Он даже придумал своему новому партнеру должность «друг Тетюхина». И Брешт в этом звании пользовался на заводе большим авторитетом.

Партнерство с Тетюхиным определило будущее Брешта на следующие 14 лет. Выкупив акции предприятия у сотрудников, Брешт и Тетюхин смогли получить контроль над ВСМПО. В 1997 году они приобрели у банка «Менатеп» Михаила Ходорковского и поставщика сырья — компанию «Ависма» в Березниках. Профинансировали и осуществили сделку австрийский банк Creditanstalt и известный американский инвестор Кеннет Дарт. Купив «Ависму», они обменяли ее на 17% ВСМПО. «Гораздо более сильное впечатление производил не Брешт, а Тетюхин — сильная личность, хотя в переговорах он, кажется, не участвовал», — вспоминает сотрудник фонда Hermitage Уильяма Браудера, который также участвовал в переговорах с «Менатепом» и ВСМПО.

Вскоре австрийцы стали претендовать на контрольный пакет, а в 2003 году ВСМПО заинтересовался и Виктор Вексельберг. Обе атаки Брешт с Тетюхиным отбили. «Брешт достаточно мягко ведет переговоры, если не предавать, конечно», — рассказывает Олег Царьков, который сначала работал в Creditanstalt, а потом стал советником «Реновы» Вексельберга. Несмотря на противостояние в корпоративных войнах, отношения с Брештом у него хорошие: второй год подряд Царьков, ныне управляющий партнер фонда Svarog Capital, прилетает в Тель-Авив в гости к бывшему партнеру.

В конце 1990-х, обсуждая сделку по покупке «Ависмы» в компании Браудера и доверенного лица Дарта Майкла Хантера, Брешт разоткровенни-

чался, рассказал, что в ВСМПО он надолго, но в 60 лет хочет на пенсию — бизнес отвлекает от оперы. Браудер, как вспоминает Брешт, ухмыльнулся — мол, про вас и так ходит слава, что прерываете переговоры ради оперы. Такие случаи у Брешта действительно были, но он говорит, что заранее предупреждал партнеров о необходимости закончить дела до 18:00.

Однако выйти на пенсию Брешту пришлось раньше. Третью крупную атаку на ВСМПО, которая грозила обернуться уголовными делами, бизнесмены отбить не смогли. Новым собственником стала госкорпорация «Ростех», руководит которой друг Путина и бывший разведчик Сергей Чемезов. Поняв, что битва проиграна, Брешт улетел во Франкфурт-на-Майне и уже оттуда диктовал условия своей капитуляции. Получив \$680 млн за 31% ВСМПО, бизнесмен перебрался в Израиль. На запрос Forbes о комментариях для этой статьи представитель «Ростеха» заявил, что его руководитель говорить о Бреште точно не будет.

**Иные форс-мажоры**

Публика волновалась: антракт продлевали уже несколько раз, а второй акт оперы никак не начинался. Для Баварской государственной оперы день 18 февраля 2015 года оказался не самым удачным. Из-за поломки противопожарных систем спектакль пришлось петь без декораций, а после первого акта меццо-сопрано Ангеле Брауэр стало плохо. Замену найти удалось, но певица не знала партию наизусть, поэтому исполняла ее с партитурой в руках возле кулис, а по сцене ходила помощница режиссера. «Такое впервые случилось за многие годы. Четверть зала ушла», — вспоминает Брешт. Но головами он остался доволен — Марина Ребека и Лоренс Браунли были на высоте.

Для Брешта тот спектакль был одиннадцатым в его февральском оперном туре, а всего за месяц он посетил почти два десятка спектаклей. Берлин, потом три спектакля в Лондоне, неделя в Нью-Йорке, возвращение в Германию, но уже в Мюнхен, следующая по списку Вена и снова Нью-Йорк. «Планирование каждого такого тура — муки страшные», — говорит Брешт. Начинается процесс за год — многие оперные театры открывают продажи сразу на весь сезон, и нужно успеть купить билеты. «Я не с любого места могу слушать. Обычно беру партер до 11 ряда, в крайнем случае — первый ряд балкона», — рассказывает Брешт. Венцом турне должна была стать «Кармен» с тенором Йонасом Кауфманом — его юбилейное тысячное выступление. Цена билетов у спекулянтов доходила до нескольких тысяч долларов, но певец сказался больным, и спектакль прошел без аншлага.



## Зимняя опера

**20**

спектаклей  
посетил Брешт за  
35 дней 2015 года

**4**

раза

прослушал оперу  
«Кармен» в разном  
исполнении

**11**

авиаперелетов

**5**

городов

**€100–150**

цена билета на оперу  
в Германии

**£350–**

**370**

стоят билеты  
на оперу  
в Лондоне

Источник: Forbes

Откуда такая любовь к театру? Брешт вспоминает говорившую на идише бабушку, у которой «даже специальные шляпки были для походов в оперу». В Нижнем Тагиле оперного театра нет, ближайший — в Екатеринбурге, это четыре часа на электричке. В первый раз Брешт ездил с бабушкой на «Травиату» Джузеппе Верди. Но любимая с детства опера — «Кармен» Жоржа Бизе. «А вот до Вагнера я не дорос, как и до современной оперы. Для меня это набор звуков», — говорит Брешт.

Среди солистов, на имена которых он обращает внимание при составлении своего расписания на год, много российских певцов — Анна Нетребко, Дмитрий Хворостовский, Ольга Перетятко, восходящая звезда Дмитрий Корчак, Екатерина Сюрица из Екатеринбурга. На апрель он выкупил билеты сразу на две оперы в один день в Мюнхене и Брюсселе, решив действовать по обстоятельствам. Екатерина Сюрица написала ему, что будет рада увидеться в Брюсселе. Брешт собирался туда, но в итоге полетел в Турин на оперу с Перетятко и Корчаком. Билеты на хорошую оперу не пропадут. Круг общения Брешт старается выстраивать из людей со схожей страстью. С российскими бизнесменами, осевшими в Израиле, почти не общается: «Они же оперу не любят. О чем говорить? Про бизнес мне не интересно».

Олег Царьков отмечает, что Брешт в Израиле общается со многими людьми, но миллиардеров среди них он не встречал. Своего самолета Брешт не имеет. «Если нужно, найму частный», — рассужда-

ет бизнесмен. По его расчетам, для покрытия расходов на все увлечения нужно \$15 млн на счету, процентов по ним хватит на билеты, перелеты и отели. Брешт уверяет, что бизнесом больше не занимается. Как он зарабатывает?

## Коллективные инвестиции

Прежний офис компании StoreDot в Тель-Авиве помещался в нескольких комнатах. Сейчас компания переезжает в более просторные помещения с новой лабораторией и даже небольшим опытным производством. Может себе позволить — в ходе последнего раунда инвестиций компания была оценена в несколько сотен миллионов долларов. Большая часть сотрудников израильского стартапа говорит по-русски. «Честное слово, мы специально не подбирали», — смеется сооснователь StoreDot Семен Лицын. Главный продукт компании — биоорганические аккумуляторы для смартфонов, которые заряжаются за 30 секунд. Возможная сфера применения технологии шире — зарядка электромобилей, например. Еще одна разработка — пленки для дисплеев смартфонов и телевизоров, делающие цвет на экране ярче и сочнее.

Брешт успел проинвестировать в StoreDot \$2 млн на ранней стадии при оценке стоимости компании в \$12 млн. Сейчас его доля стоит в 25 раз дороже, около \$50 млн. Среди инвесторов StoreDot — южнокорейский производитель электроники Samsung и миллиардер Роман Абрамович, вложивший около \$10 млн. «Мне предлагали поучаствовать в последнем раунде, но цена уже была неподъемная. Я не рискнул», — говорит Forbes один из российских венчурных инвесторов, интересующийся технологическими компаниями.

Брешт уверяет, что удачные венчурные инвестиции — заслуга его дочери Елизаветы и ее мужа, миллионера Даниэля Яммера, в прошлом топ-менеджера компании Tigus, немецкой «дочки» «ВСМПО-Ависма». Яммер стал известен в Израиле после покупки футбольного клуба Maccabi из Нетании (в 2011 году он его продал).

Переехав в Израиль, дочь и зять основали компанию Nation-E. Офис расположен в пригороде Тель-Авива, который тут называют «рублевкой». По соседству — дом старого знакомого Брешта и бывшего партнера Ходорковского Леонида Невзлина. «Если хочешь зависеть цену на недвижимость, пусти слух, что рядом покупает дом Абрамович», — пересказывает Брешт местную байку, паркуя белоснежный Mercedes S-класса около офиса Nation-E. В плей-листе аудиосистемы автомобиля записи Дмитрия Хворостовского разбавлены классическими композициями Луи Армстронга. До 2007 года у Брешта не было прав — он пользовался

**Эмигранты поневоле/ Израиль/ инвестиции/Брешт**

«Аналитики какого-нибудь банка знают о биотехнологиях не больше моего. Здесь нужен свой гений вроде Тетюхина»

услугами водителя. Но в Израиле пришлось рулить самому — не смог найти общий язык с местными таксистами: «В Германии я общался с таксистами на чистом немецком, и они принимали меня за своего, а иврит я так и не выучил».

В Nation-E он инвестор и член совета директоров. Компания специализируется на защите энергетических объектов и сетей от кибератак. «В энергосетях теперь используется электроника. И ее тоже можно взломать», — объясняет Яммер, рисуя возможный сценарий: обесточенные банки, заводы, целые города. Оборудование, которое разработала Nation-E, анализирует трафик и позволяет предотвратить взлом системы. Среди клиентов банки, аэропорты. Работала компания и на чемпионате мира по футболу в Бразилии.

Венчурными инвестициями дочь и зять Брешта занялись, заскучав после переезда в Израиль. Проинвестировано уже семь проектов. Помимо StoreDot пара вложилась, например, в компанию Novoto, которая разработала технологию направленного звука, позволяющую избавиться от наушников: камера отслеживает положение головы человека и направляет звук точно ему в ухо, другим людям в помещении звук будет не слышен. «Рынок для этой технологии огромен. Можно будет в одной комнате спокойно смотреть телевизор и слушать музыку, не мешая другим. Или пользоваться телефоном в машине без hands free», — рассуждает Яммер. Привлек их внимание и производитель огнеупорной краски, которая не нагревается даже при температуре несколько сотен градусов.

Брешт участвует только в тех проектах, которые ему нравятся. Так, он не стал вкладываться в две биотехнологические компании, проинвестированные Елизаветой и Даниэлем. «Мне кажется, они не взлетят», — объясняет он. Найти общий язык с Семеном Лицыным из StoreDot, наоборот, удалось быстро — тот тоже оказался любителем оперы и даже сделал специальное приложение для смартфона, которое транслирует перевод. Брешт его уже опробовал. «Только в оперу публика ходит пожилая, консервативная. Начинают шикать, когда телефон достаешь. А так идея хорошая». Жена Лицына организовала клуб любителей оперы в Тель-Авиве и устраивает выезды в европейские оперные теа-

тры. Но Брешт присоединился лишь однажды, предпочитая ездить в более узкой компании.

В стартапы он инвестирует по \$2–3 млн. «Вкладывать по \$20 000 не интересно, это чек хорошего ужина в ресторане большой компанией. О таком вложении не будешь говорить и переживать», — объясняет Брешт. По его словам, стартапы — как молодые оперные голоса: всегда интересно, станут ли они грандами. Впрочем, пока крупных выходов у него не было. Основные деньги приносят инвестиции в облигации и акции.

**Актуальная информация**

Двухнедельный летний фестиваль в швейцарском Вербье — настоящая феерия для любителей оперы. Лучшие голоса и оркестры, спектакли каждый вечер, строгий вечерний дресс-код. Билеты раскупаются моментально. В этот раз Брешт не успел, но помогли связи. Банк, в котором он обслуживается, оказался спонсором фестиваля, билеты на Вербье-2015 достались миллионеру бесплатно. Опера оказалась хорошим подспорьем в налаживании полезных знакомств.

Компаньонами Брешта по походам в оперу оказываются самые разные люди — и бывшие банкиры, и врачи. Однажды, например, он случайно встретился в опере с одним из врачей клиники в США, которую он финансирует, — тот тоже оказался страстным фанатом. Клиника занимается исследованиями рака, и теперь Брешт узнает от нового знакомого все новости онкологии.

Биотехнологические компании — его любимый объект инвестиций. «Аналитики какого-нибудь банка знают не больше моего. Здесь нужен свой гений вроде Тетюхина», — говорит бизнесмен.

Кстати, бывший партнер Брешта по ВСМПО тоже активно занялся медициной — построил клинику в Нижнем Тагиле, потратив на это все свое состояние. Вкладываться в эту клинику Брешт не стал, хотя Тетюхин просил у него \$40 млн на строительство дополнительных корпусов. «У него все очень завязано на государственные квоты, я бы делал по-другому», — рассуждает Брешт. После того разговора в 2013 году бывшие партнеры больше не общались.

Ежегодно Брешт вкладывается в акции примерно десятка компаний — как и в стартапы, по \$2–3 млн в каждую бумагу. Только портфель обновляет гораздо чаще — тенденции в медицине меняются, по его словам, раз в два года. Как только компании начинают показывать рост порядка 40%, от этих акций нужно избавляться, убежден бизнесмен. Пока ему всегда удавалось вовремя выйти. В 2013 году, например, он вложился в акции шести биотехнологических компаний. Средний рост по ним пре-




высил 70%. Котировки Intercept Pharmaceuticals выросли на 1041%, Regeneron Pharmaceuticals и Seattle Genetics — почти по 100% каждая. Правда, в 2014 году результат оказался хуже, подвели старые компании: акции Seattle Genetics, например, упали на 31,5%.

Правило о продаже через год не распространяется на несколько компаний, куда бизнесмен вложил-ся в долгую. По его словам, он готов увеличить долю в них, но основатели не дают — боятся потерять свободу. Сам бизнесмен уверяет, что заниматься операционным управлением не планирует: для этого нужно «ломать компанию под себя» и всегда быть на хозяйстве. Так было принято у них с Тетюхиным: если один уезжал, второй должен был находиться в Верхней Салде. Однако у семьи Брешта уже был конфликт с основателями StoreDot, которым не понравилось их вмешательство в стратегию развития. В итоге зять и дочь Брешта продали свои доли. Сам Брешт в капитале остался.

Впрочем, если инвестиции сулят неплохую прибыль, Брешт готов вкладывать не только в биотехнологии. В 2011 году один из американских банков

предложил ему инвестировать в строящийся небоскреб в Нью-Йорке. Брешт вложил в проект \$10 млн, сейчас его доля стоит почти в пять раз дороже. Еще часть денег бизнесмен вложил в акции крупных банков после кризиса 2008 года, доходность по ним — 10-20% годовых. В отношении большей части своего состояния Брешт консервативен: хранит в кеше или вкладывает в надежные инструменты вроде муниципальных облигаций США.

Его жизнь теперь стала гораздо спокойнее. Точный график поездок по операм в феврале был расписан уже к сентябрю. Есть даже планы на конец 2017 года. «Дочь считает, что я сошел с ума. А мне нравится», — говорит Брешт, вспоминая притчу о римском императоре Диоклетиане и его урожае капусты.

Не тянет ли его на родину? Брешт признается, что скучает по Большому театру. «Хочу в Москву, послушать оперу и в Верхнюю Салду, посмотреть, как выглядит сейчас завод. А в другие города мне не надо», — признается он. Но почему-то покупать билеты туда не спешит, хотя и говорит, что въезд в Россию ему не закрыт. 



Правильный подарок - приключение и капля адреналина.  
Подарите карту с любой желаемой суммой или курсом стрельбы  
в крупнейшем крытом тире мира.

7 стрелковых галерей – самый большой в России арсенал оружия всевозможных калибров – профессиональные инструктора – магазин спортивного снаряжения – кафе – детская игровая комната – раздевалки с хаммам.

+7 495 550-54-57

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

Московские девелоперы нашли способ сдвинуть с мертвой точки решение многих застарелых проблем рынка

# Как клубятся строители

*Бизнесмены создали Клуб инвесторов, который помогает им лоббировать свои интересы в Москве.*

Текст:

Ирина Грузинова



В БАНКЕТНОМ ЗАЛЕ ДОРОГОГО РЕСТОРАНА на Брестской улице 6 августа 2013 года шло чинное застолье. Отмечали наступающий праздник — День строителя. В центре сидел почетный гость, руководитель Стройкомплекса Москвы Марат Хуснуллин. Его окружали «коллеги по цеху» — крупные столичные девелоперы и рантье, всего более 40 человек. В разгар вечеринки Хуснуллин обратился к залу: «Зачем вы все по отдельности ко мне ходите, а я вам одинаковые словам говорю? Организуйтесь между собой». Это не было экспромтом — в этот момент Хуснуллин фактически огласил предложение своего начальника, мэра Сергея Собянина. На это предложение сразу откликнулся председатель совета директоров «Гута-Девелопмент» Артем Кузнецов: «Почему бы и нет. Организуемся».

Пару дней спустя Артем Кузнецов, совладелец Бинбанка и строительных компаний «Интеко», ГК «ПИК» Михаил Шишханов (№139 в списке Forbes), совладелец ГК «Абсолют» Александр Светаков (№33, в рейтинге рантье №9), совладелец ГК «Промсвязьнедвижимость» Дмитрий Ананьев (№65, в рейтинге рантье №16), совладелец «Гостиного двора» Михаил Хубутия и еще несколько бизнесменов договорились о создании Клуба инвесторов Москвы.

Сегодня в клуб входят представители 45 компаний, включая банки. Все они — крупные игроки

рынка недвижимости, «входной билет» в объединение предполагает наличие у компании не менее 30 млрд рублей годового оборота и московских проектов общим метражом не менее 1 млн кв. м. Эти бизнесмены часто являются прямыми конкурентами, но вместе они умело лоббируют выгодные для всех инициативы не только на муниципальном, но и на федеральном уровне.

Как крупнейшие бизнесмены, сделавшие свое состояние на недвижимости и строительстве, договариваются друг с другом и с властью? И о чем они договориться не могут?

## Новый порядок

В октябре 2010 года в Москве сменился мэр, а год спустя многолетний куратор Стройкомплекса Москвы Владимир Ресин покинул свой пост. В период своего расцвета московский Стройкомплекс вводил недвижимости на \$33 млрд. Руководить отраслью был назначен бывший министр строительства Татарстана Марат Хуснуллин. Одним из первых своих решений новая городская администрация фактически наложила мораторий на все новые строительные проекты вне зависимости от масштаба. Девелоперы оказались вынуждены остановить работу, несмотря на то что имели на руках документы, они теряли время и деньги.

«Новая власть хотела продемонстрировать две принципиальные вещи, — говорит Артем Цогоев,





управляющий партнер Московской центральной биржи недвижимости, — остановить точечную застройку и дать четкий сигнал, что прежних порядков больше не будет». Минимум год девелоперы ждали, пока власть разберется в ситуации на рынке. По словам президента «Интеко» Олега Солощанского, строительство — одна из самых зарегулированных отраслей экономики и предполагает постоянный контакт с властями, однако в тот момент естественной реакцией чиновников был своеобразный мораторий на общение с его компанией.

Еще до официального назначения на должность будущий глава Стройкомплекса Москвы стал активно изучать рынок, запросил статистику по объемам инвестиционных проектов и компаниям. Он стал объезжать стройки, приезжал к бизнесменам в гости. Например, Андрей Грудин, президент ГК «Пионер», с совокупным портфелем проектов в Москве 955 000 кв. м, познакомился с Хуснуллиным, когда тот приехал на стройку в Митино, где компания возводила тогда жилой комплекс «LIFE Митинское». Олег Солощанский познакомился

Недвижимость/лоббизм/  
Клуб инвесторов

## Хорошо посидели

Кто участвует в заседаниях Клуба инвесторов.

<b>Артём Кузнецов</b> Председатель совета директоров «Гута-Девелопмент» Портфель проектов <b>1,7 млн кв. м</b> 	<b>Михаил Шишханов (№139)</b> Президент Бинбанка, совладелец «Интеко» Портфель проектов по Москве <b>2,9 млн кв. м</b> 	<b>Дмитрий Ананьев (№65)</b> Владелец Группы «Промсвязьнедвижимость» Портфель проектов <b>2 млн кв. м</b> 	<b>Александр Светаков (№33)</b> Владелец ГК «Абсолют» Портфель проектов <b>4,5 млн кв. м</b> 	<b>Марат Хуснуллин</b> Глава Стройкомплекса Москвы 	<b>Александр Ручьев</b> Совладелец «Мортон» Портфель проектов <b>7,6 млн кв. м</b> 	<b>Роман Тимохин</b> Совладелец «МР групп» Портфель проектов <b>4,7 млн кв. м</b> 	<b>Сергей Гордеев</b> Совладелец ГК «ПИК» Портфель проектов <b>4,1 млн кв. м</b> 	<b>Кирилл Андросов</b> Управляющий партнер инвестиционного фонда «Альтера Капитал» 
<b>Год Нисанов (№25)</b> Совладелец гостиницы «Украина», ТЦ «Европейский» 	<b>Самвел Карапетян (№26)</b> Основатель ГК «Ташир», владеющей сетью ТЦ «РИО» 	<b>Борис Минц (№53)</b> Владелец «О1 Групп» Портфель проектов <b>500 000 кв. м</b> 	<b>Андрей Молчанов (№117)</b> Владелец «ЛСР» Портфель проектов в Москве <b>2,3 млн кв. м</b> 	<b>Вадим Мошкович (№47)</b> Совладелец холдинга «Авгур Эстейт» Портфель проектов <b>1,9 млн кв. м</b> 	<b>Марк Гройсман</b> Гендиректор «АФИ Девелопмент» Портфель проектов <b>1,3 млн кв. м</b> 	<b>Михаил Балакин (№50)</b> Владелец «СУ-155» Портфель проектов в Московском регионе около <b>12 млн кв. м</b> 		

Источник: данные компаний

с Хуснуллиным, когда глава стройкомплекса приехал в офис «Интеко» в Никитском переулке. Общий метраж проектов «Интеко» по Москве составляет 2,9 млн кв. м. На инвесторов новый глава Стройкомплекса производил впечатление человека энергичного, «чертовски работоспособного». «Не строитель, но видно было, что эффективный менеджер», — вспоминает Солощанский.

Одним из ключевых решений Собянина и Хуснулина стала отмена инвестконтракта — документа, определявшего, что можно построить и какая часть новых площадей должна отойти городу. Теперь границы стройплощадки, тип и метраж застройки определялись градостроительным планом земельного участка (ГПЗУ). Его стала выдавать специально созданная градостроительно-земельная комиссия (ГЗК), которую возглавил лично мэр Сергей Собянин. Большое значение для решения вопросов застройки имеют рабочие группы, возглавляемые замами мэра по строительной и имущественной части Маратом Хуснуллиным и Натальей Сергуниной. Вместо натуральной доли (в квадратных метрах) инвестор стал расплачиваться с городом деньгами в виде налогов, платежей за аренду и за изменение вида разрешенного

использования земли. Новый порядок был призван решить вопрос с кулуарным распределением стройплощадок при прежней власти. Однако по словам Артема Цогоева, новые правила внесли ясность только формально.

Инвесторы, чьи проекты застряли в пересменку власти, стали прорываться в городскую администрацию с одними и теми же вопросами: разрешения, налоги, нормативы, рассрочки и прочие важные для каждого строителя проблемы. «В неформальной обстановке собирались с Хуснуллиным, обсуждали вопросы в клубах», — говорит Михаил Хубутя. Он вспоминает, что призывал объединиться городских строителей еще при прежнем мэре, но идея тогда была не востребована. «В городе все стало устроено таким образом, что после смены мэра все оказались равноудаленными», — говорит Солощанский.

## Миллиарды и миллионы

Идея лоббистского объединения показалась удачной не только бизнесменам. «Клуб — это место, где бизнесмены будут предлагать свои идеи, а мы таким образом сможем понять, чего инвесторы ждут от города», — рассказывает Хуснуллин Forbes. По



просьбе Сергея Собянина клуб остался организацией без образования юридического лица, чтобы «не превращаться в бюрократический орган».

Входные условия клуба, сформулированные московским правительством, фактически закрыли дверь перед представителями малого и среднего бизнеса. Компания, входящая в клуб, должна была получать не менее 30 млрд рублей годовой выручки (на тот момент — около \$1 млрд) и реализовывать проекты в Москве метражом не менее 1 млн кв. м. Таких компаний на тот момент нашлось около 30. «Вот обращается к нам компания, у которой в Москве два торговых центра площадью 7000 кв. м, — говорит Константин Тимофеев, председатель Москомстройинвеста — профильного комитета, работающего с Клубом инвесторов. — Какие законодательные инициативы она нам может предложить? Сложно представить... ведь для участия в клубе надо будет содержать целый штат юристов, который немало стоит».

В штат клуба входит несколько юристов, включая исполнительного директора, который занимается регламентами и повестками заседаний. Для подготовки проектов нормативно-правовых актов компании предоставляют своих юристов. Естественно, их активность прямо коррелирует с заинтересованностью компании в той или иной инициативе.

Предусмотрены разные форматы встреч. Помимо официальных собраний под председательством Сергея Собянина два раза в год, куда приходят первые лица компаний, бизнесмены встречаются с замами мэра по строительству, имущественному и транспортному блокам. Такие рабочие совещания с Маратом Хуснуллиным, Натальей Сергуниной и Максимом Ликсотовым (руководитель Департамента транспорта правительства Москвы) проходят не реже раза в квартал. Технические вопросы с директорами департаментов прорабатываются на рабочих группах. В зависимости от сути вопроса на эти совещания приходят представители заинтересованных компаний.

Расширенные коллегии под председательством мэра проходят в зале №500 в здании мэрии на Тверской, 13, в закрытом режиме. «Не надо думать, что после ухода прессы мы там сразу деньги делить начинаем, — объясняет крупный московский девелопер, член клуба. — Просто идет живая дискуссия и не всегда тщательно подбираются слова, зачем посторонним это слышать?»

Однако бывают еще неформальные встречи. Бюджет клуба сформирован с расчетом оплаты неформальных мероприятий и застолий. «Артем [Кузнецов] любит устраивать праздники», — говорит Олег Солощанский. Неформальные заседания

проходили на «Красном Октябре», где «Гута-Девелопмент» отреставрировала Императорский яхтенный клуб, в «Гостином дворе», где формальным хозяином заседания был Михаил Хубутия. Заседания проходят не только в Москве — например, предприниматели встречались в Каннах во время международной выставки MIPIM.

Сегодня в клуб, по данным Москомстройинвеста, входит 45 компаний, включая банки. Помимо уже названных идейных вдохновителей членами организации являются Год Нисанов (№25, в рейтинге рантье №1), Самвел Карапетян (№26, в рейтинге рантье №2), Андрей Молчанов (№117). В числе участников строительные гиганты времен Лужкова — «ДСК-1», «СУ-155», ГК «ПИК», «Донстрой Инвест», а также компании, выдвинувшиеся на первый план за последние 5–7 лет: ГК «Пионер», «MR-групп», «Мортон». В списках клуба значатся строительные подразделения Олега Дерипаски (№17), Михаила Прохорова (№10), Льва Левиева, Вадима Мошковича. Правда, на заседания клуба Дерипаска и Прохоров не приходили ни разу.

## Маленькие радости

В 2012 году в мэрии шло ожесточенное обсуждение новой инициативы городских властей об упрощенном порядке изъятия земель на Новых территориях Москвы для строительства инфраструктуры. Присутствовавшие в зале крупные владельцы подмосковных участков хмурили лбы и с недоверием слушали представителей имущественного и строительного блоков правительства. Один из участников вспоминал, как его сосед выражал беспокойство по поводу этой идеи. «Слушай, чего-то страшновато мне, — толкал локтем в бок один подмосковный лендлорд другого. — Представь, что сначала ко мне придут, потом — к тебе... Чиновники, они же такие... под нужды города обоснование подтянут, а потом отнимут землю в интересах какого-то там частного, которому я мешаю».

Постепенно началось регулярное содержательное общение Клуба инвесторов с чиновниками. «Нас знакомили с какими-то инициативами города, чтобы услышать нашу реакцию. Или не услышать», — улыбается Андрей Грудин. Как часто бизнесменам за эти два года удавалось отстоять свою точку зрения? Как показывает инвентаризация успешных инициатив клуба, не так уж и редко.

«Мы добились плавного введения ставки налога на недвижимость, который с прошлого года привязан к кадастровой, а не к балансовой стоимости», — перечисляет Артем Кузнецов. После переоценки кадастровая стоимость зданий выросла в среднем на 80%, отмечает Дмитрий Малкин из юридической компании Goltsblat BLP. Новый по-



Марат Хуснуллин неформально подошел к общению с бизнесом

рядок налогообложения по кадастровой стоимости ощутили на себе прежде всего владельцы больших торговых центров и офисов. Например, кадастровая стоимость ТЦ «Времена года», принадлежащего фонду, в который инвестируют Рубен Варданян и Гагик Адедикян, составляла около 6 млрд рублей, а новая кадастровая стоимость — примерно 11 млрд рублей.

Раньше налоговая ставка составляла 2,2% от балансовой стоимости здания. Лоббисты убедили московское правительство, что она должна быть снижена до 0,9% в 2014 году и затем плавно повышаться до 2% в 2018 году. «Это позволило нам адаптироваться», — резюмирует Кузнецов. Существенным аргументом в споре с чиновниками мог стать просто отказ от уплаты налогов. «Если бы не платили налоги в срок, то набегала бы пеня», — говорит Малкин. — Получается, что бизнес мог бы просто кредитоваться у бюджета, но такое поведение породит дополнительные налоговые риски для компании».

В условиях кризиса в 2014 году московские чиновники были вынуждены активнее реагировать

на инициативы клуба. Строительство — одна из основных отраслей московской экономики. В начале 2015 года Сергей Собянин оценивал общий объем ежегодных инвестиций в строительные отрасли в 1 трлн рублей. Поэтому в антикризисную программу московского правительства, разработанную московскими чиновниками в начале года, попало немало идей и предложений Клуба инвесторов.

Начиная девелоперский проект, инвестор часто бывает вынужден изменять вид разрешенного законом использования земельного участка, на котором предполагается застройка. Плата за смену вида разрешенного использования земли может достигать до 500 млн рублей и более. «На входе в проект надо заплатить серьезные деньги, а сейчас многие компании испытывают дефицит ликвидности», — отмечает московский девелопер, член Клуба инвесторов.

В начале года, прислушавшись к предложениям бизнесменов, московское правительство выпустило постановление, разрешающее оплату в рассрочку. В случае если оплата не превышает 100 млн рублей, рассрочка предоставляется на год, от 100 млн до 500 млн рублей — на три, а если смена вида стоит более 500 млн рублей — на шесть лет.

Московское правительство предоставляет бизнесу не только налоговые послабления. «По нормативам мы строим парковки при новых домах. Их заполняемость в среднем 30–40%, в лучшем случае — 60%. По сути, мы тратим деньги впустую из-за того, что парковки стоят без машин», — говорит член правления «Группы ЛСР», управляющий директор в Москве Иван Романов. Эта тема стала предметом обсуждения на встрече клуба. Теперь при выдаче разрешения на застройку (ГПЗУ) градостроительно-земельная комиссия позволяет строить меньше парковок, чем предполагает норматив. Но это пока касается не всех проектов. Клуб инвесторов останавливаться на достигнутом не намерен.

### Зона особых интересов

Амбиции членов клуба теперь распространяются даже на решение самого серьезного вопроса в строительной отрасли — использования территорий умирающих или уже законсервированных производств. Общая площадь промзон в Москве составляет 18 800 га — это 17% площади города (в старых границах). У таких объектов бывает запутанная структура собственности на имущество и землю, где переплелись интересы федеральных ведомств, муниципалитета и частных собственников. Часто собственник, которого не устраивает проект редевелопмента промзоны, может фактиче-



ски в одиночку остановить остальных совладельцев-инвесторов.

В середине прошлого года Клуб инвесторов представил на рассмотрение чиновников свой вариант законопроекта о развитии промзон. В его разработке участвовали юристы членов клуба Дмитрия Ананьева и Михаила Шишханова. Законопроект поможет собственникам земельных участков организовать и договориться о застройке. Для этого им предлагается создать паевой инвестиционный фонд (ПИФ). Город по согласованию с собственниками будет готовить проект планировки. Управлять процессом редевелопмента будет уполномоченное городом агентство. Главное, что законопроект предлагает за счет повышения налогов воздействовать на тех собственников, которые не хотят застраивать свой участок согласно проекту. В правительстве Москвы сообщили, что текст документа находится на согласовании в правительстве РФ. Представитель Минстроя сказал, что предложения обсуждаются, а над законопроектом работает группа чиновников всех уровней. Этот закон выгоден многим членам клуба.

Уже более 10 лет буксует проект редевелопмента самой знаменитой промзоны — «Золотого острова». Земля здесь одна из самых дорогих в Москве, стоимость одного гектара может достигать, по оценке Марии Литинецкой, гендиректора «Метриум Групп», \$50 млн. Идея снести старые производства и построить 60 га элитной недвижимости возникла еще в 2003 году. Однако несогласованность в действиях собственников и их противоречащие друг другу интересы фактически остановили проект. Разными участками на Болотном острове владеют и город, и частные компании (например, 5 га у ГК «Гута»), и федеральные ведомства (например, 2,23 га у Управделами президента), и государственные корпорации (1,4 га в собственности у «Роснефти»). Во времена Лужкова шли разговоры о том, что на этой территории появится 600 000 кв. м элитной недвижимости. Но пока все это на словах.

«Гута» владеет 5 га на территории «Красного Октября». Кузнецову удалось получить контрольный пакет акций кондитерской фабрики в 2002 году, а затем на льготных условиях добиться от властей возможности выкупить земельный участок 5 га. Постепенно он вывел производство с территории, где «Гута-Девелопмент» планировала построить около 150 000 кв. м недвижимости. По подсчетам Forbes, на реализацию проекта «Гута» уже потратила около \$500 млн. Кузнецову все-таки удалось добиться от новых властей города разрешения на строительство, но разрешенные объемы строительства оказались меньше прежних.

Участки промышленных территорий есть у многих членов клуба. Александр Светаков более

Амбиции членов Клуба инвесторов распространяются теперь и на решение самого серьезного вопроса в строительной отрасли — использования территорий промзон

10 лет добивался возможности построить территорию Бадаевского пивзавода и карандашной фабрики «Сакко и Ванцетти». Он потратил несколько лет на выкуп долей других владельцев. Однако разрешение на строительство тоже смог получить уже от городской администрации Собянина и в объемах, которые не окупают вложенных сил и денег. ГК «Ташир» занимается развитием промзоны на Краснопресненской набережной, где расположено бывшее ТЭЦ. ЛСР и ГК «ТЭН» работают над редевелопментом территории ЗИЛА.

### Своей дорогой

Клуб стал главной площадкой решения проблем строительной отрасли? Не все так просто. Ключевой вопрос для девелопера — распределение площадок под строительство. «Мы с самого начала договорились, что это не клуб для решения проблем индивидуальных проектов», — объясняет Марат Хуснуллин. Члены клуба в один голос утверждают, что обсуждают только системные вопросы и не лоббируют частные строительные проекты. «Вот поднялся на встрече с мэром крупный производитель и попросил город помочь загрузить ему свои производственные мощности, — рассказывает московский чиновник, — но тут же получил втык от коллег».

Однако именно это обстоятельство раздражает скептиков. «В кино про Шерлока Холмса был клуб молчунов. Здесь тоже люди тусуются, только по-другому», — убежден владелец строительной компании, работающей в Московском регионе. По его мнению, «настоящие вопросы бизнесмены не будут решать сообща, потому что все они — конкуренты».

Интересная деталь. По словам бизнесменов и чиновников, Зарах Илиев и Год Нисанов, крупнейшие в России владельцы коммерческой недвижимости, в том числе гостиницы «Украина» и ТЦ «Европейский», а также Самвел Карапетян, владеющий сетью торговых центров РИО, кинотеатрами «Синема Стар» и гостиницей Novotel, мало интересуются клубом. На заседания к мэру они приходят, но члены объединения не припоминают, чтобы они выдвигали какие-то инициативы — то ли они далеки от программы клуба, то ли решают свои проблемы другим путем. И Карапетян, и Нисанов отказались от комментариев для этой статьи. ❶

РОССИЯ 2

ПРЕДСТАВЛЯЕТ

# КИНО ПО КАЗ СМОТРИ

ПРАВИЛЬНОЕ КИНО



КАЖДЫЕ ВЫХОДНЫЕ



СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ ТЕЛЕКАНАЛ «РОССИЯ 2»  
ЭЛ № ФС77-48109, ВЫДАННОЕ 30.12.2011 ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ  
ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. РЕКЛАМА, ПРОДУКЦИЯ СМИ  
«РОССИЯ 2» СОДЕРЖИТ ИНФОРМАЦИЮ ВОЗРАСТНЫХ  
КАТЕГОРИЙ 0+, 6+, 12+, 16+, 18+

16+



# Предприниматели/ технологии/ деньги

**228**



Что объединяет управленческую IT-систему, стартап в сфере нефтепереработки и мультипликационный проект? Все они получили инвестиции от фондов, созданных при участии миллиардеров из списка Forbes.

**232**

Маркус Перссон, создатель мегапопулярной игры Minecraft, продал свою компанию Microsoft за \$2,5 млрд. Теперь наконец он может играть, во что хочет.

**238**

Участники списка Forbes предпочитают доверять свои средства профессионалам. Во что они их вкладывают и как размещают собственные средства? Советы от управляющих деньгами Владимира Евтушенкова, Игоря Макарова, братьев Саркисовых и Аняньевых.

На фото **Юрий Кудимов**, управляет деньгами Игоря Макарова.



Предприниматели/стартап/  
инвестиции

# Искомая величина

*Легко ли стартапу  
получить миллион  
долларов от российского  
миллиардера.*

Текст:

АНАСТАСИЯ  
КАРПОВА



«Мы ударили по рукам буквально за один вечер, — вспоминает основатель

«Дэшборд Системс» Владимир Берштейн. — Дальше, конечно, были проверки: и финансовая, и юридическая, и технологическая, и бухгалтерская...» Компания Берштейна продвигает управленческую программную систему BoardMaps собственной разработки. В 2013 году инвестировать в проект согласился Buran Venture Capital — фонд, созданный при участии миллиардера Бориса Минца (№53 в списке Forbes), владельца девелоперской O1 Group. За пять лет начиная с 2012 года Buran запланировал потратить \$50 млн на венчурные проекты в странах СНГ, Восточной Европы, Израиле и Турции. Московскому IT-стартапу фонд выделил \$1,2 млн.

## От управления к управлению

Владимир Берштейн, выпускник Стэнфордского университета, более 10 лет проработал менеджером в управляющих компаниях — Bain & Co, Icon PE и «Альфа-Групп» (в последней директором по стратегическому и инвестици-

онному планированию). Идея собственного бизнеса созрела у него в 2011 году. «Все IT-решения для коллегиальных органов управления были зарубежными. Я понял, что место на рынке есть, нашел компаньонов среди друзей, и мы зарегистрировали компанию», — рассказывает гендиректор «Дэшборд Системс».

На разработку прототипа BoardMaps Берштейн потратил более 10 миллионов рублей собственных и партнерских средств. Программа должна была помочь советам директоров, правлениям, комитетам и любым другим органам управления компаний готовить и проводить заседания, обмениваться документами, голосовать по текущим вопросам, отслеживать исполнение поручений и т. д., то есть упростить и ускорить процесс принятия решений. Но к концу 2012 года деньги закончились. В поисках инвестиций предприниматель связался с управляющим партнером Buran Venture Capital Михаилом Салонтаем — они были знакомы с тех пор, когда Берштейн работал в «Альфа-Групп», а Салонтай — в «Ренессанс Капитале».

«Нам понравилась идея, мы быстро проверили и убедились, что такого ре-

шения еще нет в России, при этом оно перспективно и на Западе, — говорит управляющий партнер Buran Venture Capital. — Однако в отличие от Америки у нас публичные компании не исчисляются десятками тысяч. У фонда были сомнения относительно того, есть ли сам рынок».

Тем временем Берштейн нашел первого покупателя — Московскую биржу. Сперва договорился с IT-департаментом о тестировании BoardMaps, затем предложил систему департаменту по корпоративному управлению. Переговоры и испытания заняли три месяца. «Дэшборд Системс» помимо оплаты получила ряд ценных замечаний и советов, учтенных при доработке коробочной программы. Но главное — согласие Buran Venture Capital (наблюдательным советом фонда руководит сын Бориса Минца Дмитрий). «Этот контракт окончательно убедил нас инвестировать в BoardMaps, — подчеркивает Михаил Салонтай. — Московская биржа — большая публичная компания, которая не будет платить деньги за абь что».

За \$1,2 млн Buran Venture Capital приобрел 30% акций «Дэшборд Системс». По





Владимир Бернштейн, резидент Сколково, надеется, что выручка его стартапа в этом году вырастет в три-четыре раза

словам Берштейна, полученные деньги раз в пять ускорили развитие проекта. Так, штат компании был расширен с восьми до 37 человек. Управляющие партнеры фонда на первых порах помогли с поиском потенциальных клиентов. В 2014 году BoardMaps внедрили в 27 московских и региональных компаниях, и «Дэшборд Системс» заработала более 20 млн рублей. Берштейн надеется, что в этом году выручка вырастет в три-четыре раза. Должен помочь в том числе и тренд на импортозамещение.

«Поскольку я уже перешел в разряд технологического предпринимателя, то во всех финансовых вопросах во многом опираюсь на коллег из фонда. Я эти решения им даже часто делегирую, — признается гендиректор «Дэшборд Системс». — Было несколько случаев, когда изменения по продукту делались исходя из внешних советов, хотя члены моей команды были против. Результат получался не из лучших, и нам приходилось отыгрывать ситуацию. Теперь все, что касается технологии и функционала системы, мы полностью оставляем за собой и делаем, как считаем нужным».

### Химия отношений

Совладелец RRT Global Олег Гиязов не скрывает радости — у компании, существующей всего четыре года, намечается крупная сделка с одной международной корпорацией (название пока держится в тайне). RRT Global занимается технологиями нефтепереработки, ее основатели просили денег у разных фондов и в итоге получили \$1,5 млн от Bright Capital, одним из инвесторов которого является траст, управляющий активами Михаила Абызова (№128).

«Когда я поднимал инвестиции для компании, фонд был моим лучшим другом. Я с семьей столько не общался, сколько с представителями фонда. Разговоры в скайпе в два часа ночи были нормальным явлением», — смеется Гиязов. Со своим партнером, кандидатом химических наук Олегом Парпуцем он познакомился в петербургской фирме «Ленкор Инжиниринг», которая консультировала нефтяные компании и проектировала нефтехимические комплексы для китайских заказчиков. Парпуц был ведущим технологом, выпускник СПбГТИ

Гиязов начинал работать под его руководством.

В декабре 2010 года коллеги-химики зарегистрировали собственную компанию, в активе которой были лишь математические расчеты лабораторной установки. Эти данные подтверждали гипотезу из диссертации Парпуца: изомеризация компонентов нефти может проходить в одной колонне, а не в нескольких (традиционная производственная схема НПЗ). На строительство лабораторной установки требовались деньги. Гиязов составил список из 50 венчурных фондов, разослал запросы. Несколько фондов вступили с предпринимателем в переписку, но лишь один — московский Forsight Ventures, прежде инвестировавший исключительно в интернет-проекты, — предоставил \$150 000. Этих денег RRT, ставшей резидентом инновационного центра Сколково, в обрез хватило на монтаж установки.

Однажды, выходя из офиса Forsight Ventures на «Красном Октябре», Гиязов и Парпуц обратили внимание на вывеску Bright Capital. Выяснилось, что этот недавно созданный венчурный фонд

## Предприниматели/стартап/инвестиции

Олег Гиязов (вверху слева) и Олег Парпуц рассчитывают заработать на нефтяниках

Фото Сергея Мелихова для Forbes, Евгения Петрушанского для Forbes



предпочитал инвестировать в зарубежные компании. Но попытка не пытка. «На удивление, Bright Capital обратил на нас внимание», — говорит Гиязов. «Сначала общение шло ни шатко ни валко, потому что мы досконально не понимали, насколько заказчики заинтересованы в этой технологии, — замечает Сергей Джуринский, инвестиционный директор Bright Capital. — Что нас настораживало, это технический риск и еще риск, характерный для развивающихся стран и в особенности для России, — сильное недоверие к инновационным решениям».

На приведение в порядок структуры собственности и финансовой отчетности у основателей RRT Global ушло полгода. Фонд еще потребовал детального пошагового плана на несколько лет вперед. Со своей стороны Bright Capital провел техническую экспертизу с привлечением независимых экспертов и нескольких инвестиционных комитетов для оценки проекта. Параметры сделки утряслись несколько месяцев. По словам Гиязова, фонд предложил условия, от которых «можно было отказаться, но более здравым было согла-

ситься». Он не раскрывает, какая доля в RRT Global досталась Bright Capital. Но контроль остался у основателей компании.

На полученные \$1,5 млн компаньоны оборудовали лабораторию в одном из корпусов Санкт-Петербургского технологического института, наняли специалистов для проведения исследований, занялись совершенствованием своей установки. В первый год сотрудничества с Bright Capital они не понимали, как должны строиться коммуникации. Затем выработали набор отчетной документации, которую ежемесячно направляют инвестору. «Важно, чтобы в работе с фондом каждый день не был как новый день. Все процессы нужно стандартизировать сразу же», — поясняет Олег Гиязов.

Менеджеры Bright Capital помогли Парпуцу и Гиязову наладить продвижение технологии и продажу лицензий. Сейчас у RRT Global пять крупных и небольших клиентов — российских и иностранных нефтеперерабатывающих и нефтехимических компаний. Цена лицензионного контракта — около \$6 млн, контрактов на исследования

и разработки на заказ — от \$50 000 до \$3,3 млн. «Мы понимали, что у нас есть возможность вытянуть компанию на международный уровень, — уверяет Джуринский. — Поэтому и приняли решение заключить сделку, о чем не сожалеем сейчас».

### Внимание, снято!

На экране планшета смешной робот с утюгом вместо головы запускает тортом в своего собрата-чайника. «Второй персонаж в ответ может, например, надеть ему ведро на голову», — комментирует Сергей Кузьмин, соучредитель компании Too.me. Роботы в точности повторяют команды, которые он набирает на виртуальной клавиатуре планшета. Предприниматель демонстрирует программу Cartoon Messenger, создающую мультфильмы из текстовых сообщений.

В начале 2014 года проект получил средства на развитие от фонда Maxfield Capital. У фонда, созданного в январе 2013 года, несколько инвесторов, в том числе глава совета директоров группы «Ренова» Виктор Вексельберг (№4). Стратегия — финансирование на ран-





Сергей Кузьмин, отучившись в Лос-Анджелесе, в партнерстве с Тимуром Бекмамбетовым делает из текстов мультими

ней стадии технологичных B2B-проектов, потенциально способных покорять мировые рынки. Сумму и условия сделки Кузьмин не раскрывает. По словам представителя Maxfield Capital, инвестиции составили от \$500 000 до \$1 млн.

Компьютерной графикой и анимацией Сергей Кузьмин, получивший MBA в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе (специализация — менеджмент в сфере медиа и развлечений), увлекся в середине 2000-х. Вместе с режиссером Тимуром Бекмамбетовым он занимался превизуализацией — моделированием сцен для игрового кино. Из попыток автоматизировать процесс превизуализации и родилась идея программы, преобразующей сообщение из текста и смайликов в озвученный мультфильм. Потенциальные клиенты — онлайн-мессенджеры типа Facebook Messenger, WhatsApp и Viber. В сравнении с картинками-стикерами, которые пользователи могут вставлять в переписку, мультими явно выигрывают.

С представителями фонда Maxfield Capital команда Too.me общалась больше года, регулярно демонстрируя новые

Потенциальные клиенты Too.me — онлайн-мессенджеры Facebook, WhatsApp и Viber

технологические решения: «В какой-то момент они, увидев вектор нашего движения, решили инвестировать», — говорит Кузьмин. «Было понятно, что технология подходит для широкого применения и может быть масса интересных приложений», — объясняет Александр Туркот, основатель и управляющий партнер фонда Maxfield Capital. — Продукт, который появился в результате совместного обсуждения, стал первым коммерческим проектом подобного рода для широкого рынка — не только российского, но и международного. И это причина, по которой мы инвестировали в Cartoon Messenger».

Менее чем за год Too.me провела переговоры и подписала соглашения с несколькими крупными клиентами, среди которых есть международные мессенджеры. Имена покупателей Cartoon Messenger пока не раскрываются — продукт еще не внедрен. По

словам Сергея Кузьмина, большинство клиентов пришли через Maxfield Capital.

Фонд помогает проанализировать договор с потенциальным клиентом и структурировать сделку так, чтобы остаться в максимальном выигрыше. Тимур Бекмамбетов как соучредитель Too.me участвует в управлении креативной составляющей бизнеса.

В январе 2015 года Кузьмин подписал контракт с компанией «Новые Медиа», входящей в группу «Рики» (владелец бренда «Смешарики»). «У них есть игровая онлайн-платформа — «Шарарам». Для нее мы создали приложение на базе Cartoon Messenger с участием персонажей «Смешариков», — поясняет предприниматель. Александр Туркот добавляет: «Наше сотрудничество уже вышло за пределы России. И мы в ближайшее время объявим о парочке интересных партнерств в рамках этого проекта».

Технологии/игры/Minecraft/  
продажа

# Game over

*Сделка с Microsoft превратила  
Маркуса Перссона  
в миллиардера. И полностью  
изменила его жизнь.*

Текст:

РАЙАН МАК,  
ДЭВИД ЭВАЛТ,  
МАКС ЖЕДЕР-  
ПАЛМГРЕН



В СТОКГОЛЬМЕ ПОНЕДЕЛЬНИК, семь вечера. Маркус Перссон сидит на балконе своего офиса, потягивая Red Bull с водкой — коктейль, который быстро валит человека с ног. Три часа назад он клялся, что не будет сегодня пить, поскольку не далее как в четверг он влил в себя 12 порций алкоголя, пытаясь справиться с инфекцией в ухе. Тем не менее он щедро разливает по рюмкам водку Belvedere, и мы наблюдаем, как люди, работающие в многоэтажных офисных центрах по соседству, неустанно стучат по своим клавиатурам.

«Он выглядит озабоченным», — говорит Перссон, указывая на человека в здании напротив, который беспомощно трет лицо, уставившись в компьютерный экран. Перссон наблюдает за офисным работником еще несколько секунд, затем это ему наскучивает и его внимание переключается на меня. В последние пять лет большую часть времени этот 35-летний швед провел, как тот человек в окне напротив: он пребывал в постоянном напряжении из-за своего детища, Minecraft — самой продаваемой игры за всю историю компьютерных игр. Однако слова «игра» явно недостаточно, чтобы описать суть этого

явления. Minecraft, количество скачиваний которой перевалило за 100 млн и продолжает расти, превратилась в площадку для самовыражения людей. Игроки стартуют в пустом виртуальном пространстве, где могут использовать кирпичи и блоки, напоминающие конструктор Lego (которые можно «добывать» — mine), для создания чего угодно с одним важным условием: другие игроки тоже смогут взаимодействовать с созданными ими объектами. Большинство игроков — дети, которые строят простые дома или деревни, а затем устраивают в них вечеринки или прячутся от грабителей-зомби.

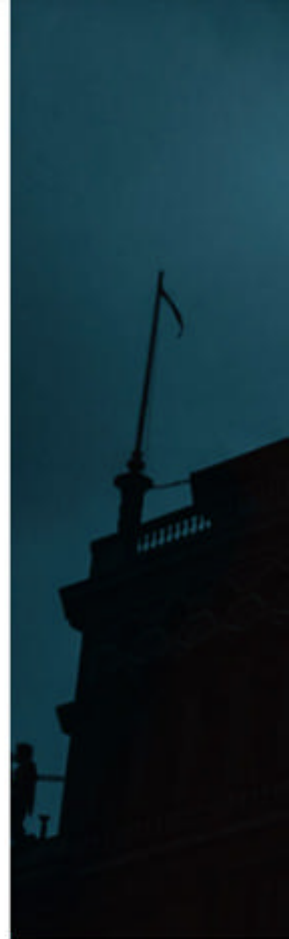
Но взрослые, которые по-настоящему погружаются в эту игру, проводят сотни часов, создавая полномасштабные модели «Звезды смерти», Эмпайр-стейт-билдинга или городов из «Игры престолов». Слово «Minecraft» в Google набирают чаще, чем «Библия», «Гарри Поттер» и «Джастин Бибер». И эта игра принесла с момента создания более \$700 млн выручки, большая часть которой — чистая прибыль.

«Ее нельзя сравнивать с другими популярными играми, — говорит Йен Богост, профессор Технологического института Джорджии, изучающий видеоигры. — Она стоит в одном ряду

с популярными явлениями более крупного масштаба. Minecraft — это по сути Lego нынешнего поколения».

В этом виртуальном мире Перссон, а точнее его интернет-персонаж, горластый чудаков Нотч со шляпой на голове, стал для миллионов геймеров богоподобной фигурой, устанавливающей и разъясняющей правила игры с авторитетностью Зевса. В жизни Перссон меньше всего похож на самоуверенного экстрасенса. В личном общении он вежлив, откровенен и скрытен. (С прессой он встречается редко.) Ожидания и требования фанатов игры, которые ждут от Нотча, что он будет развивать свой виртуальный мир, превратили его в застенчивого чудака.

Поэтому три месяца назад Перссон спихнул с себя все это, завершив продажу Minecraft компании Microsoft за \$2,5 млрд наличными. 71% акций в стоящей за Minecraft компании Mojang превратили его в нового и очень яркого участника всемирного списка миллиардеров Forbes. И теперь человеку, которому осталось прожить еще более половины жизни, создателю целой вселенной, символом которой стал его собственный персонаж, человеку, на которого обрушился яростный гнев сообщества, когда







он решил его покинуть, предстоит выяснить, кто же он такой на самом деле.

Результаты пока не впечатляют: его действия напоминают охоту собаки на проезжающие автомобили. Решив купить дом в Беверли-Хиллз, Перссон выложил \$70 млн за особняк площадью более 2000 кв. м — самый дорогой дом в этом элитном районе за всю его историю. Он известен как человек, просаживающий более \$180 000 за раз в ночных клубах Лас-Вегаса. Вместе с Джейкобом Порсером, другим основателем Mojang, он основал новую компанию Rubberbrain на случай, если они придумают какую-нибудь новую игру, но пока не может сосредоточиться на чем бы то ни было.

Этот разговор с Forbes — единственное интервью Перссона, в котором он рассказывает о сделке по продаже Minecraft и о том, что за ней последовало. Оказалось, что главным результатом свалившегося на него неожиданного богатства стал тяжелый самоанализ. И единственное, в чем он совершенно уверен, это то, что он правильно сделал, расставшись с Minecraft. Объясняя свое решение, Перссон приводит изречение, приписываемое Леонардо да Винчи: «Произведение искусства нельзя закончить, а можно только бросить».

## Шведские игры

Головокружительная сага Minecraft началась в маленьком шведском городке Эдсбин, насчитывающем 4000 жителей и расположенном среди обширных лесов между Стокгольмом и полярным кругом. Пока другие дети играли в футбол летом или в местный вид хоккея с мячом зимой, интроверт Перссон часами напролет возился с конструктором Lego. Его отец, железнодорожный рабочий, притащил в дом настольный компьютер Commodore 128, когда Перссону было семь лет. К восьми годам его усердный сын уже написал свою первую компьютерную программу.

Перссон хорошо учился, но после того как его семья переехала в Стокгольм, когда он был во втором классе, он стал считать школьную жизнь трудной. Не умея с легкостью заводить новых друзей, он все больше времени проводил дома за компьютером, который предлагал развлечения вроде 8-битной головоломки Boulder Dash или ролевой игры The Bard's Tale. В книге «Minecraft: неправдоподобная история Маркуса «Нотча» Перссона» его мать Ритва вспоминает, как ее сын притворялся, что страдает от болей в желудке, чтобы не ходить в школу, и часами сидел перед компьютером.

Юный Перссон стал находить еще больше утешения в компьютере после того, как распалась его семья. Родители развелись, когда ему было 12. Отец злоупотреблял алкоголем и подсел на амфетамины. Младшая сестра тоже начала экспериментировать с наркотиками и в конце концов убежала из дома.

Сам Перссон так и не окончил среднюю школу. Его мать, медсестра, работавшая по ночам в местной больнице, заставила его записаться на онлайн-курсы программирования. Это было мудрое вложение средств. Дав волю своей детской страсти, он принялся печь игры как блины и в 2004 году в возрасте 24 лет оказался в компании Midasplayer, которая позднее под именем King.com выпустила популярную игру Candy Crush.

Там он подружился с Джейкобом Порсером, столь же замкнутым молодым разработчиком. «Это было отличное место для старта, — вспоминает Порсер. — мы выпускали небольшие игры на Flash, и можно было практически в одиночку создать всю игру, не считая графики». Они начали писать сценарии собственных игр, некоторые из которых снискали славу на независимых игровых сайтах. Их боссам это не нравилось. «Мы чувствовали, что нельзя допускать, чтобы

## Технологии/игры/Minecraft/ продажа

кто-то работал на нас и в то же время создавал собственную компанию», — говорит Ларс Маркгрэн, один из основателей Midasplayer, который нанял Перссона.

В 2009 году Перссон ушел из Midasplayer в Jalbum, сетевой сервис по обмену фотографиями, руководству которого было безразлично, чем программист занимался по совместительству. Вскоре он начал посвящать все свободное время странному проекту, где игроки собирали ресурсы, такие как камень или дерево, используя их для создания разных вещей, от топоров и лопат до домов и городов. Перссон назвал свое творение Minecraft и в мае 2009 года залил его как незаконченную программу на независимый игровой портал TIGSource. В игре было много новых технических решений, но документация почти отсутствовала, и первые игроки были вынуждены сформировать сообщество, чтобы вместе выяснить, как в это играть.

### Аватар Перссона

Minecraft была не первой творческой игрой в жанре «песочницы» и не впервые заставляла игроков собирать ресурсы в виртуальном мире, чтобы выжить во враждебном окружении. (С наступлением ночи в виртуальном мире игроков могли атаковать внезапно появившиеся твари, именуемые «криперами».) Но для запуска игры был выбран идеальный момент: она вышла в то самое время, когда у нового поколения детей, еще слишком юных для Facebook и Instagram, но уже достаточно взрослых для того, чтобы стремиться что-то делать в сети, стали появляться ноутбуки, смартфоны и планшеты.

К июню 2010 года пользователи ПК покупали 400 копий в день, примерно по \$6 за загрузку. Перссон и Порсер бросили свою основную работу. Перссон даже переманил в стартап своего бывшего начальника, генерального директора Jalbum Карла Маннеха, чтобы тот взял на себя коммерческое руководство. Они назвали новорожденную компанию Mojang, что по-шведски означает «устройство».

Секретным оружием Minecraft был Нотч. Это был не просто интернет-псевдоним, Нотч позволял Перссону преодолевать интровертность, характерную для него в реальном мире. Через блоги, фору-

мы и Twitter он отвечал на каждый вопрос своих поклонников, касавшийся игры, ее развития и жизни. Любое его появление на сервере Minecraft было сродни выступлению Элвиса. Нотч стал образцом для последователей: острый на язык персонаж-икона в шляпе выступал от лица независимых производителей игр. С помощью этого альтер-эго Перссон приобрел в Twitter более 2 млн фолловеров, которые сочувственно читали его обличительные речи против «циничных ублюдков» из Electronic Arts, которые соизволили выпустить целую серию независимых игр, или производителя технических устройств для виртуальной реальности Oculus VR, за то, что тот продавался «мерзкому» Facebook.

Перссон не потратил на маркетинг ни единой кроны, и Minecraft разрасталась вирусным образом по мере того, как Mojang выпускала версии для смартфонов Android и iOS, которые до сих пор остаются в числе трех наиболее популярных платных скачиваемых приложений в США, по данным App Annie. В мае 2012 года Mojang выпустила версию для Microsoft Xbox 360, которая за неделю была продана в количестве более 1 млн копий (на сегодня продано более 15 млн копий). Затем пошли лицензионные соглашения. Одежда в стиле Minecraft, продвигаемая на рынке компанией J!NX из Сан-Диего, стала хитом продаж среди юных фанатов игры, а книги Egmont Publishing International, посвященные миру Minecraft, мгновенно становились бестселлерами — компания продала более 7,5 млн экземпляров более чем в 60 странах. В прошлом году компания Warner Bros. купила у Mojang права на съемки художественного фильма.

Мojang, где трудились всего около 30 сотрудников, приносила прибыли, и казалось, так будет вечно. Она завершила 2012 год с выручкой порядка \$230 млн и валовой прибылью более \$150 млн, из которых \$101 млн Перссон выплатил самому себе в обмен на интеллектуальную собственность Minecraft. (Вскоре после этого он купил самую дорогую квартиру в Стокгольме.)

Инвесторы разволновались. Маннех говорит, что в то время он пообщался с сотней венчурных компаний, включая

## Minecraft в цифрах

# 18 844 280

**человек**

купили версию игры для PC/Mac

# 135 663

**человека**

играют в течение суток

# 34 907

**серверов**

позволяют играть в Minecraft онлайн

# 18,8%

из них приходятся на Россию

Источник: Minecraft-statistic.net, данные на 11 марта 2015 года

таких известных акул Кремниевой долины, как Sequoia Capital и Accel Partners, но ни у кого не взял денег, поскольку Mojang просто не нуждалась в них. К ним даже приезжал миллиардер Шон Паркер, который вывез Перссона, Порсера и Маннеха на своем частном самолете в Лондон, обеспечив им бурную программу ночных развлечений. И все-таки они отвергли его деньги.

«Нам в первый раз в жизни довелось летать на частном самолете», — вспоминает Маннех. Но не в последний. Будучи частной компанией без сторонних инвесторов, растущая как на дрожжах Mojang заказывала портреты персонажей маслом. Отмечая 10 млн скачиваний, они вывезли всех сотрудников на три дня в Монако пить шампанское и кататься на яхте. И хотя всеми акциями компании владели три ее основателя, Перссон в 2012 году отблагодарил всех сотрудников групповым бонусом на \$3 млн.

Но даже когда мир лежал у его ног, Перссон временами ощущал себя так, словно он давил ему на плечи. После официального релиза Minecraft в конце



2011 года на первом съезде поклонников игры в Лас-Вегасе (MineCon) Перссон ушел с поста главного разработчика ради экспериментов с новыми играми и жизни со своей подругой, которая летом того года стала его женой.

Но его счастье было недолгим. Отец Перссона, по-прежнему злоупотреблявший наркотиками и находившийся в депрессии, покончил с собой накануне Рождества. Это сильно потрясло Перссона, и он все больше вел себя как человек, который не знает, чего хочет. Он развелся с женой спустя год после свадьбы. «На сегодняшний день я холост: #СмешанныеЧувства», — написал он в Twitter. И когда Перссон вернулся к работе после своего краткого творческого отпуска, он почтительно воссоздавал магию своего первого хита.

И в то же время Перссон оставался лицом и голосом Minecraft. Несмотря на то что он перестал заниматься ежедневным развитием игры, Нотч по-прежнему оставался фигурой, которой игроки писали письма о новых модификациях кода или оставляли сообщения в Twitter, когда им казалось, что с игрой что-то не в порядке. В ответ на незначительные изменения в механике виртуальных кораблей пользователи раздражались ядовитыми сообщениями Нотчу, который не имел к этим изменениям ни малейшего отношения. Просмотрите ответы Перссона в Twitter или любое видео на YouTube, в котором фигурирует создатель Minecraft, и вы, скорее всего, наткнетесь на комментарии вроде «Меня всегда поражало, какой Нотч фантастический кретин» или «Нотч — это жирный лузер».

«Я не мог понять, почему люди в Сети так недоброжелательны, — рассказывает Перссон. — Вы видите злобные комментарии, и кажется, будто они всегда написаны более крупным шрифтом». Человек, отождествивший себя со своим сетевым персонажем, оказался в ловушке, столкнувшись с негативом, который провоцировало такое отождествление. И Перссон начал раздумывать над тем, как выйти из игры.

### Детский сад

Его исход начался с простого сообщения в Twitter. Шестнадцатого июня 2014 года Перссон лежал в своем пентхаусе с про-

---

Как насчет его обещания не продаваться корпорациям? Перссон говорит, что противоречие ценой \$2,5 млрд не мешает ему жить

---

студой. Тем временем пользователи Minecraft ополчились на компанию за решение строже применять лицензионное соглашение, которое не позволяло игрокам продавать друг другу виртуальные предметы, например более мощные мечи. Когда в Twitter начали поступать сотни сообщений в час, Перссон, пребывая в лихорадочном возбуждении из-за простуды, разразился ответом, насчитывавшим всего 129 знаков, и этот ответ навсегда изменил его жизнь.

«Кто-то хочет выкупить мою долю в Mojang, чтобы я мог заняться своей жизнью? — спросил он. — Вызывать всеобщую ненависть, пытаясь делать правильные вещи, не мой конек».

Генеральный директор Mojang Карл Маннех сидел дома с семьей, когда увидел эту запись. Через 30 секунд после того, как он ее прочел, раздался звонок. Один из руководителей Microsoft, отвечавших за сотрудничество с Mojang, хотел знать, насколько серьезно заявление Перссона. «Не знаю, дайте мне поговорить с ним», — ответил Маннех.

И хотя Перссон написал это полушутя, мысль о том, что он может расстаться с Mojang, завладела им. Человек, который однажды публично поклялся в том, что не продается злым корпорациям, изменил свое мнение.

Всю следующую неделю у Маннеха разрывался телефон. Интерес к сделке проявили Microsoft, Electronic Arts, Activision Blizzard и др. Переговоры с Activision заглохли сразу. Перссон не желал обсуждать случившееся с Electronic Arts, но тайно заявил, что Mojang исключает потенциальных покупателей, «которые обходятся с играми так, как нам не нравится». Но Microsoft явно прошла отбор.

В конечном счете для Microsoft главным мотивом в этой сделке была возможность сэкономить на налогах. Гигант, производящий программное обеспечение, накопил за рубежом колоссальные резервы в \$93 млрд наличными и не мо-

жет перевести их на территорию США, не уплатив дядюшке Сэму его долю.

В результате условия продажи диктовал Маннех: Перссон и Порсер хотели выйти из дела вчистую, разорвав все связи с компанией. Кроме того, учитывая массовые сокращения в Microsoft после поглощения Nokia, оговаривалось, что в бизнесе не должно быть никаких увольнений. (В компании всего 47 сотрудников, поэтому подобное условие не грозило покупателю серьезными материальными издержками.)

Фил Спенсер, глава подразделения Xbox в Microsoft, имел дело исключительно с Маннехом. Перссон и Порсер отказались от участия в переговорах, хотя Спенсер все же провел некоторое время за шведской настойкой на травах, споря о направлении развития игровой отрасли. Генеральный директор Microsoft Сатья Наделла не появлялся в Стокгольме, несмотря на то что это была крупнейшая сделка за время его пребывания в должности. Он лишь дважды звонил Маннеху, чтобы ускорить ход переговоров.

Пока юристы круглосуточно работали, чтобы закрыть многомиллиардную сделку, в прессу просачивались только косвенные данные. Microsoft вела себя довольно скрытно, в июльском послании к сотрудникам Наделла сообщил лишь, что инвестирует в игры, назвав их «крупнейшим явлением цифровой жизни в мире мобильных устройств».

Обычно словоохотливый Перссон тоже хранил молчание. Он выискивал небольшие идеи для новых игр и изучал языки программирования. Одиннадцатого сентября он опубликовал пост, где описывал свою работу с языком Dart, на котором переписал первую версию классической стрелялки Doom, и намекнул на грядущую продажу, — Doom послужил ему метафорой для Mojang. «Если я действительно займусь чем-нибудь новым, уверен, что кто-нибудь более терпеливый, чем я, сможет взять на себя наблюдение за проектом, — на-

## Технологии/игры/Minecraft/продажа

«Я бился над вопросом, почему люди в Сети так недоброжелательны. Кажется, злобные комментарии написаны более крупным шрифтом»

писал он. — Я не могу все время быть к нему привязан».

Пятнадцатого сентября Microsoft объявила, что готова заплатить за Mojang \$2,5 млрд наличными. Через несколько часов после этого объявления Перссон написал свой финальный пост в блоге, пояснив детали ухода из созданной им компании. «Тут дело не в деньгах, — заявил он. — Дело в сохранении моего рассудка».

Оглядываясь назад, Перссон говорит, что ожидал более тяжелой реакции фанатов Minecraft на объявление о продаже игры. «В тот день, когда мы объявили о сделке, я собирался закрыть свой Twitter, опасаясь не справиться с ним, — рассказывает он. — Но люди отнеслись к новости на удивление спокойно. Они прочли мое объяснение и сказали: «Окей, надеюсь, с тобой все будет в порядке»».

Как насчет его прежних обещаний не продаваться, тем более корпорациям? Перссон пожимает плечами и говорит, что противоречие ценой \$2,5 млрд не мешает ему. «Конечно, надо отвечать за свои слова, — признает он, — но, честное слово, я не чувствую большого стыда из-за того, что у меня изменилась точка зрения».

Сотрудникам Mojang понять резкую смену позиции своего бывшего босса было сложнее. Хотя они получили бонусы из суммы, причитавшейся Перссону (доля Порсера после уплаты налогов составила более \$300 млн, доля Маннеха — более \$100 млн), многие чувствовали себя «разочарованными» и «опустошенными», когда услышали о финале его игры, говорит один из сотрудников, пожелавший остаться неназванным. Некоторые до сих пор неприязненно относятся к Перссону.

«Мы их огорчили, и их реакция меня задевает», — считает Перссон. Но несмотря ни на что, он намерен двигаться дальше. В ноябре, когда сделка будет закрыта, Перссон, Порсер, Маннех и брат-близнец Маннеха полетят в Майами и на Сен-Бартелеми, чтобы ее отпраздновать. Перссон зовет этот краткий во-  
яж «продажным туром».

### Реальная жизнь

Теперь Перссон обращает меньше внимания на язвительные замечания в Twitter и больше — на оскорбления в его адрес от близких друзей в группе WhatsApp, которую они грубо называли «Пердеж». Вырвавшись на свободу, Перссон начал сползать к подростковому уровню. Во временном офисе Rubberbrain шутки на темы ниже пояса вызывают хохот, от которого сотрясается потолок и сосед сверху раздраженно стучит в пол.

Перссон игнорирует сердитый стук над головой, как прежде он не замечал интернет-троллей. Он признается, что любит кнопку в Twitter, которая позволяет ему отключать неприятных людей, не сообщая им о том, что они заблокированы. Тем не менее иногда любопытство берет верх, и он отвечает. Недавно он отвечал своим ненавистникам анимированной фигуркой Вуди Харрельсона из фильма «Добро пожаловать в Зомбиленд», вытиравшей слезы пачкой денег. «Я понимаю, что отвечать в Twitter с помощью картинки несколько глупо», — пожимает он плечами. Он столь же неловко обращается и с теми, кто ему нравится, когда ведет репортаж о своих каникулах на зафрахтованном самолете в фотосервисе Snapchat. Как насчет девушек? «Я пытался использовать Tinder (приложение для знакомств. — **Forbes**), но это не помогло. В Швеции он ужасно работает: им пользуются человека четыре». Отсюда и счета в ночных клубах на \$180 000.

«Я сейчас отчасти наверстываю то, что упустил, когда сидел и программировал в 20 лет с небольшим, — признается он. — Тусовки не самый разумный способ тратить деньги, но это забавно. Когда мы были молодыми, у нас совсем не было денег, поэтому я думал, что если когда-нибудь разбогатею, то ни за что не стану одним из тех скучных богатеев, которые не тратят денег».

Сейчас он тратит их на свою новую компанию. Ее офис — фантазия подростков, где есть и бар с полным обслуживани-

ем, и кабинка диджея (он учится сам ставить диски), и потайные комнаты, скрытые за книжными полками. И это притом что Rubberbrain — это всего лишь название компании, которая ждет, чтобы ее основателей посетила какая-нибудь идея.

Кажется, что вдохновение непременно придет. Перссон проводит много времени в офисе, следя за обновлениями в Twitter и Reddit, а Порсер прочесывает форумы фанатов хоккейной команды своего детства и играет в бессмысленную сетевую игру, в которой надо кликать мышкой, взрывая жуков и прочую живность за монетки.

«Это похоже на детский сад для нас, детский сад для взрослых, — изрекает Перссон. — Всякий раз, когда появляется какая-нибудь идея, мы ее пару дней испытываем, а потом возвращаемся к играм».

Возможно, и это пройдет. Но есть еще уйма Маркусов Перссонов помоложе, которые менее пресыщенны и более чувствительны к тому, чего хочет следующее поколение детей. Когда его об этом спрашивают, создатель Minecraft отвечает, что вполне неплохо ощущает себя и автором одного хита. Такие козыри, как безумное богатство и статус человека, отошедшего от дел, способны перекрыть стресс от ответственности за население виртуального мира, которое тебя то почитает, то презирает.

«Люди начинали видеть в Нотче идеал, — рассуждает он, анализируя две свои ипостаси. — Я вспоминаю, как я встретил своих собственных кумиров и осознал, что это реальные люди. И это расхождение стало для меня очень ясным. У меня с моими фанатами не сложилось тех отношений, которые я себе представлял».

Уходя из офиса Rubberbrain, помощник Перссона отдает ему записку одного из его американских фанатов. К письму, написанному округлым старательным почерком ученика четвертого или пятого класса, пришпиlena долларовая купюра, и автор его просит, чтобы Перссон добавил для него в Minecraft несколько новых элементов. «Нам сегодня дали взятку», — пошутил Перссон, прежде чем успел прочитать записку и нахмурить брови.

Затем он повертел в руке доллар: «Надо, наверное, отослать его обратно?»



18–20 ИЮНЯ



**ПМЭФ 2015**

ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

Реклама

6+

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

Генеральный  
партнер



Генеральный  
партнер



Генеральный  
партнер



Стратегический  
партнер



Официальный  
автомобиль Форума



Телекоммуникационный  
партнер



Партнеры



Интеллектуальный  
партнер



ОАО «Сбербанк России»  
Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк»  
«Газпромбанк» (Акционерное общество)

Деньги/миллиардеры/  
управляющие

# Смотрящие за миллиардами

Советы от управляющих личными деньгами бизнесменов из списка Forbes.

Текст:

ПЕТР РУДЕНКО,  
АНТОН  
ВЕРЖБИЦКИЙ

➔ ПРИМЕРНО ПОЛОВИНА миллионеров предпочитают делегировать управление личными средствами финансовым системам, которые работают только на них. Такие данные опубликованы в исследовании Московской школы управления Сколково, проведенном на основе интервью 39 бизнесменов-миллионеров, пятеро из которых входят в список Forbes. Четыре таких управляющих дали читателям Forbes инвестиционные советы. Интересно, что все они инвестируют личные деньги в недвижимость.

## Андрей Савельев

42 года, президент Группы РЕСО

Управляет деньгами Николая Саркисова (№105, \$900 млн) и Сергея Саркисова (№106, \$900 млн)

**Карьера** В начале 1990-х работал в департаменте торгового финансирования и международных операций Нефтехимбанка, потом были Bank of America и Европейский банк реконструкции и развития. В 2002 году Савельев перешел в МДМ Банк, который возглавил в 2004 году. В Группу РЕСО братьев Саркисовых он пришел в 2006 году и стал управлять не только их страховым бизнесом, но и личными инвестициями. Под его управле-

нием находятся активы на \$1 млрд. **Инвестиционный совет** Наиболее привлекательными выглядят три класса активов: валютные депозиты в госбанках (доходность на уровне 5% годовых на сроках до двух лет), валютные облигации российских компаний («Газпрома», РЖД, Сбербанк, Альфа-банка, «Лукойла») и депозитарные расписки российских экспортных предприятий с хорошей дивидендной историей — более 5% годовых («Норильский никель» и «Лукойл»).

Что за рубежом? Из-за сверхнизких уровней процентных ставок все западные активы сейчас стоят исключительно дорого. Уровень мультипликатора P/E по акциям около 18, и доходность облигаций на уровне 2–3% годовых не выглядят привлекательно.

**Личные инвестиции** Недвижимость, депозиты, облигации.

## Алексей Ищенко

46 лет, генеральный директор управляющей компании «Промсвязь»

Управляет деньгами Алексея Ананьева (№64, состояние \$1,25 млрд) и Дмитрия Ананьева (№65, \$1,25 млрд)

**Карьера** Ищенко возглавлял направление wealth management в «Атон-Менеджменте», до этого занимал руководящие

должности в «Тройке Диалог» и «Ренессанс Управление инвестициями». Деньгами Ананьевых он управляет пять лет. «Первые полгода работы занимал процесс взаимной притирки, когда мы изучали активы клиента и его цели. Дальше стандартный цикл: анализ рынка, предложение решений и их защита перед клиентом, инвестирование, отчет», — говорит Ищенко. Под управлением команды Ищенко находится 45 млрд рублей, за разные классы активов отвечают разные управляющие.

**Инвестиционный совет** Наиболее привлекательным в 2015 году видится рынок российских еврооблигаций. Давление западных санкций пока оказывает довольно низкое влияние на долговую нагрузку страны — суверенную, квазисуверенную, корпоративную. И хотя компании с госучастием отрезаны от западного финансирования, Россия может похвастаться самой низкой долгой нагрузкой среди большинства развивающихся и развитых рынков. Российские облигации с коротким и средним сроком обращения, особенно суверенные и квазисуверенные, дают хорошую доходность — до 8% годовых. Ни одна из стран, кроме России, не предлагает такую доходность при сопоставимом кредитном риске. Мы реко-





1. Алексей Ищенко более пяти лет управляет деньгами братьев Ананьевых

3. Братья Сарнисовы и Андрей Савельев (слева) полностью доверяют друг другу

2. Несмотря на проблемы Владимира Евтушенкова, Олег Мазуров (на фото) умудрился заработать для него 105% дохода

мендуем покупать бумаги с коротким сроком обращения, чтобы застраховаться от роста процентных ставок.

Вторая идея — покупка акций компаний из стран-импортеров нефти. При падении или стабилизации цен на нефть страны-импортеры будут выигрывать — и от роста ВВП, и от повышения потребления населения. Турция, Индия и Китай будут демонстрировать более высокие темпы роста, чем американский рынок.

Далее рынок США. Для остановки роста американского рынка тоже нет никаких причин. Падение цен на

нефть дает огромный толчок росту американской экономики, завязанной на индивидуальном потреблении. Интересен рынок недвижимости в США. Пузыря на этом рынке, как в 2007 году, сейчас нет, международные инвесторы, в первую очередь китайцы и европейцы, выстраиваются здесь в очередь.

**Личные инвестиции** Недвижимость. «Результаты относительны, так как инвестировал в долларах, а текущая стоимость актива в результате девальвации продемонстрировала отрицательный прирост», — говорит Ищенко.

## Юрий Кудимов

62 года, генеральный директор Pangeo Capital

Управляет деньгами Игоря Макарова (№42, \$2,1 млрд)

**Карьера** Корреспондент журнала «Новое время» в Мехико Юрий Кудимов в начале 1990-х под началом своего знакомого Александра Лебедева (№188, \$400 млн) начал торговать облигациями и долгами стран третьего мира перед СССР, а потом стал миноритарным акционером принадлежащего Лебедеву Национального резервного банка. Позже НРБ предоставил кредит Игорю Макарову,

## Деньги/миллиардеры/ управляющие



Юрий Кудимов знает, где найти большую доходность, чем в России

а Кудимов стал его консультантом по личным инвестициям.

«Цель консультаций — не потерять деньги. Поэтому 90% проектов, которые мы рассматривали, отклонялись», — говорит Кудимов. С 2009 по 2013 год он работал в государственном «ВЭБ Капитале», а потом вновь стал сотрудничать с Макаровым, после того как тот продал 49% «Итеры» «Роснефти» и получил почти \$2 млрд. Фонд партнеров Pangeo Capital с капиталом \$700 млн занимается прямыми инвестициями по всему миру. **Инвестиционный совет** Мы смотрим на инвестиционные возможности в быстрорастущих секторах экономики США и Западной Европы, а также на специальные ситуации в капиталоемких отраслях с потенциалом роста стоимости на горизонте 2–3 лет. Это микрокредитование, ритейл, возобновляемая энергетика, интернет, телекоммуникации, робототехника, машиностроение, производство стекла и посуды. Стабильные возможности для долгосрочных инвестиций можно найти на рынках недвижимости. Мы ведем переговоры по ряду объектов коммерческой и жилой недвижимости в крупнейших городах США, Западной Европы и Азии.

Мы осторожно подходим к инвестициям в России, в перспективе ближайшего года значительно более привлекательные условия для инвестиций реализуются в других странах. Тем не менее текущая ситуация в российской экономике открывает ряд возможностей. Привлекательными могут быть специальные ситуации и выкуп стрессовых активов в отраслях, ориентированных на экспорт и замещение импорта, а также активы, доказавшие свою устойчивость к кризису. **Личные инвестиции** Недвижимость. В кризисном 2008 году вложил около \$7 млн в строительство жилой лондонской недвижимости на нулевом цикле и заработал около 60%.

### Олег Мазуров

37 лет, генеральный директор Доверительной инвестиционной компании

Управляет деньгами Владимира Евтушенкова (№35, \$2,8 млрд)

**Карьера** До сотрудничества с АФК «Система» Мазуров работал гендиректором управляющей компании «Альянс РОСНО Управление активами» с 26 млрд рублей под управлением. В конце 2012 года он

возглавил Доверительную инвестиционную компанию, созданную для инвестирования свободных денежных средств АФК «Система». Тогда под управлением компании было 11 млрд рублей, к 2014 году эта сумма выросла до 24 млрд рублей. После того как АФК «Система» вернула контрольный пакет акций «Башнефти» государству, активы под управлением Доверительной инвестиционной компании снизились до 7,5 млрд рублей. В 2013 году компания сформировала ПИФ для инвестиций в валютные облигации в валюте объемом 3,8 млрд рублей, доход с момента открытия — 105%.

**Инвестиционный совет** «Я за простоту, а при нынешних ставках облигации — самое простое решение. Мы часто выбираем еврооблигации российских экспортеров, рублевые бумаги крупных компаний с дюрацией до трех лет. Пока мы имеем высокие базовые ставки, инвесторам без завышенных, например трехзначных, требований к доходности можно не думать про акции. Для роста акций сейчас нужно гораздо больше аргументов — одной дешевизны явно не достаточно».

Инвестиции за рубежом вопреки розовым ожиданиям редко бывают удачными, отсутствие соответствующей экспертизы гораздо страшнее знакомых российских рисков. Отрицательные или нулевые базовые процентные ставки в крупнейших европейских странах говорят о явных проблемах с экономическим ростом и об отсутствии простых возможностей этот рост подстегнуть. Если сравнивать публичные финансовые рынки, то инвестиционные возможности в Европе сейчас явно проигрывают российским, на рынках в США и Азии тоже хватает проблем.

**Личные инвестиции** «Мои личные инвестиции в последнее время больше связаны с тем, чем я могу пользоваться, например недвижимостью», — говорит Мазуров. 📍



# Играем по-царски!



WWW.BANI.RU +7 (499) 340-00-40; +7 (499) 91-700-91; +7 (499) 753-05-40 Г. МОСКВА, УЛ. 1812 ГОДА, 18



Рядом с Триумфальной аркой в уютном районе Москвы расположился один из самых замечательных SPA-комплексов столицы – «Tazik club».

Банный комплекс «Tazik club» считается одним из самых лучших в Москве. Подтверждение этого – призовые места, занятые банщиками «Tazik club»

на различных конкурсах.

Сочетание домашнего уюта и дворцовой роскоши в оформлении интерьеров «Tazik club» было удостоено диплома на международном фестивале архитектуры и дизайна интерьеров в 2012г.

К Вашим услугам – роскошные

интерьеры, высококлассный сервис, отличные банщики-профессионалы.

В распоряжении гостей – четыре зала, каждый со своей русской парной на дровах, хаммамом, бассейном, генератором снега для обтирания, а также комнатами отдыха, бильярдом.



Б У Д У Щ Е Е

И Д Е Й Н Ы Й  
Р Ы Н О К

*Бизнесмены и ученые о правильном отношении к инновациям.*

Текст:

АНДРЕЙ ЛИТВИНОВ



НОВОСТЕЙ О ЗАМЕДЛЕНИИ РОСТА добычи сланцевой нефти в США многие в России ждут с особым чувством — наконец-то пузырь схлопывается. Основанная на природной ренте экономика питает консервативное отношение к новинкам, да и заезженная риторика чиновников про «снятие с нефтяной иглы» добавляет скептицизма.

Но стоит помнить, что пузыри лопаются, политическая мода меняется, а технологии остаются. Томас Фридман в своем бестселлере «Плоский мир» приводит пример оптоволоконных линий, которые опутали весь мир в конце 1990-х годов в разгар интернет-бума. Компании вложили сотни миллионов долларов в новую инфраструктуру, а когда рынок доткомов рухнул, многие разорились. Новым собственникам линии связи достались уже намного дешевле, а передача данных из одного конца света в другой стала практиче-

ски бесплатной. Бизнес использовал многочисленные новые возможности — отсюда и бум офшорного программирования в Индии, и развитие платного онлайн-образования, и расцвет видеохостингов.

Российские предприниматели — миллиардеры и стартаперы — не следуют стереотипам и зарабатывают на инновациях, находя их дома и за рубежом. Сейчас, конечно, не лучшие времена. По данным PwC и Российской венчурной компании, в 2014 году венчурный рынок России сократился на 26%, до \$480,9 млн. Тем важнее избежать ошибок. Какая из пяти-шести существующих на рынке моделей двигателя для электромобиля самая перспективная? Можно ли создать принципиально новую социальную сеть или все форматы использованы? Что ждет рынок 3D-печати? В спец-проекте «Будущее» предприниматели и эксперты отвечают на эти и другие вопросы.



Б У Д У Щ Е Е

Энергетика/эффективность/  
хранениеС В Е Т  
Р А З У М А

ИВАН ЖИТЕНЕВ

CEO Streamer,  
Electric Company Inc.

*Мировая энергетика становится умнее. Каким будет вклад россиян в предстоящую революцию?*

➔ МИР ЖДУТ РАДИКАЛЬНЫЕ перемены в электроэнергетике, которые изменят не только саму отрасль, но и нашу жизнь, ведь электричество для нас — это все. Электроэнергетика основана на трех составляющих: генерация, передача и потребление энергии. В этой цепочке появляется четвертый элемент, который раньше практически отсутствовал, — хранение. Он полностью перестроит систему.

### Электростанции на дому

Генерация энергии становится все более распределенной — это уже реальность последних лет. Классическая электрическая сеть построена на вертикальной интеграции: есть центр управления, магистральные сети, распределительные сети и, наконец, бытовые. Но эту систему ждут перемены. Вспомним энциклопедию «Британника» — ее составители не могли и подумать, что возникнет «Википедия» и пользователи начнут сами писать статьи, и притом бесплатно. Что-то подобное произойдет и с электроэнергетикой. Процесс децентрализации энергетики (это сама суть smart grid, о которой так много говорили в последнее время) был очень хорошо описан Джереми Рифкином в книге «Третья промышленная революция».

Классическая схема не подразумевает, что потребитель может быть одновременно и генератором, и продавцом энергии. Сейчас это меняется. Почти во всех европейских энергосистемах есть

так называемый Feed-in Tariff, по которому энергия выкупается назад. Днем люди на работе, у них стоит солнечная панель, энергия не нужна, и ее продают, условно, по пять копеек в энергосистему. Возвращаясь вечером домой, они покупают энергию назад (но уже по 10 копеек). Пока у них нет возможности ее запастись, но она вот-вот появится, что снизит зависимость потребителя от большой системы. Что еще более важно, в ближайшем будущем потребитель сможет продать электроэнергию другому такому же потребителю.

Сеть, которая первой предоставит такую возможность, установит правила игры и сможет брать свои полкопейки за передачу. Понятно, что она очень сильно рванет вперед. Очевидно, что по новым правилам будет работать и транспорт. Благодаря появлению более емких аккумуляторов скоро 20–30% автотранспорта перейдет на электрическую тягу. А в перспективе 20 лет, я думаю, и более 80%. Есть много серьезных игроков. Это не только Tesla, но BMW, Renault, Mercedes, Honda, Toyota. Кстати, Tesla уже объявила о выпуске домашних накопителей энергии, которые позволят дому среднего размера неделю обходиться без внешнего энергоснабжения.

Заглянем вперед на пять-десять лет. Вы приезжаете в офис в восемь утра. Первые шесть часов ваш автомобиль стоит на стоянке и отдает энергию, а за последние два часа он снова зарядится, чтобы поехать домой. Режимы зарядки и генерации будут меняться автомати-

чески, давая всей энергосистеме дополнительные возможности по генерации и накоплению энергии в любой момент времени. Таких «электростанций-аккумуляторов» будут миллионы и они станут важным элементом энергосистемы.

Как известно, сложнейшая проблема энергетики — поддержание пиковых нагрузок, которые могут быть в разы выше средних. Приходится строить дополнительные генерирующие мощности для их покрытия, потому что никого в современном мире не устроит отключение кондиционеров в самую жару. В остальное время эти мощности простаивают. Распределенная энергетика делает их ненужными, а крупным генерирующим компаниям грозит судьба гигантов музыкальной индустрии, которые оказались не готовы к появлению цифровых форматов музыки. Конечно, у них есть выход — возглавить перемены. Но для этого нужно спуститься с высоты гига-ватт и переходить ближе к пользователю, к распределенной генерации.

Тем более что есть технологии, которые как раз оставляют место крупным компаниям, так как помогают хранить энергию в больших масштабах. Давно известны гидроаккумулирующие станции (ГАЭС). Есть два бассейна — верхний и нижний. Когда электроэнергия дорога, крутится турбина, вырабатывается электроэнергия. Когда она дешевая и никому не нужна, мы загоняем воду наверх. С другой стороны, возобновляемая энергетика зависит от силы ветра и солнца, у нее неравномерная выработка. Эти вещи можно объединять. Сейчас Норвегия и Германия строят энергомо́ст, кабель будет проложен по морскому дну. На севере Германии много ветряков, и в тот момент, когда они вырабатывают много

## Б У Д У Щ Е Е

**Энергетика/эффективность/хранение**

электроэнергии, они могут передавать ее в Норвегию, где ее запасают ГАЭС.

То есть возможность хранения возникает и на уровне домохозяйств, и на макроуровне. Пока не хватает середины — системы, которая обеспечивала бы хранение электроэнергии на микрорайон или на несколько коттеджных поселков. Возможно, помогут микро-ГАЭС.

**Поймать молнию**

На примере своего бизнеса мы понимаем, как важно следить за изменениями. Мы профессионально занимаемся молниезащитой. В мире тратятся миллиарды долларов на защиту зданий и инфраструктуры от молний. Мы создаем разрядники, более защищенные изоляторы, улучшаем конструкцию многих элементов сети. В своем бизнесе мы даже шагнули в сторону фундаментальной науки — в физику плазмы и дугогашения. Ведем исследования в России, Швейцарии и вот-вот начнем делать это в Китае. Усилия колоссальные. Помимо нас есть и многие другие, мы все идем в разных направлениях, делаем небольшие шажки вперед. А есть технологии революционные: кто-то придумал, что можно управлять молниями с помощью нескольких лазерных лучей — один инициирует молнию, а другие направляют ее в нужное место.

Представьте себе такой город, как Москва или Нью-Йорк. У каждого здания есть внешняя молниезащита: молниеотводы, спуски, заземление и обязательно внутренняя молниезащита, это так называемые УЗИП (устройства защиты от импульсных перенапряжений). Теперь представьте, что вокруг Москвы стоят четыре-пять башен, которые защищают город так, что случайных «бесхозных» молний просто не остается. Такую защиту можно распространять на все дорогостоящие объекты инфраструктуры (линии электропередачи, железные дороги и т. п.). Почему бы потом не начать защищать леса в период засухи?

Это будет несопоставимо дешевле и сразу выбьет с рынка таких игроков, как наша компания. Пока развитию технологий мешают административные барьеры. Считается, что применение лазеров создает риски для авиации.

Предстоит многое сделать на уровне регулирования, нормативных актов. Но это обязательно будет сделано. В конце концов, не так давно и мобильная связь прокладывала себе дорогу через административные, а не технические барьеры. Посмотрите на беспилотные автомобили. Сейчас в США только-только разрешают выпускать их на дорогу, а Илон Маск уже прогнозирует, что в будущем людям просто запретят водить автомобиль, потому что это слишком опасно.

Так что мы следим за новыми технологиями, чтобы не упустить открывшуюся возможность. И я буду предлагать развивать технологию лазерного управления молниями в России. У нас отличные специалисты по лазерам. И в том, что касается изучения погоды, атмосферных явлений, мы вполне на мировом уровне.

И это прекрасная возможность для государства поддержать настоящие инновации. В конце концов, и в США государство участвовало в обновлении технологической инфраструктуры, будь то строительство железных дорог или телефонизация.

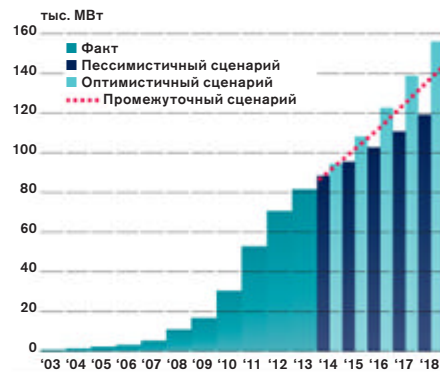
**Евросети**

В мире не так много центров, где рождаются новые идеи в сфере энергетики. В сфере технологий хранения энергии, батарей большой мощности, суперконденсаторов японцы сделали очень большой рывок. Hitachi, Toshiba инвестируют в это очень большие деньги. В области возобновляемой энергетики, безусловно, Европа — номер один. По состоянию на 2013 год, 58% общей мировой выработки «солнечной» энергии находилось в Европе. Если говорить о построении умных энергосетей, то здесь много достижений у американцев, у General Electric.

Не всегда перспективная технология основана на новейших открытиях. Например, я уверен, что Европу ждет большая перестройка энергосетей и переход с переменного на постоянный ток. С одной стороны, Германия закрывает АЭС, с другой — формируются новые центры генерации. Вдоль Северного моря — ветряная энергетика, на юге — солнечная. Это заставляет по-другому организовывать потоки: новые просеки под магистральные сети уже не проложить, но-

**Ближе к Солнцу**

Прогноз производства в солнечной энергетике стран ЕС, тыс. МВт



Источник: Европейская ассоциация солнечной энергетики

вые земледельцы никто не даст. Можно использовать только старые трассы, но по ним нужно перегонять гораздо больший объем энергии. Повысить пропускную способность позволит только переход с переменного тока на постоянный. К тому же это снижает потери. Все подземные и подводные кабели через Балтийское и Северное моря будут на постоянном токе. К нам тоже это придет. Постоянный ток, конечно, не революционная технология, но это мировой тренд, и его надо учитывать.

Печально, что у нас многие новые тренды часто воспринимаются как игрушки. Персональные компьютеры, сланцевая нефть, интернет, солнечная энергетика — все ерунда. А ведь это совсем не так.

**Китайский биатлон**

Нашу компанию многому научил (и продолжает учить) опыт ведения бизнеса в Китае. Мы вышли на китайский рынок со своими системами молниезащиты в 2013 году, сначала поставили их на одну ЛЭП, в прошлом году — на семь, план на этот год — двадцать. Я учу китайский язык. Мы видим, что в Китае конкуренция жестче. Все делается гораздо быстрее, и многое кажется непродуманным. Но это как в современном биатлоне: если ты хочешь выиграть гонку, то должен бежать изо всех сил и стрелять так быстро, как только умешь. И если ты все же попадешь, есть





Сейчас строители тратят на защиту городов от молний миллиарды долларов

шанс на победу. Но если ты будешь в гонке беречься и стрелять аккуратно, то не выиграешь в любом случае. Все идут ва-банк, рискуют. И в Китае то же самое: нельзя медленно бежать или медленно стрелять. Получается, что одну и ту же проблему решают очень многие, и у кого-то получается. Мы уже столкнулись с тем, что нас начинают копировать, многие попытки выглядят неплохими, но их так много и они идут таким валом, что всего можно ожидать.

Важно, что в Китае никогда не запрещалось предпринимательство. Даже в коммунистические времена разрешалось частное кустарное производство. Проезжая через любую китайскую деревню, видишь, что все люди что-то делают, пилят, строгают, корову доят, леденцы заворачивают, каких-то воздушных змеев мастерят. Там вся улица торговая, каждый дом — мастерская, каждый свою маленькую копеечку зарабатывает. Это у них в крови.

Когда к этому добавляется образование, эффект поразительный. Я был в Пекине на подведении итогов международного конкурса на лучшую студенческую работу. В жюри были шведы, американцы, японцы. И примерно из десяти получивших призы работ шесть или семь были выполнены китайскими студентами. И ребята, которые на сцену выходили, были реально классными. Не закатые, с хорошим английским, умеют шутить. Каждого хотелось взять на работу.

### Главное — не закрываться

Россия могла бы занять важное место в создании энергомостов, связывающих страны и крупные экономически активные регионы. Потребность в этом никуда не денется. Какой-нибудь алюминиевый завод потребляет столько, что солнышком его не обеспечить. Организация перетоков между Китаем и Европой, использование разницы в нагрузке за счет часовых поясов — чем не суперпроект? Связывание между собой энергосистем очень выгодно. Россия — Китай, Россия — Европа, может, и с Америкой когда-нибудь будет смысл сделать подводный кабель. Установленные мощности в мире перекрывают все потребности, но энергия заперта в локальных системах. Если мы возьмем земной шар как единую энергосистему, то ее можно построить гораздо более дешево, красиво, экологично и эффективно. Плюс к этому элемент мировой безопасности. Мне кажется, что бизнес всегда за мир во всем мире. Общая электросеть снизит вероятность войн.

Пока же Россия на фоне предстоящей революции выглядит плохо. На уровне идей все классно, с реализацией сложнее. В том же самом Сколково есть много интересных резидентов, компаний, которые действительно развивают вещи мирового уровня. Но, к сожалению, Россия сейчас начинает отгораживаться от мира, а это похоже на попытку сделать чемпиона мира из команды-чем-

пиона Московской области. До глобализации можно было сидеть в «своем огороде» и быть конкурентоспособным. Сегодня все объединено на уровне знаний, технологий, продуктов. Когда говорят, что группа американских ученых разрабатывает что-то прорывное, значит, в ней обязательно будут китайцы, русские или французы. Любая прорывная штука создается международными силами. Даже в нашей маленькой команде есть французы, швейцарцы, немец, китаец, сотрудница из Таиланда. И я чувствую, что даже на локальном уровне это делает нас сильнее.

Нельзя сидеть на 2% мирового ВВП — одна пятидесятая часть того, что в мире делается, — и при этом претендовать на то, чтобы удивить мир. Мы будем слабыми игроками. В Китае полтора миллиарда человек, там 15% мирового ВВП. Любая компания, которая проросла там, уже сильная, мир ее не пугает. А компании, которая проросла в России, очень тяжело. Очень мало российских проектов, которые в мире стали классными. К сожалению, у нас очень закрытый рынок, а конкуренция минимальна. Нужны стимулы проявлять амбиции, стремиться к новому.

У нас очень сильная школа и множество светлых голов. Мы должны участвовать в мировой научной и производственной кооперации и играть там первые роли. Главное не забывать, что мир един. 🌐

Б У Д У Щ Е Е

Инновации/гаджеты/  
потребности

# БАЗОВЫЙ ИНСТИНКТ

*Следует последить за Facebook, Google и Microsoft. Там толковые люди с большими средствами.*

→ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ, скорее всего, уже начинается. Это как соцсети в 2006 году. Они уже были революцией, но большинство этого еще не видело, а кто-то понимал и инвестировал в Facebook. Сейчас все говорят про «большие данные», «интернет вещей», 3D-принтеры, роботов и «носимые технологии», но нет четкого видения, где будет следующий взрыв.

## США или Азия?

Люди, которые говорят, что все инновации создают американцы, забывают, что есть корейская Samsung, китайская Huawei, японцы. И что в Samsung сотрудников больше, чем в IBM, HP и Dell вместе взятых, и втрое больше, чем в Apple.

Сместится ли центр инноваций в Азию? Надо посмотреть на весь цикл создания технологий. Инновации начинаются с науки и образования, и как раз в этой области в Азии гигантский прогресс. Два сингапурских университета входят в международный рейтинг ТОП-100 университетов, в Гонконге тоже такие есть, и в Корею, и в Японию. И это дает свой эффект. В Азии сейчас разрабатывается достаточно много новых компонентов: дисплеев, топливных элементов, сенсоров и т. д. Например, сингапурская компания HORIZON Fuel Cell Technologies — мировой лидер по производству топливных элементов.

Однако в области софта разрыв между США и Азией пока остается огромным.

Сейчас нет ни одной успешной азиатской платформы. У Samsung есть платформа Tizen, но ею, в отличие от их «железа», никто не пользуется даже в Азии (предпочитая Google Android). Сегодня все начинают понимать, что разработка собственных платформ — стратегический вопрос. И американцы, конечно, будут защищать свои достижения.

## Искусство войны

Есть три инновационные модели. Одна — ее очень хорошо использовали в Microsoft — предполагает, что компания не создает инноваций, но внимательно следит за рынком и сразу «бежит» туда, где появилось что-то интересное. Эта модель себя исчерпала, и Microsoft уже давно пытается найти другой путь. Поэтому они, например, создали принципиально новое устройство Kinect. Вторая — модель Стива Джобса и Apple. Очень продвинутое, сфокусированное улучшение, выпуск лучших девайсов на уже существующих рынках, умелое использование бренда. И наконец, третья — модель Google. Поначалу в Кремниевой долине над ней смеялись: рассказывали истории про то, что у Google одновременно десятки тысяч исследовательских проектов и тысячи людей, которые докладывают одному менеджеру. Но сейчас понятно, что эта модель вполне оправдана, компания производит большое количество полезных вещей, пусть при этом коэффициент выбывания новых проектов очень большой (думаю, 7 из 10 умирают).

## СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ

Основатель и гендиректор  
Acronis, старший партнер  
фонда Runa Capital



На глобальном рынке конкуренции стало больше. В 1990-е годы было три-четыре мощных игрока, которые фактически монополизировали рынок. В итоге их заставили демополизироваться. Но после этого для небольших игроков ситуация лишь ухудшилась, потому что если раньше они конкурировали с принципиально по-другому функционирующими организмами, то теперь имели дело с большим количеством компаний, причем почти во всех сегментах. Правда, пока это утверждение не касается сферы интернет-поиска и многих интернет-сервисов, где лидирует Google, которая искусно лавирует между разными законами в Америке и Европе. Я не знаю, кто сможет потеснить ее.

Крупный игрок может либо хорошо делать что-то одно, как Facebook, либо сразу все, как Microsoft, чтобы конкуренты вынуждены были догонять, не имея при этом сопоставимых ресурсов. Это такая стратегия: если у вас большая армия, вы нападаете широким фронтом, потому что так не смогут защищаться ваши враги. Если армия маленькая, то нападаете узким фронтом. Но если ваш конкурент хорошо сфокусирован, наступление широким фронтом бесполезно.

Не все это понимают. Взять, скажем, компанию BlackBerry. Вместо фокуса на свои сильные стороны она стала конкурировать с айфоном, с продуктами Samsung. У Nokia была похожая ситуация. Компания производила доступные качественные телефоны, с них было удобно и просто звонить, но попыталась конкурировать со всеми.

Думаю, что сейчас самый интересный краткосрочный тренд, за которым стоит следить, — это эволюция Facebook.



Год назад казалось, что компания должна измениться, расширить возможности использования сети — но ничего пока не произошло. Поиск по фотографиям так и не заработал. Но я думаю, что Марк Цукерберг — сильный лидер и они что-нибудь придумают.

Пока, по моим ощущениям, основные игроки беспокоятся по их поводу, потому что не понимают, куда движется Facebook. А вот куда идет Google, всем понятно. Я считаю, что ее ждет монополизация, этим уже начали заниматься. Впрочем, компания умная, поэтому процесс будет долгим. Другая корпорация, которая должна беспокоить всех, — это Microsoft. Вроде бы она теряет свои позиции на всех направлениях (операционные системы, офисные приложения, интернет), но, опять-таки, там толковые люди и с большими средствами, так что они должны начать делать что-то интересное. Без боя не сдадутся.

## Полезная революция

Не уверен, что новинки, которые все обсуждают, такие как Google Glass или Apple Watch, действительно грозят нам революцией. Люди надевают некий гаджет, он выдает им графику, они на них смотрят — и ничего не делают. Революция произойдет, когда от устройства появится ощутимая польза.

На самом деле многие изменения происходят незаметно. Я очень долго не пользовался наушниками bluetooth, а недавно купил их и обнаружил, как продвинулась технология. Теперь наушник «знает», он на ухе или нет, далеко от телефона или близко, подсказывает что-то, сообщает уровень зарядки батареи. Это удобно, позволяет улучшить качество звука и экономнее использовать аккумулятор.

В свое время я много думал, почему люди часто не замечают важные тренды заранее — например, появления Facebook или Twitter? Мы обсуждали это с известным венчурным инвестором Джереми Левайном (партнер фонда Bessemer Venture Partners. — **Forbes**) и пришли к выводу, что секрет таких продуктов в том, что они удовлетворяют какую-то базовую потребность, которая пока плохо удовлетворена. Например, люди хотят, чтобы их слушали, и хотят быть частью группы. И это два разных инстинкта. Для удовлетворения первого создан Twitter, второго — Facebook. Поэтому они и стали популярными. Мы с Джереми даже пытались нанять психолога, чтобы он сделал список этих инстинктов. Кстати, Левайн таким образом проинвестировал в Pinterest. К нему пришла команда из восьми человек, сказала, что хочет сделать сеть для коллекционеров. Он сообразил, что у части людей есть базовый инстинкт «коллекционирование», а у гораздо большего их числа есть инстинкт «просмотр». В итоге в последнем раунде привлечения инвестиций Pinterest оценили в \$11 млрд. Вопрос в том, какой базовый инстинкт выстрелит следующим?

Например, неудобство коммуникаций — острая проблема. Можно писать в Facebook, Twitter, Telegram, а еще есть телефон, sms, у кого-то скайп. Да еще и несколько адресов электронной почты у каждого. И их становится все больше. Людям удобна интеграция и общение лицом к лицу. Может, Facebook примет этот вызов, может, кто-то другой.

Роботы тоже помогают удовлетворять инстинкты. Это ведь история про человеческую лень — есть много вещей, которые роботы могут делать уже сейчас.

А вот какие базовые инстинкты могут удовлетворять такие сложные штуки, как 3D-принтеры, «интернет вещей», «большие данные», сейчас непонятно. Есть области, которые в принципе не могут меняться быстро. Например, то, что касается денег. Здесь играет роль и регулирование, которое сложно поменять, и психология. Это будет тормозить развитие таких сервисов, как Apple Pay. Ведь кредитные карточки появились достаточно давно, но люди продолжают пользоваться бумажными деньгами.

В этой сфере, на мой взгляд, есть три проблемы. Первая — это неудобство: деньгами и карточками неудобно пользоваться. Зачем я, выходя из машины, должен брать с собой телефон и кошелек? Карточки — это вообще какая-то древняя технология: в один телефон можно запихать транзисторов, наверно, на многие миллионы карточек.

Вторая проблема — приватность. Наличные объективно надежнее в плане сохранения. Кроме того, люди привыкли иметь дело с банками, считая, что государство гарантирует их надежность. А вот чего ждать в данном случае от Apple, непонятно. И в перспективе Bitcoin я пока не верю. Я не понимаю, какую проблему эта валюта решает. Допустим, вы не доверяете банкам, а готовы доверять алгоритму Bitcoin. Но, на мой взгляд, это на самом деле не очень мудро, потому что алгоритм можно взломать, а кроме того, его могли специально сделать таким, чтобы он взламывался. В случае с Bitcoin непонятно, кто гарантирует, что это не так, а в случае банка — понятно.

Наконец, третья проблема — цена денег. Если бы тому, кто пользуется Apple Pay, давали в кредит \$1000 под 0%, то все бы захотели его получить. Революция может произойти, когда банки действительно научатся пользоваться «большими данными». Ведь банк очень много знает про вас, но пользу извлекать из этого не может. А если бы он научился, то смог бы, например, заплатить вам, чтобы вы использовали какой-то новый сервис. Здесь должны появиться свои бизнес-модели. Пока их не видно, но очень много стартапов сейчас работают над решением проблемы. ❶

## Только цифры

**\$100**

млрд

составят расходы на публичные облачные сервисы в мире в 2016 году

**89,3%**

венчурных сделок в России в 2014 году пришлось на ИТ-сектор

**\$11** млрд

оценка капитализации Pinterest, социальной сети для коллекционеров

Источник: IDC, PwC, Reuters

Б У Д У Щ Е Е

Материалы/3D-печать/  
технологии

# ДОБАВИТЬ НУЖНОЕ

*Изобретение 3D-принтера изменило сам подход к производству.*

→ МЕНДЕЛЕЕВУ, КАК ИЗВЕСТНО, ЕГО ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРИСНИЛАСЬ. И ХОТЯ ДОСТОВЕРНОСТЬ ЭТОЙ ИСТОРИИ МНОГИЕ СТАВЯТ ПОД СОМНЕНИЕ, МНЕ, КАК ХИМИКУ, ПРИЯТНО СОЗНАВАТЬ, ЧТО В МОЕЙ ДИСЦИПЛИНЕ ЕСТЬ ТАКОЙ МИФ.

Чаку Халлу сейчас 75 лет, он тоже химик. И изобретение, которое принесло ему известность, внимание назойливых журналистов и, что уж греха таить, деньги, ему привиделось во сне. Нет, Халл не изобрел секрет вечной молодости, хотя его детище может совершить революцию в медицине. С его помощью уже печатают зубы, кости и даже целые органы. Речь идет о 3D-печати, вернее, об одной из ее разновидностей — стереолитографии. Это когда луч лазера инициирует реакцию фотополимеризации, пластик затвердевает, и после энного количества шагов вы получаете готовый объект. Меня завораживает изящество найденного решения: подобные реакции были известны давно, но чтобы совместить их с использованием печати... Правда, в 1983 году форма оставляла желать лучшего: первым объектом, вышедшим из аппарата Халла, стала миниатюрная и неказистая кружка, на ее печать ушло несколько месяцев. Для сравнения: фигурка, которая с недавних пор стоит у меня на столе и радуется проработкой деталей, печаталась несколько часов.

Создав свой первый принтер и основав компанию 3D Systems, оборот которой теперь измеряется сотнями милли-

онов долларов, Халл положил начало целой отрасли. И хотя трехмерная печать является для нее привычным названием, все большее распространение получает другой термин — «аддитивные технологии». На мой взгляд, это определение куда более емкое и лучше раскрывает суть феномена. Ведь революция, к которой приложил руку Халл, заключается в том, что в отличие от традиционных способов производства, когда из готового куска материала путем обработки получают готовое изделие, отсекая ненужное, при аддитивном подходе происходит обратное: продукт создается посредством постепенного добавления свежего материала.

В большинстве случаев это и правда похоже на обычную печать, но далеко не всегда — многие промышленные принтеры, хотя и называются таковыми, внешне и по сути не всегда походят на «эпсоны» и «хьюлетты», что стоят в офисах.

Сегодня проще сказать, что не используется в качестве печатающего материала и в каких областях не используют аддитивные технологии. Печатают и торты, и целые дома, и даже модели сверхновых звезд, созданные в результате математического моделирования.

Сегодняшний объем мирового рынка таких изделий составляет более \$3 млрд, наиболее оптимистичный прогноз на 2020 год — около \$12 млрд. И хотя говорить о зрелости рынка еще рано, тот факт, что крупнейший производитель авиадвигателей Rolls-Royce уже печатает лопасти турбин, доверяя

**СЕРГЕЙ  
КАЛЮЖНЫЙ**

Главный ученый «Роснано»



жизни людей новой технологии, говорит сам за себя.

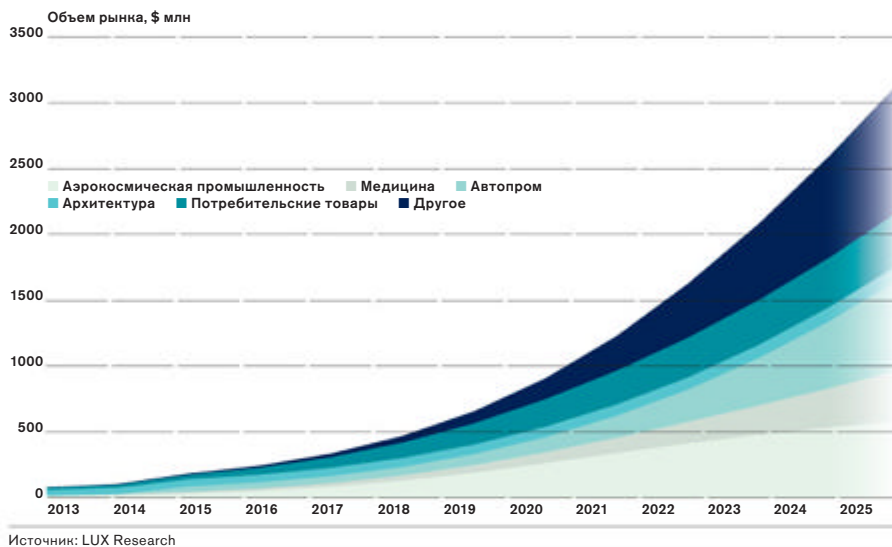
Вряд ли кому придет в голову, что гиганты берутся за трехмерную печать из простого любопытства или ради того, чтобы следовать модному тренду. Дело в конечном счете в деньгах. Если вам нужно создать прототип, показать его кому-то, обкатать на фокус-группе, сделать что-то, что по результатам испытаний, возможно, придется доработать, лучшего способа, чем напечатать модель на 3D-принтере, не найти. Времени и денег тратится в разы меньше. Причем как напрямую, так и косвенно: материальные затраты при традиционном подходе, выраженные в количестве отходов, в некоторых отраслях достигают колоссальных значений. В авиастроении, к примеру, есть даже такой показатель, как процент исходных материалов, находящийся в итоге свое воплощение в самолете.

К слову сказать, быстрота прототипирования, низкие накладные расходы, доступность разнообразных 3D-принтеров вкупе с уменьшением стоимости и расширением ассортимента микроэлектронной базы, а также возможностью собрать деньги через такие краудфандинговые платформы, как Kickstarter или IndigoGo, привели к появлению сотен стартапов, создающих реальные вещи в разных отраслях.

Но дело не только в простоте и дешевизне. Возвращаясь к авиационным двигателям, сегодня это самые сложные с инженерной точки зрения изделия, которые к тому же испытывают колоссальные и многократные нагрузки. Раньше процесс создания некоторых деталей приходилось разбивать на несколько этапов, так как традиционный способ



## Прогноз рынка продукции 3D-печати



производства просто не позволял создавать объекты такой сложной формы за один раз. Теперь же с использованием 3D-печати это стало возможным.

И, что немаловажно, создание таких изделий — прекрасная иллюстрация современного подхода к производству, когда большинство операций, начиная от создания чертежа и заканчивая функционированием изделия, управляется компьютером. Ведь до того, как начать печать, объект проектируется и обрабатывается на компьютере, переводится в специальный формат, понятный для принтера, и уже после этого отправляется, опять же в цифровом виде, на печать. Что интересно, один из первых файловых форматов для трехмерной печати был тоже придуман Чаком Халлом. Возможен и обратный, также связанный с компьютерной обработкой процесс: когда реальный объект оцифровывается при помощи 3D-сканера, переводится в формат чертежа и в неизменном или скорректированном виде воспроизводится на трехмерном принтере. С этим связано еще одно свойство аддитивных технологий: возможность быстрой подгонки готового изделия или создания нового с нуля в зависимости от конкретных потребностей клиента. Речь о том, что сегодня принято

называть кастомизацией и персонализацией. Где это найдет, а часто уже и находит, применение — понятно. Та же печать внутренних органов или частей скелета без учета особенностей конкретного пациента невозможна.

Есть, конечно, у аддитивных технологий и свои недостатки. Основная критика фокусируется вокруг низкой скорости создания изделий и их качества. Дескать, обычное литье и ковка куда быстрее и надежнее. За 20 лет, однако, скорость 3D-печати увеличилась существенно. И, судя по всему, будет увеличиваться и дальше: производители все чаще используют несколько печатающих головок, что не только ускоряет процесс, но и позволяет использовать разные цвета и даже материалы за один проход. Недавно был представлен прототип принтера, позволяющий печатать сложные фигуры буквально за минуты. По словам создателей, дело в технологии «непрерывной печати»: фигурка, в отличие от послойного постепенного наращивания слой за слоем, буквально вырастает из раствора фотополимера.

С качеством тоже не все так плохо, как утверждают многие оппоненты. Да, модели, получающиеся с использованием недорогих, предназначенных для до-

машнего использования принтеров, выходят шероховатыми, проработка деталей хромает, но, с одной стороны, разрешающая способность устройств растет, а с другой — далеко не всегда даже в промышленном производстве нужно субмикронное разрешение. Чаще востребовано другое — возможность быстро напечатать, протестировать и в случае необходимости изменить модель и напечатать заново. А с этим у аддитивных технологий все в порядке.

Чак Халл вспоминает, что, создавая первый принтер, думал, что путь от его громоздкого устройства до современных быстрых и куда более совершенных устройств займет значительно больше времени. Да и о таком широком спектре применений аддитивных технологий он помыслить не мог. Вряд ли будет большим преувеличением предположить, что в течение десятилетия печать человеческих органов станет распространенной практикой, число материалов и способов печати сравняется с обычным производством. Сегодня основной материал для 3D-печати — различные полимеры. Металлические составы используются в значительно меньшей степени. В ближайшие годы ситуация изменится: прогресс в области получения микрочастиц позволит не только с большой легкостью оперировать различными металлами, но и существенно расширить диапазон и характер используемых сплавов. И если сегодня в ходу одно- и двухсоставные композиции сплавов, то вскоре аддитивные технологии обогатятся более сложными металлическими составами, которые уже используются в традиционной металлургии. Следом подтянется и композитная керамика — один из самых быстроразвивающихся сегментов современного материаловедения.

Экспансия человечества в космос также даст сильный толчок для дальнейшего развития технологий. Ведь если доставка готовых изделий на орбиту будет по-прежнему оставаться дорогим удовольствием, куда проще и выгоднее производить все там и желательно из находящихся на астероидах, спутниках или планетах материалов. **И**

Б У Д У Щ Е Е

Продовольствие/ГМО/  
насекомые/нейробиология

# ГАМБУРГЕР ИЗ САРАНИ

**АЛЕКСАНДР  
ПАНЧИН**

 Биолог, старший научный  
сотрудник Института проблем  
передачи информации РАН


*Может ли напечатанная еда оказаться вкуснее обычной.*

➔ По данным ООН, из 7,3 млрд людей на планете около 805 млн страдают от хронического недоедания. Только от нехватки витамина А в мире слепнет 250 000–500 000 детей в год. Чтобы прокормить растущее население Земли и при этом не уничтожить леса и другие экосистемы для нужд сельского хозяйства, человечеству предстоит научиться производить еду эффективнее, дешевле, качественнее, а также усовершенствовать способы ее хранения и доставки. Хорошая новость: как считают в Министерстве сельского хозяйства США, если в 1940-х годах один фермер мог прокормить лишь 19 человек, то сейчас уже 155.

В то же время есть проблемы, связанные с переизбытком. В некоторых странах ожирение — ведущая предотвратимая причина смерти, оно может сокращать продолжительность жизни людей на 6–7 лет. Третья проблема связана не столько с количеством пищи, сколько с ее качеством. В США ежегодно происходит около 40 млн пищевых отравлений, приводящих более чем к 3000 смертей. Эти отравления связаны с патогенными микроорганизмами, которые попадают в организм вместе с пищей. Промолчу про более бедные страны, где методы обеззараживания и консервирования пищи не столь развиты. В каждом регионе соотношение весов перечисленных проблем разительно различается, а значит, едва ли один продукт поможет всем. Полезно иметь разнообразие.

Представьте, что, как в фильме «Интерстеллар», человечество стало выращивать исключительно кукурузу и округ (овощ, известный также под названием «бамия»). Внезапно начинает быстро распространяться вредитель, будь то вирус или насекомое, или происходит радикальное изменение климата: посевы погибают, а нам только и остается, что бежать с планеты. Большое генетическое разнообразие сортов сельскохозяйственных растений не только важно с точки зрения кулинарии, но является залогом способности человечества адаптироваться к меняющимся условиям. Сохранение разнообразия достигается за счет создания банков семян, а его увеличение — методами селекции, генной инженерии и их сочетанием.

Примером еды будущего, способной решить некоторые из перечисленных проблем, являются генетически модифицированные помидоры, богатые антоцианами. Они были разработаны в 2013 году исследователями из Италии, Испании и Великобритании. Антоцианы — это пигменты, которые придают многим цветам и фруктам фиолетовый, красный или темно-синий оттенок. Употребление этих веществ связано с меньшим риском развития раковых, сердечно-сосудистых и некоторых других заболеваний, а также ожирения.

Растениям данные соединения помогают защищаться от инфекций, поэтому богатые антоцианами помидоры меньше подвержены плесени и вдвое дольше хранятся. Это значит, что они успевают вырабатывать больше питательных веществ до сбора урожая. Никаких негативных сторон этой технологии на данный момент не отмечено, и есть надежда, что такие помидоры будут не только полезнее

и безопаснее, но еще и вкуснее. Впрочем, проверить это нам удастся только через несколько лет, когда они пройдут проверку на безопасность и поступят в продажу.

В 2014 году в журнале PLOS ONE был опубликован анализ изменений, которые произошли на фермах, выращивающих две группы растений, созданных методами генной инженерии, — устойчивых к средствам от сорняков и к вредителям. Технологии позволили на 21,6% повысить урожайность, на 36,9% и 39,2% сократить количество пестицидов и, соответственно, затраты на них. Доходы фермеров выросли на 68,2%.

В феврале 2015 года в Китае вышло постановление о поддержке исследований генной инженерии, особенно в сфере сельского хозяйства. Профессор Цюан Ван из Института экологии и географии Китайской академии наук на страницах мартовского выпуска журнала Nature увидел в этом прямое указание на то, что Китай приложит все усилия, чтобы стать мировым лидером по внедрению данной технологии. Принятый документ призывает китайских ученых заняться просвещением, чтобы убедить всех в безопасности генетически модифицированных организмов.

В РФ решили идти по «особому пути». Сейчас рассматривается законопроект, запрещающий выращивать на территории страны продукты, созданные методами генной инженерии. Такой закон может привести к технологическому отставанию, утечке идей и квалифицированных кадров, увеличению зависимости от импорта продовольствия. В России проводятся и разработка, и исследования безопасности генетически модифицированных сортов растений. Это устойчивые к вредителям сорта и сорта с измененны-



ми вкусовыми качествами. Актуальными для нашей страны были бы сорта растений, устойчивые к заморозкам, но разрабатывать их нет смысла, если в дальнейшем их нельзя будет выращивать и продавать. Если закон будет принят, отставание России в области генной инженерии станет непреодолимым.

Ограничительные меры и страх общества перед генетически улучшенными организмами многим на руку. Сейчас происходит стремительный рост рынка так называемых органических продуктов, которые позиционируются как натуральные, «без ГМО» и, как правило, стоят дороже, чем их аналоги.

В мировых масштабах эта ниша рынка занята не мелкими фермерами, а гигантами вроде Kellogg, Pepsi, Coca-Cola, Nestle, Hain-Celestial, дочерние компании которых среди прочих продуктов производят и органику. Даже компания Monsanto, один из крупнейших игроков на рынке генетически улучшенных организмов, решила диверсифицировать свою деятельность и использует новые методы селекции с использованием генетического анализа семян для создания новых сортов растений, которые можно было бы использовать для создания органической продукции.

Генетически улучшенные сорта, устойчивые к вредителям, угрожают доходам производителей инсектицидов. Кроме того, развитие генной инженерии может коснуться и рынка удобрений. С учетом увеличения урожайности полей может потребоваться больше калиевых удобрений. А вот с натриевыми удобрениями ситуация в будущем может измениться. Атмосфера Земли на 78% состоит из азота. Этот азот умеют фиксировать некоторые бактерии, в том числе и симбиотические, живущие в утолщениях на корнях некоторых растений, прежде всего семейства бобовых. Если будут созданы сорта других растений, способных уживаться с такими бактериями, спрос на азотистые удобрения сильно уменьшится. На практике пока найдены лишь генетические улучшения, позволяющие растениям более эффективно использовать готовые источники азота в почве. Фиксация азота — задача очень сложная, но, если решение найдется,

## Еда в цифрах

**\$133** млрд

составил совокупный эффект от повышения урожайности в результате внедрения ГМО

**1,8**

млрд га  
занимают мировые  
посевы ГМО-культур

**805**

млн  
человек в мире  
голодает

Источник: ISAAA, ООН

можно будет создать любое количество копий улучшенного растения и произвести революцию в аграрной сфере.

Генная инженерия может также изменить животноводство. Экохрюшки — это генетически улучшенные хрюшки, которые хорошо усваивают фосфор из корма. Они меньше загрязняют окружающую среду и не требуют пищевых добавок, богатых легко усваиваемым фосфором. Увы, они не пользуются коммерческим спросом из-за страхов людей перед новой технологией.

Кроме генной инженерии стоит отметить ряд других идей, которые помогут с решением продовольственных проблем. Сейчас мы получаем животный белок из мяса свиней, коров, кур, которых длительное время откармливали. Эти животные не очень эффективны в производстве пищи по сравнению с насекомыми, которые богаты белками и витаминами. По данным ООН, выращивание сверчков с точки зрения потребления корма в шесть раз эффективнее, чем коров, и в два раза — чем поросят и кур. На самом деле существуют тысячи разновидностей насекомых, которых с давних времен употребляют в пищу по всему свету. Даже в странах, где насекомых есть не принято, охотно употребляют выделения пчел — мед, носятся выделения гусениц — шелк. Раки и крабы употребляются повсеместно, а ведь это тоже членистоногие, близкие родственники насекомых. Уже появились компании, которые производят

энергетические батончики, белковая основа которых получена из насекомых.

Многим насекомые кажутся противными. Помочь могут более совершенные методы кулинарии, которые возьмут белки членистоногих и сделают из них нормально выглядящую и вкусно пахнущую котлету, которая будет не хуже, а может, и лучше говяжьей с точки зрения питательности, но дешевле. К тому же выращивание насекомых наносит меньше ущерба окружающей среде, чем традиционное животноводство.

Много шума вызвала котлета для гамбургера, выращенная из стволовых клеток коровы. Цена гамбургера была порядка €250 000. В силу огромных затрат на создание одной котлеты данная технология пока представляет скорее теоретический интерес: можем ли мы из клеток получить что-то с приятной консистенцией.

Внимания заслуживает подход к созданию еды с помощью печати на 3D-принтерах. Как это часто бывает, многие технологии сначала создаются для нужд космических проектов. В данном случае хотели, чтобы космонавты могли питаться нормальной едой, а не пастой из тюбиков.

Полезная и питательная пища далеко не всегда вкусная, поэтому разработка кулинарных методов улучшения вкуса и консистенции с помощью безопасных вкусовых добавок тоже играет важную роль в пище будущего. В феврале в журнале Nature вышла статья, описывающая нейробиологический механизм, благодаря которому марихуана вызывает желание поесть даже у сытого человека. Возможно, в будущем мы научимся делать пищу, которая будет нравиться нам независимо от ее состава, просто в силу ее точечного воздействия на нервную систему.

Какая еда ждет нас в будущем? Не знаю, как вы, но я бы не отказался попробовать гамбургер, напечатанный на 3D-принтере из генетически модифицированной крупной саранчи, выращенной на ферме, с улучшенным вкусом за счет добавления глутамата натрия, усиливающего вкус мяса, или специально разработанных веществ, воздействующих на нервную систему подобно или в противоположность каннабиноидам. **1**

Б У Д У Щ Е Е

Транспорт/электромобили/  
инфраструктура

# Б Е З Ш О Ф Е Р А И Б Е Н З И Н А

**Николай Грачев**

 Вице-президент фонда  
«Сколково», исполнительный  
директор кластера энергоэф-  
фективных технологий


*Массовый электромобиль и такси-беспилотник — реальность ближайших пяти-десяти лет.*

→ Если говорить о будущем транспорта, то в ближайшее десятилетие более всего нашу жизнь изменит

распространение электромобилей и технологий беспилотного вождения.

Понятно, что пока не будет создана полноценная зарядная инфраструктура, рынок «чистых» электромобилей, без двигателей внутреннего сгорания, не будет развиваться такими темпами, как сегмент подключаемых к сети гибридов. На некоторых рынках, например в США, Норвегии, Голландии, из технологии будущего электромобили превращаются если не в массовый, то в популярный продукт. В Норвегии, например, электромобили какое-то время даже опережали по продажам обычные машины. За последние пять лет мы видим стремительное снижение стоимости батарей, увеличение скорости пробега.

Сейчас на рынке более 30 моделей электромобилей, все крупные производители или запустили серийные гибриды, или имеют пилотные проекты и, конечно, инвестируют в новые разработки. По прогнозу Международного энергетического агентства, к 2020 году электромобили составят 8% новых продаваемых машин.

Есть известная кривая распространения инновационных продуктов. Для разработчика особенно важны первые

2–3% покупателей (их еще называют инноваторами). Они наиболее восприимчивы к новым технологиям и часто готовы переплачивать за новинку. Именно они формируют новые потребительские тренды. Понятно, что приход большинства зависит от конкретных условий в той или иной стране. В Калифорнии, где машину можно зарядить ночью в собственном гараже, удобство пользования иное, чем в Москве, где, даже если поставить зарядку на парковке во дворе, ее кто-нибудь может «запереть» своим автомобилем.

И конечно, нужно, чтобы стоимость владения электромобилем была сравнима с издержками владельца автомобиля с двигателем внутреннего сгорания. Поэтому так важна поддержка государства. Это могут быть субсидии, как в той же Калифорнии (\$5000 при покупке электромобиля), или регулирование, которое делает электромобиль более привлекательным. В Норвегии на электромобиле можно двигаться по полосе для общественного транспорта, что существенно экономит время.

Государство может и должно сделать первый шаг в создании инфраструктуры, чтобы появилось критическое число зарядных станций. Это важно психологически, чтобы человек понимал, что у него есть определенный радиус движений, есть доступ к зарядной инфраструктуре. Я ездил по городу на Mitsubishi i MiEV. С одной стороны, это классное ощущение — бесшумное движение и мгновенный разгон. В то же время с непривычки постоянно проверяешь индикатор зарядки и думаешь, на сколько еще хватит батареи. Поэтому один из главных вопросов

сейчас — увеличение радиуса движения. Для этого нужно совершенствовать накопитель, что позволит вам реже заряжаться, повышать эффективность использования энергии в самом электромобиле.

Прогнозы, конечно, дело неблагодарное. Их много, и они сильно различаются. Несколько лет назад делались прогнозы о распространении электромобилей, и они оказались слишком оптимистичными. Качественный скачок произойдет, но будет ли это на три года раньше или позже, пока сказать сложно. Можно вспомнить интернет-пузырь конца 1990-х годов. Была масса радужных прогнозов, которые в итоге реализовались, но со сдвигом на 5–10 лет.

Гибридные автомобили уже выходят на рынок не только за счет моды и мер господдержки, но также и в силу экономической эффективности. Если говорить о рыночных сегментах, то в первую очередь электромобили завоюют корпоративный автопарк, сегмент общественного и коммунального транспорта, могут стать альтернативой мотоциклам. И это уже происходит. К сожалению, пока не в России.

Электротранспорт позволяет снизить выхлопы. И это один из самых важных аргументов для его развития в мегаполисах. Говорят, что электромобили в конечном счете потребляют невозобновляемые ресурсы — электричество вырабатывают на тех же угле и газе. Но посмотрите на последнюю заправку Tesla, в крышу которой интегрирована солнечная панель, которая делает заправку практически независимой от энергосети. Да и в «большой» энергетике довольно велика доля выработки за

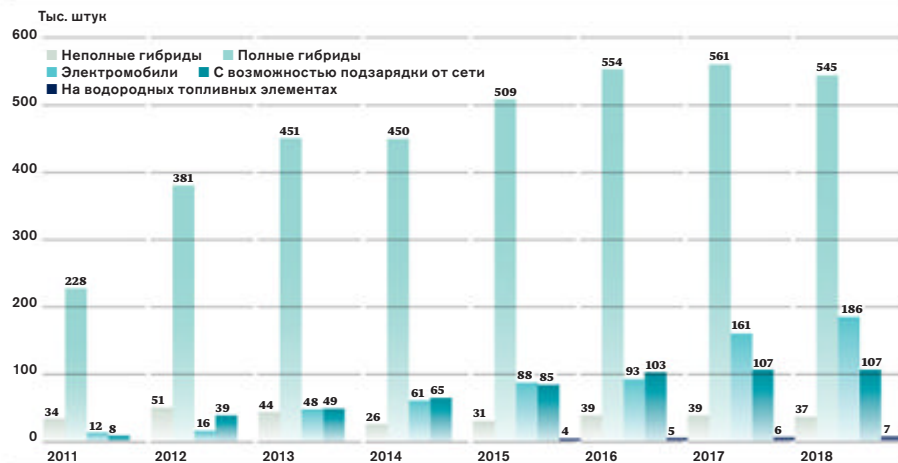




Электромобили пока экзотика в обычном уличном потоке

## Гибриды отступают

Прогноз продаж электромобилей в США.



Источник: Baum and Associates, LLC

счет гидрогенерации, АЭС, энергии солнца и ветра.

Кроме того, появится возможность более эффективно управлять городской энергосистемой. Электромобили можно заряжать ночью, когда у вас обычно провал в потреблении. Получается выравнивание пиков.

В России были и есть традиции развития электротранспорта. БелаЗы еще в советские времена были гибридными

машинами. У нас есть шанс занять свое место в глобальной цепочке производства накопителей.

Более 20 компаний — резидентов Сколково работают, в том числе в партнерстве с крупным производителем («Тролза», КамАЗ, Panasonic), над решением отдельных задач: создание более емкого и эффективного накопителя, совершенствование системы электропривода, беспилотных систем управления.

Есть и уже готовые решения. Например, вставлять в троллейбусы накопители энергии, и тогда они не будут привязаны к линиям электропередач.

Рынок делает качественный скачок при переходе к массовому производству. Успех Tesla связан с поточным производством литий-ионных батарей фирмы Panasonic, которая, будучи крупнейшим производителем батарей в мире, обеспечивает эффект экономии масштаба.

И в той же логике Panasonic сейчас работает с нашим резидентом — компанией «Энсол Технологии», которая занимается складскими грузоподъемниками. Они уже давно работают на электротяге, это огромный рынок — больше, чем рынок Tesla. Но сейчас на складе два комплекта подъемников, один заряжается, другой работает. Того, кто решит эту проблему, ждет успех.

В каком-то смысле хорошо, что мы включаемся в эту гонку с опозданием, вторым идти легче. Активная работа над массовым электромобилем началась примерно 10 лет назад. Совершенные ошибки помогли накопить опыт. Теперь есть ощущение и у бизнеса, и у общества, что мы накануне скачка, перехода к новому поколению электромобилей. Главное — не упустить момент, когда технология становится экономически привлекательной, ведь после перехода этой черты рынок будет поделен очень быстро.

В определенных сегментах будущее, очевидно, не только за электрическим, но и за беспилотным транспортом. Например, такси. Это вопрос даже не 10 лет. Экономическая выгода очевидна. Будут ли функции автопилота в каждом автомобиле, сказать сложно. Понятно, что это дело привычки, психологии и, конечно, регулирования. Может быть, эксперимент начнется не с больших городов, а с трасс. Почему бы вам не включить автопилот по пути в Санкт-Петербург или в московской пробке и не посмотреть в это время фильм? Все крупные автопроизводители уже тестируют беспилотные технологии. Я думаю, что это не технология послезавтрашнего дня. Лет через пять мы уже сможем купить подобные продукты. ❶

Life/коллекции/недвижимость/  
усадьбы/частный музей

# НА СТАРЫЙ ЛАД

*Казанский миллиардер  
Алексей Семин скупает  
подмосковные усадьбы.  
Это бизнес или хобби?*

Текст:

ВИКТОРИЯ  
КОСТОВА



В УСАДЬБЕ КУПЦА ВАСИЛИЯ АИГИНА в подмосковном селе Талицы гости. В гостиной топится мраморный камин.

Лакеи в красных камзолах разливают чай из самовара и раздают маковые баранки. На диване XVIII века с тугой шелковой обивкой сидят вполне современные чиновники, приехавшие посмотреть, как продвигается реставрация. Пахнет свежим ремонтом.

Трудно представить, что год назад здесь была полная разруха. Нынешний хозяин усадьбы — глава инвестиционной группы ASG Алексей Семин (№118 в рейтинге Forbes, состояние \$800 млн).

Он строго следит за аутентичностью обстановки — резной буфет, диван и обивка кресел в духе позднего Ренессанса должны соответствовать друг другу, лично контролирует даже выбор обоев и тканей для штор. Возможно, это страсть неопита — усадьбами владелец крупнейшего в Татарстане земельного банка и многочисленных объектов недвижимости заинтересовался не так давно, в 2013 году. Тогда, до кризиса, он был богаче: в марте 2014 года Forbes оценивал его состояние в \$1,15 млрд.

Недвижимостью Семин занялся за 20 лет до этого. В 1993 году он создал в Та-

тарстане инвестиционный фонд «Образование». На скупленные у населения вучеры приобретал акции местных предприятий. Остальное — дело техники, надо было лишь убедить «красных директоров», что избавиться от убыточной недвижимости на балансе в обмен на акции им выгодно. Так он стал собственником десятков зданий в Казани и других городах республики. «К середине 1990-х наши развалюхи превратились в доходные центры, а я впервые ощутил себя бизнесменом регионального масштаба», — вспоминает Семин в интервью Forbes. (Разговор состоялся до того, как в отношении бизнесмена было заведено уголовное дело в связи с пожаром в казанском торговом центре «Адмирал», где погибли 17 человек. Здания бывших цехов завода «Серп и молот» принадлежат подконтрольному ему закрытому фонду недвижимости. По версии Семина, за две недели до пожара уехавшего по делам во Францию, ответственность за эксплуатацию здания и согласование перепланировок была на арендаторе.)

ASG принадлежит 166 объектов недвижимости — из них 129 в Татарстане, 36 в Москве и один в Санкт-Петербурге. Земельный банк, где около 25 000 га земли, сформировался после кризиса

1998 года. Пока земля прибыли не приносит. Семин надеется, что нынешний кризис подстегнет интерес к ней и планирует выставить на продажу полсотни участков под коттеджные поселки.

Как руинированные усадьбы вписываются в стратегию девелопера?

## Спортивный интерес

«Всему виной моя коллекция предметов искусства», — объясняет интерес к усадьбам сам Семин. Собрать ее он начал в начале 1990-х годов. Сначала интересовался русским искусством: серебро, фарфор, бронза, самовары, эмали. Все это покупали и другие разбогатевшие россияне. Чтобы выделиться, Семин задался целью собрать коллекцию, «конкурирующую с музеями регионального уровня».

Поскольку российских предметов старины не так много, Семин переключился на западноевропейское искусство XVI-XVIII веков. В числе его любимых художников — фламандцы Снейдерс и Рубенс, а также не самые известные, но сопоставимые с признанными гениями имена. «Можно продать все, чем обладаешь, и купить Рембрандта, а можно — его друга Яна Ливенса и получать от созерцания его полотен такое же наслаждение», — говорит Семин.





1. Фасад усадьбы Аигиных после реставрации — главный дом и флигель

2. Алексей Семин, хозяин девяти усадеб, чаще живет в замке во Франции

Но картинами никого не удивишь — требовалось еще что-то. Тем более что воспринимать картины отдельно от мебели Семин не может — «это не соответствует моей натуре». Так у него стали появляться часы и шпалеры, мебель и керамика. Он пополняет коллекцию четыре раза в год, когда во Франции проходят интересные аукционы.

Идея, чем еще выделиться, возникла, когда в Казани началась масштабная подготовка к Универсиаде. Президент Татарстана Рустам Минниханов по воскресеньям обходил исторический центр со свитой в 20–30 человек — республиканский прокурор, министр внутренних дел, главы Стройнадзора, Минкульта. Остановливался у каждого здания с разрушающимся фасадом и строго спрашивал: «Чье?» Собственникам назначали срок завершения ремонтных работ, при несоблюдении возбуждали дела, а сами здания продавали частным инвесторам по символической цене, но с условием — к Универсиаде завершить реставрацию фасадов. Прокурорские проверки коснулись даже считавшейся раньше неприкосновенной недвижимости структур «Татнефти».

За полтора года прогулок Минниханова хозяев поменяли 50 зданий. Поло-

вину из них купил Алексей Семин.

В числе других новых собственников — «Ак Барс» и агрохолдинг «Красный Восток». «В этот процесс Семин буквально втянул сам Минниханов», — говорит казанский бизнесмен, знающий обоих.

Для реставрации особняков ASG приобрела несколько строительных предприятий. По словам Семина, чтобы уложиться в сроки и смету, необходимы свои строители, архитекторы, реставраторы, дизайнеры. Да и качественная реставрация возможна лишь в том случае, если она делается на частные деньги и силами подконтрольных компаний.

Тем временем по Казани поползли слухи. «С легкой руки казанских журналистов все решили, что 26 зданий в центре Казани я приобрел исключительно с целью размещения в них своей коллекции», — смеется Семин. — На самом деле у меня появилась идея создать сеть исторических зданий, где будет воссоздана обстановка XVIII–XIX веков, — чем не уникальный проект?» Директор Международного института антиквариата Алина Булгакова подтверждает, что коллекции зданий с подобранными произведениями искусства в России нет ни у кого. Пока, правда, даже сам Семин не уверен в востребованности



## Life/коллекции/недвижимость/ усадьбы/частный музей

идеи особняков-музеев: «На Западе это обычная практика, но в России такой культуры нет». Но именно благодаря реставрации особняков в Казани ему удалось собрать коллекцию усадеб уже в Москве.

### Дом-музей

Ноябрь 2013 года. В Министерстве имущественных отношений Московской области идет борьба за право арендовать усадьбу Аигина. На 4,7 га в 30 км от Москвы сохранились двухэтажное здание с подвалом на 1093 кв. м — с 1914 по 1985 год это был жилой дом для учителей талицкой восьмилетки, а также флигель и липовый парк с каскадом прудов. Состояние главного дома комиссия определила как «неудовлетворительное», но энтузиазм возможных собственников это не охладило: начальные 159 000 рублей выросли за три дня до 2,5 млн рублей (эту сумму победитель аукциона платит за аренду на тот период, пока не завершит реставрацию, потом — по рублю за 1 кв. м). Основных претендентов два — производитель предметов церковного обихода «Софрино» и компания «Мегга-Парк», подконтрольная ASG. Семин победил.

Вместо положенных по закону семи лет он отреставрировал главный дом за год, чем, видимо, и расположил к себе чиновников. Казанскому бизнесмену сегодня принадлежит девять усадеб в Подмоскovie и четыре в Смоленской области. Все они были взяты у государства в аренду на 49 лет.

Это не слишком накладно. Первого января 2015 года вступили в силу поправки в закон «О регулировании земельных отношений в Московской области», и арендаторы усадеб получили льготы по аренде земли. Плата за землю под усадьбой Аигина, например, снизилась с 1 млн рублей в год примерно до 70 000 рублей. Семин уверяет, что не лоббировал закон: он выгоден властям, которым теперь проще пристроить разрушающиеся усадьбы. По словам Александра Чупракова, заместителя председателя правительства Московской области, в 2015 году на открытые аукционы выставят 28 имений. Семин говорит, что в ближайшие годы намерен приобрести еще 10–12 усадеб.

Восстановление имений — удовольствие дорогое. Так, первая очередь реставрации усадьбы Аигиных потянула на 200 млн рублей, воссоздание утраченных построек обойдется в половину этой суммы. А вот реставрация усадьбы Вяземских (Пушино-на-Наре), редкий пример русского палладианства — классицизма конца XVIII века, — обойдется минимум в полмиллиарда. «Спасение этого превращенного в руины шедевра стоит любых денег — усадеб такого уровня в России сохранились единицы», — утверждает Семин. «Столь высокие затраты пугают конкурентов, поэтому Семин выигрывает все свои аукционы», — полагает президент фонда «Возрождение русской усадьбы» Виссарион Алявдин.

Имение в Талицах восстановили по фотографиям конца XIX века и старой карте. Все это принесли Семину потомки Аигиных, живущие в Москве. «Найти любые источники очень сложно — архивы горели или съедены мышами, — сокрушается бизнесмен. — Но непостижимым образом по каждому объекту мы что-то находим». Так, в подмосковном имении Спасское возле города Воскресенска в 1930–1940-х годах располагался детдом, выпускники которого прислали в ASG фотографии тех лет.

В Талицах Семин мечтает оживить усадебную жизнь: открыть бутик-отель с музейной обстановкой, ресторан русской кухни, кузницу, завести мастерские, разбить приусадебное хозяйство, обустроить конюшню. Все это приблизит атмосферу к исторической и привлечет туристов, полагает он. Другая часть плана — возвести рядом с усадьбой (вне охранных территорий) стилизованные под XIX век дачи. Сдавая их в аренду, Семин планирует окупить все затраты.

По той же схеме можно было бы и рядом с другими усадьбами создать исторические отели, объединив их в сеть. Несколько недель назад Алексей Семин встречался в Европе с президентом компании, управляющей сетью замков. Он не скрывает, что был бы не против отдать усадебную недвижимость в управление европейцам. «Грамотный шаг, — одобряет совладелец усадьбы Марьино в 65 км от Санкт-Петербурга Леонид



Комнаты в усадьбе Аигиных. Предметы интерьера Семин подбирал сам. Пользоваться экспонатами разрешается

Степанов. — В противном случае все будут работать на себя — от банщика до управляющего».

Не перерастет ли скупка имений в строительство сети отелей? «Ни в коем случае, наша задача — воссоздать усадьбы», — уверяет Семин, называя свой проект «больше культурологическим, чем коммерческим».

### Дворянское гнездо

Если план создания усадеб-отелей осуществится, Семин получит возможность разместить свою коллекцию в подходящих интерьерах. Он говорит, что практически вся мебель, светильники, бра, канделябры, приобретаемые им лично на аукционах, в ближайшем будущем отправятся на обустройство усадеб. Какой-то из них повезет больше других: она получит шкаф XVIII века, который изготовили для Петра I. Изнутри шкаф оклеен бумагой с вензелями российского императора, который умер, не успев забрать заказ.





Тот, кто знает Семина как успешного дельца, вряд ли заподозрит в нем знатока изящных искусств. Однако Семин демонстрирует почти профессиональную осведомленность в вопросах атрибуции. К примеру, авторство полотна «Сборщики хвороста», купленное в 2010 году на аукционе во Франции, поначалу было отнесено к кругу голландского художника Йоханнеса Глаубера (XVII–XVIII века). Семин настоял на переатрибуции, и эксперты признали авторство самого Глаубера. Подобные истории были и с мебелью. Алина Булгакова вспоминает, как однажды буфет эпохи Ренессанса отнесли к историзму. Но Семин что-то характерное разглядел в деревине, в элементах декора. Переатрибуция подтвердила его гипотезу.

К 2018 году Семин планирует запустить первую очередь из восьми бутик-отелей в восстановленных усадьбах. Он верит, что из-за обвала валюты и санкций спрос на собственную историю и внутренний туризм будет резко расти. В общей сложности на реставрацию в ближайшие годы он готов потратить не менее 5–6 млрд рублей. Окупятся ли вложения? «Если миллиардер хочет стать миллионером, он должен завести себе несколько лошадей», — посмеива-

ется владелец родовой усадьбы Воронино Сергей Леонтьев. По его словам, денег от туристического потока в лучшем случае хватит на текущее содержание имения и парка.

Депутат Госдумы и владелец усадьбы в Тверской области Знаменское-Раек Владимир Кононов уверен, что усадебный проект окупить невозможно ни при каких обстоятельствах. Он знает, о чем говорит: бывший совладелец горнолыжного курорта «Яхрома» 20 лет назад первым среди отечественных бизнесменов вложил деньги в восстановление усадьбы — дом Белюстина в Калязине. «Важно понимать, что 50% инвестиций — это материальные вложения, а еще 50% — вложение души владельца. Это не просто красивые слова, иначе проект провалится», — говорит Кононов. — Но именно эти инвестиции окупаются в первую очередь — владелец получает ни с чем не сравнимое удовлетворение и от процесса, и от результата».

Леонид Степанов вспоминает, как побывавший в его усадьбе скульптор Михаил Шемякин, когда разговор зашел о затратах, всплеснул руками: «Купили бы два замка во Франции, отреставрировали и зарабатывали деньги. Здесь — зачем?» Семин может сравнивать: в мар-

те 2006 года он купил замок Левевилль под Шартром, в 80 км от Парижа. В замке нет ни одного современного предмета, кроме техники, — все XVIII века, от обоев до мебельных гарнитуров.

Теперь Семин проводит во Франции по несколько месяцев в году, пополняя свою коллекцию вин и собрание предметов интерьера. На момент подготовки номера он не собирался покидать Францию ради встречи со следователями по делу о пожаре в ТЦ «Адмирал». По телефону уверяет, что усадебный проект последние события не затронул, но заставили его впервые перечитать от корки до корки договор аренды казанского здания и задуматься: «Как известно, наши усадьбы находятся в долгосрочной аренде у государства, их собственника. В случае возникновения пожара или других ЧП ответственность несет не государство, а мы, как главный арендатор».

Но французский опыт убеждает его, что усадьбами заниматься стоит — норма прибыли в сфере исторической недвижимости в Европе 2–3%. «Если изначально я рассматривал здания как драгоценные шкафулки, в которые можно сложить искусство, то сейчас вижу, что предметы из коллекции лишь дополняют главные шедевры, сами усадьбы». ■

# НЕ ПРОПУСТИТЬ СИГНАЛ

Можно ли утонуть в реке  
глубиной в среднем метр.

Прогнозы составляются во всех областях. Эксперты оценивают вероятность землетрясений, эпидемий, экономических кризисов, исхода торгов на бирже и спортивных матчей. Ошибки случаются постоянно, но фабрики прогнозов не останавливаются. Как отличить ценный сигнал о возможном развитии событий от информационного шума, основанного на неверных, неполных или просто не имеющих отношения к делу данных? Об этом рассказывает Нейт Сильвер, журналист и статистик, сумевший точно предсказать результаты президентских выборов в США в 2008 и 2012 годах. Его книга «Сигнал и шум» отчасти близка исследованиям Нассима Талеба и столь же значима для всех, кто имеет дело с большими объемами данных. И если Талеб говорит о законах зарождения «черных лебедей», Сильвер обобщает опыт экспертов-практиков и показывает, почему прогнозам даже признанных специалистов порой не стоит верить. Forbes публикует отрывок из книги, русский перевод которой скоро выходит в издательстве «Азбука-Бизнес».



ОПРОСЫ ОБЩЕСТВЕННОГО мнения всегда допускают погрешность, и мы поэтому осознаем их неопределенность. А вот экономические прогнозы чаще всего ограничиваются одной-единственной цифрой: в следующем месяце будет создано 150 000 рабочих мест, ВВП вырастет на 3%, цена нефти достигнет \$120 за баррель... Подобные высказывания создают впечатление, что прогнозы невероятно точны.

На самом же деле экономические прогнозы представляют собой в лучшем случае инструменты, редко способные предсказать переломные события в экономике более чем за несколько месяцев. Предсказание поведения американской экономики, такой большой

и сложной по своей сути, — непростая задача. Разрыв между тем, что показывают прогнозы, и тем, как они воспринимаются, довольно значителен. Некоторые специалисты по экономическому прогнозированию не хотели бы, чтобы вы об этом знали. Как и специалисты по прогнозированию в других дисциплинах, они воспринимают неопределенность как врага, угрожающего их репутации. Они не оценивают ее с должной степенью четкости и не выдвигают предположений, которые способны, с одной стороны, снизить долю неопределенности в их моделях, а с другой — каким-либо способом улучшить их предсказания в реальном мире. И это приводит к тому, что мы оказываемся неготовыми к реальным бедствиям.

## Цена ошибки

В апреле 1997 года в США река Ред-Ривер затопила город Гранд-Форкс, штат Северная Дакота. Вода перелилась через дамбы и проникла в город примерно на 3 км. До жертв не дошло, почти все население было эвакуировано. Но затраты на расчистку последствий наводнения составили миллиарды долларов, а 75% домов были разрушены или требовали серьезного ремонта.

В отличие от ураганов и землетрясений наводнения в Гранд-Форкс могло не быть. Конструкции, предназначенные для защиты от наводнения, можно было укрепить мешками с песком. Также существовала возможность направить поток воды в ненаселенные окрестности — на фермерские поля, а не на школы, церкви и жилые дома.

Жители Гранд-Форкс были осведомлены об угрозе наводнения за несколько месяцев. Той зимой на Великих Равнинах выпало невероятно много снега. Национальная служба погоды, предвидя возможные последствия его таяния, выпустила прогноз, согласно которому высота воды в Ред-Ривер могла подняться до 15 м — значения, близкого к рекордному.

Существовала одна небольшая проблема. Дамбы в Гранд-Форкс были по-





Ян Хациус из Goldman Sachs дает более надежные прогнозы, чем конкуренты. Потому что считает предсказание в экономике сложным процессом

строены таким образом, что могли выдержать поток воды высотой до 15,5 м, поэтому даже небольшая ошибка в прогнозе могла оказаться роковой.

Однако в реальности уровень воды поднялся до 16,5 м. Конечно, прогноз службы погоды в любом случае не мог быть идеальным, и ошибка на 1,5 м в прогнозе, сделанном за два месяца до прихода большой воды, кажется вполне обоснованной — по крайней мере, с точки зрения исторических данных. Величина предельной погрешности,

рассчитанная статистически, в прошлом составляла  $\pm 2,7$  м. Это означало, что вероятность того, что вода перельется через дамбу, составляла примерно 35%. Главная проблема была в том, что служба погоды не сообщила широкой общественности, что в прогнозе присутствует неопределенность. В нем подчеркивалось лишь, что вода поднимется на 15 м. Позднее прогнозисты сообщили, что боялись ситуации, при которой общественность утратила бы доверие к прогнозам, если бы в них подразумевалась хоть какая-то неопределенность.

В результате вместо того чтобы лучше подготовиться к этому событию, а то и полностью избежать наводнения, укрепив и увеличив высоту дамбы и перенаправив водный поток, предоставленные

сами себе жители поверили в то, что им не о чем беспокоиться (мало кто из них даже купил страховку на случай наводнения). Предсказание о том, что уровень воды поднимется на 15 м, высказанное без каких-либо оговорок, давало основание считать, что высота потока будет именно такой и высоты дамбы 15,5 м будет вполне достаточно, чтобы обеспечить безопасность. Некоторые даже восприняли отметку 15 м как максимум возможного подъема уровня воды.

Известна старая шутка: «статистик утонул, переходя реку, средняя глубина которой составляла лишь один метр». В рамках прогнозной модели службы погоды уровень воды поднимался в среднем на 15 м, однако даже небольшое его превышение могло привести к затоплению.

Национальная служба погоды со временем признала важность информирования о погрешностях в своих прогнозах, что делает их гораздо более точными и честными. Однако подобное отношение редко встречается у других прогнозистов — особенно тех, кто рассказывает о возможном движении экономики в том или ином направлении.

## Система стимулов

Рациональны ли экономисты? Теперь давайте посмотрим, что произошло в ноябре 2007 года. До официального начала рецессии оставался всего месяц. Уже были видны явные признаки проблемы на жилищном рынке — количество вынужденных выкупов недвижимости удвоилось, а компания Countrywide, крупный кредитор на ипотечном рынке, оказалась на грани банкротства. Не менее тревожные знаки были заметны и на кредитных рынках.

Тем не менее экономисты в рамках ежеквартального опроса профессиональных прогнозистов Survey of Professional Forecasters (SPF), проводимого Федеральным резервным банком Филадельфии, считали будущую рецессию относительно маловероятной. Более того, они ожидали, что в 2008 году экономика будет расти на уровне чуть меньше среднего уровня 2,4%, и, конечно, не предполагали возможности рецессии столь сильной, какая случилась в реальности.

Опрос SPF уникален в том смысле, что в ходе него экономистов просят максимально широко описать возможный диапазон направлений, по которым будет двигаться экономика. Вероятностное изучение последствий представляет собой важнейшую часть научного прогноза. Если бы я попросил вас предсказать результат выбрасывания пары кубиков, то ваш точный ответ представлял бы собой не единственное число, а перечисление возможных вариантов и их сравнительную вероятность. Хотя у вас будет выпадать цифра 7 гораздо чаще, чем любая другая, с точки зрения прогноза она не имеет никаких преимуществ перед числами 2 или 12 при условии, что каждое число выпадает с вероятностью, которую вы присваиваете ему в долгосрочной перспективе.

Нечто подобное просят сделать и экономистов в рамках опроса SPF, когда они прогнозируют размер ВВП и других переменных. Например, их просят оценить вероятность того, что значение ВВП окажется между 2% и 3% или же между 3% и 4%. Как упоминалось выше, экономисты в рамках этого опроса думали, что прирост ВВП по итогам 2008 года составит примерно 2,4%, то есть окажется чуть ниже уровня долгосрочного тренда. Этот прогноз казался невероятно плохим. На самом деле, после того как ударил финансовый кризис, ВВП снизился на 3,3%. Но что еще хуже, экономисты очень доверяли своим плохим прогнозам. По их мнению, вероятность снижения ВВП в 2008 году составляла лишь 3%. А вероятность спада в экономике на уровне 2% или более (что и произошло чуть позже) составляла, по их мнению, лишь 1 из 500...

Старая шутка об экономистах, выявивших девять из последних шести рецессий, имеет под собой вполне реальную основу. В 1990-е годы экономисты смогли заранее предсказать лишь две из 60 рецессий.

В этом смысле экономисты не уникальны. Результат такого рода можно считать следствием либо того, что эксперты не умеют давать честное описание неопределенности в своих прогнозах, либо того, что они не очень заинтересованы в том, чтобы это делать. Такая



же чрезмерная уверенность в достоверности прогнозов наблюдается и во множестве других областей, в том числе в медицине, политических науках, финансах и психологии. Судя по всему, она применяется и тогда, когда мы, зная прогноз, основываемся на своих суждениях или когда мы используем для этого статистическую модель.

Однако в отличие от других отраслей в экономике подобные ошибки могут считаться непростительными. В первую очередь прогнозы экономистов не просто слишком самоуверенны, но и плохо применимы в условиях реального мира. Ошибка в прогнозах реального значения ВВП может приводить к существенным экономическим последствиям. Кроме того, организованные усилия по предсказанию значения таких переменных, как ВВП, проводятся уже много лет. Эти результаты хорошо задокументированы и имеются в бесплатном доступе. Получение обратной связи по поводу того, как проявили себя наши прогнозы в реальности, — это единственный и, возможно, самый важный способ их улучшить.

Предсказатели в мире экономики получают больше обратной связи, чем представители большинства других профессий. Однако они предпочитают вести себя крайне самоуверенно и не желают исправлять собственные искажения.

Но разве экономика — это не дисциплина, изучающая рациональность поведения? Разумеется, вы можете ожидать, что представитель какой-то другой профессии, например антрополог, может допустить искажения при создании

прогнозов, но не экономист. Возможно, именно с этим отчасти и связана проблема экономических прогнозов. Экономисты хорошо разбираются в вопросах рациональности. Это означает, что они хорошо понимают, как работает система стимулов. И если они делают искаженные прогнозы, то, возможно, это признак того, что у них недостаточно стимулов для создания хороших.

### Высокая кухня

При таких результатах работы экономистов в области создания прогнозов я очень захотел найти кого-нибудь из них, кто мог бы признать, насколько сложна его работа и насколько легко любой прогноз может оказаться неверным. И мне удалось найти такого человека — это Ян Хацциус, главный экономист Goldman Sachs. Хацциус может по крайней мере смело утверждать, что его прогнозы в последние годы были более надежными, чем у его конкурентов. В ноябре 2007 года, пока большинство экономистов все еще думали, что рецессия любого рода маловероятна, Хацциус опубликовал провокационное письмо под названием «Долги с рычагом, или Почему дефолт на ипотечном рынке так важен». В письме он предупреждал о возможном развитии такого сценария, при котором миллионы домовладельцев оказались бы неплатежеспособными. Это могло, в свою очередь, вызвать эффект домино на кредитных и финансовых рынках, привести к триллионным убыткам и очень жесткой рецессии. Примерно такой сценарий и был



## Книга/экономика/ прогнозы

**Погрешность в прогнозе максимального уровня воды оказалась критичной для Гранд-Форкс: дамбы не справились**

реализован. Хациус и его команда отозвались критически и о возможности чудесного послекризисного восстановления. В феврале 2009 года, через месяц после принятия закона о пакете стимулирующих финансовых мер и заявления Белого дома о возможности снизить безработицу до уровня 7,8% к концу года, Хациус спрогнозировал рост безработицы до 9,5% (что оказалось довольно близко к реальному значению — 9,9%).

Хациус, мягкий почти до меланхолии немец, занимающий должность главного экономиста Goldman Sachs с 2005 года, через восемь лет после начала работы в компании вызывает уважение даже у тех, кто скептически относится к большим банкам. «Ян очень хорош, — рассказывал мне Пол Кругман, лауреат Нобелевской премии по экономике 2008 года. — Я надеюсь, что присущее Ллойд Бланкефайну (глава Goldman Sachs. — **Forbes**) злорадство не отразится на Яне и его людях». Кроме того, Хациус на удивление спокойно относится к своей способности предсказывать направление развития экономики США. «Никто даже не представляет себе, — рассказывал он мне на встрече в офисе Goldman со стеклянными стенами, расположенном на Уэст-стрит в Нью-Йорке, — насколько сложно прогнозировать цикл бизнеса. Понимание сути такого комплексного процесса, как экономика, — это невероятно сложный процесс».

С точки зрения Хациуса, у людей, занимающихся экономическими прогнозами, три фундаментальные проблемы. Во-первых, очень сложно выявить причинно-следственные связи на основании анализа одной лишь экономической статистики. Во-вторых, экономика постоянно меняется, поэтому объяснения экономического поведения, подходящие для одного цикла бизнеса, могут быть неприменимы для другого. И в-третьих, плохи не только сами прогнозы экономистов, но и данные, с которыми им приходится работать.

Ежегодно правительство рассчитывает около 45 000 экономических показателей, а в частных источниках отслеживается не менее 4 млн данных. Многие экономисты поддаются искушению закинуть все эти данные в блендер и заявить о том, что возникающая в результате каша представляет собой образец высокой кухни. С момента окончания Второй мировой войны в стране было всего 11 рецессий. Если у вас есть статистическая модель, которая призвана объяснить 11 реальных событий, но должна выбирать для этого исходные данные из 4 млн входных параметров, многие из выявленных вами связей будут ложными.

Только представьте себе, насколько креативным нужно быть, когда набор экономических переменных, имеющихся в вашем распоряжении, представляет собой перечень толщиной с телефонный справочник. Например, когда-то основным показателем экономического развития считался победитель Суперкубка по американскому футболу. Начиная с Суперкубка I, состоявшегося в 1967 году и заканчивая Суперкубком XXXI в 1997 году, рост фондового рынка составлял в среднем 14%, если кубок выигрывала команда из Национальной футбольной лиги (NFL). Если же выигрывала команда из Американской футбольной лиги (AFL), то рынок падал почти на 10%. До 1997 года этот индикатор достаточно точно «предсказывал» направление развития фондового рынка в 28 из 31 случая. Однако стандартный тест статистической значимости показывает, что вероятность того, что экономический рост является следствием спортивного результата, составляет лишь 1 к 4 700 000. Разумеется, это было всего лишь совпадением, и со временем индикатор начал давать сбои. В 1998 году Суперкубок выиграла команда Denver Broncos из Американской футбольной лиги. Однако вместо того, чтобы упасть, фондовый рынок вырос на 28% на фоне бума доткомов. В 2008 году команда New York Giants из NFL обыграла в финале благодаря потрясавшему маневру Дэвида Тура команду New England Patriots из AFL. Но даже Туре не смог предотвратить коллапса пузыря на жилищном рынке, обрушившего его на 35%. С 1998 года фондовый рынок вел себя на

10% лучше, когда Суперкубок выигрывала команда из AFL, то есть показывал результат, строго противоположный тому, что прогнозировал индикатор.

Каким же образом этот индикатор, невзирая на всю свою невероятность, мог, как казалось, предсказывать будущее? Это происходило по той же самой причине, по которой, несмотря на крайне небольшие шансы выигрыша в лотерею Powerball (1 из 195 000 000), кто-то выигрывает джекпот каждые несколько недель. Шансы любого участника лотереи минимальны, но поскольку ежемесячно продаются миллионы билетов, кому-то обязательно везет. Точно так же, учитывая, что в мире оцениваются миллионы статистических показателей, может случиться, что некоторые из них очень хорошо коррелируют с ценами на акции, показателем ВВП или уровнем безработицы. Однако эта связь будет не более чем совпадением.

Хотя экономисты не принимают индикатор Суперкубка всерьез, они вполне способны убедить самих себя, что другие типы переменных могут считаться «опережающими индикаторами», предсказывающими рецессию или рост за несколько месяцев. Одна фирма, занимающаяся прогнозами, с гордостью заявляла, что использует в своей работе 400 переменных, то есть гораздо больше, чем те два или три десятка, в которых, по словам Хациуса, содержится экономический смысл.

Другие авторы прогнозов полагают, что предсказательной силой обладают такие довольно туманные показатели, как отношение количества заказов к объему выставленных счетов у производителей полупроводниковых материалов. С учетом огромного количества экономических переменных, из которых можно выбирать, при желании всегда найдется нечто, достаточно четко описывающее шум из прошлого.

Значительно сложнее найти что-то, что позволяет выявить сигнал. Переменные, которые служат «опережающими индикаторами» в одном экономическом цикле, часто превращаются в «запаздывающие» в другом. Из семи так называемых опережающих индикаторов, описанных в 2003 году в журнале

## Книга/экономика/ прогнозы

Потребители первыми улавливают предупреждающие сигналы в экономике, но последними реагируют на признаки выздоровления

Инс. и четко предсказавших рецессии 1990 и 2001 годов, лишь два — цены на жилье и количество временных сотрудников — позволили с должной степенью точности предсказать рецессию в 2007 году. Другие же, такие как объемы коммерческого кредитования, начали снижаться лишь в течение года после начала рецессии.

### Совпадения или связи?

Свои проблемы есть и у вполне уважаемого индекса ведущих экономических показателей, представляющего собой совокупность 10 экономических индикаторов, публикуемых организацией Conference Board. Обычно его значение начинало снижаться за пару месяцев до наступления рецессий. Однако столь же часто индикатор подает ложные сигналы. Самый печальный случай произошел в 2004 году, когда значение индикатора резко снижалось в течение трех месяцев подряд, сигнализируя о рецессии, но экономика продолжала расти на уровне 6%. Некоторые исследователи даже пришли к выводу, что индекс опережающих индикаторов не имеет предсказательной силы при использовании в режиме реального времени.

«На самом деле мало что обладает настоящей предсказательной силой, — рассказывал мне Хациус, — а объяснить, что является результатом корреляции, а что — результатом причинно-следственной связи, невероятно сложно». Сам факт, что переменные имеют между собой некую статистическую корреляцию, еще не означает, что одна из них влияет на другую.

Объем продаж мороженого и показатели по количеству лесных пожаров коррелируют между собой, потому что они обычно описывают происходящее в жаркие летние месяцы. Однако причинно-следственной зависимости здесь нет. Нельзя сказать, что, покупая мороженое, вы провоцируете начало лесного пожара где-нибудь в Монтане.

Но хотя эту концепцию легко выразить словами, ее сложно применять на практике, особенно когда речь заходит о понимании причинно-следственных связей в экономике. Допустим, заметил Хациус, уровень безработицы воспринимается как запаздывающий индикатор, что иногда справедливо. После наступления рецессии компании отказываются принимать на работу новых сотрудников до тех пор, пока будущее не покажется более стабильным и радужным. Для того чтобы все уволенные вернулись на работу, также потребуется немало времени. Однако уровень безработицы может одновременно выступать и в качестве опережающего индикатора для потребительского спроса, поскольку у безработных снижается способность покупать товары и услуги во время рецессии. Экономика может оказаться внутри порочного цикла — компании не нанимают людей, пока не видят роста потребительского спроса, однако сам потребительский спрос достаточно низок, поскольку компании не занимаются наймом и потребители не могут позволить себе купить их продукцию.


Столь же непростой переменной выступает уровень доверия со стороны потребителей. Иногда потребители оказываются первыми, кто улавливает предупреждающие сигналы в экономике. Они же могут оказаться среди последних, кто замечает признаки выздоровления. Люди часто считают, что экономика находится в рецессии, даже через многие месяцы после того, как технически она считается завершенной.

Поэтому экономисты много спорят о том, может ли уровень доверия со стороны потребителей считаться опережающим или запаздывающим индикатором, и ответ на этот вопрос может зависеть от этапа, на котором находится экономика. Более того, поскольку степень доверия со стороны потребителей влияет на их поведение, отношения между ожиданиями от экономики и реальность могут оказы-

вать друг на друга постоянное корректирующее воздействие.

Возможно, самый проблематичный пример подобных петель обратной связи возникает между экономическими прогнозами и экономической политикой. Если, например, прогнозируется, что экономика скоро окажется в состоянии рецессии, правительство и ФРС предпримут шаги по снижению риска. Таким образом, часть проблемы состоит в том, что прогнозистам такого типа, как Хациус, приходится предсказывать не только экономические, но и политические решения. А это грозит стать серьезной проблемой в стране, где уровень одобрения деятельности конгресса составляет около 10%.

Проблема может оказаться еще более глубокой. Как указал в 1976 году лауреат Нобелевской премии Роберт Лукас, данные из прошлого, на которых основана экономическая модель, отчасти влияют на политические решения в настоящем. Таким образом, порой недостаточно знать, что делают нынешние политики. Иногда нам приходится выяснять, как выглядела финансовая и налоговая политика администрации Никсона. Сходная доктрина, известная как закон Гудхарда, гласит, что, когда люди, отвечающие за политику, начинают активно использовать какую-то переменную, она способна потерять свою значимость в качестве экономического индикатора. Допустим, если правительство предпринимает шаги по искусственной накачке цен на жилье, цены могут вырасти, но уже не будут считаться хорошим показателем оценки экономического здоровья.

С точки зрения логики мы можем дойти до крайности и предположить, что такая ситуация чем-то напоминает действие эффекта наблюдателя. Как только мы начинаем что-то измерять, поведение измеряемого объекта меняется вследствие наших действий. Большинство статистических моделей построено на том, что независимые и зависимые переменные, а также входные и выходные значения могут быть отделены друг от друга. Но когда речь заходит об экономике, все они перемешиваются в одном котле и представляют собой единое кипящее варево. 



# Forbes

Редакционная подписка

## ПОДПИСАТЬСЯ ЛЕГКО!

Оформить подписку  
Вы можете следующими способами:

С помощью QR кода



Считайте QR код и следуйте инструкции  
на экране телефона.

С помощью СМС\* на номер 2420  
со словом FORBES.

На сайте <http://www.axelspringer.ru>  
в разделе «Подписка».

Отправьте запрос на электронный адрес  
[podpiska@axelspringer.ru](mailto:podpiska@axelspringer.ru)  
и Вы получите бланк-заказ подписки  
и квитанцию для оплаты  
банковским переводом.

**ИДЕЯ!**  
Приобретите  
**карту подписки**  
в качестве подарка  
партнерам или друзьям.



Стоимость подписки\*:

на 12 номеров – 1944,00 руб.  
на 6 номеров – 972,00 руб.

При оформлении подписки через  
SMS или QR код стоимость подписки:

на 12 номеров – 2150,00 руб.  
на 6 номеров – 1150,00 руб.

**В стоимость подписки  
включена доставка.**

По вопросам подписки обращайтесь  
по тел.: 8 800 200-30-10 (звонок бесплатный) или  
e-mail: [podpiska@axelspringer.ru](mailto:podpiska@axelspringer.ru)

\*Стоимость указана без учета комиссий Банка и почты за перевод денег и авиатарифа. ЗАО «Аксель Шпрингер Раша» не несет ответственности за сроки прохождения корреспонденции. Цена действительна только на территории РФ при оформлении редакционной подписки до 21.05.2014г. Настоящим подписчик выражает согласие на обработку его персональных данных в целях распространения и продвижения с помощью средств связи журналов ЗАО «Аксель Шпрингер Раша», в течение необходимого для этих целей срока. \* Стоимость СМС - 1,8 р. с НДС

Вне бизнеса/мысли

# О крупных состояниях



— Джон Д. Рокфеллер

Любой неглупый человек может нажить деньги, если это то, что ему нужно. Но чаще всего ему не деньги нужны, а женщины, или дорогие костюмы, или поклонение окружающих, и это сбивает его с толку. Великих финансистов, художников своего дела, таких, как Морган или Рокфеллер, с толку не собьешь. Им нужны деньги, именно деньги.

— Джон Стейнбек

Менталитет миллиардера — это такое состояние ума, при котором вы сосредотачиваете все свои знания, все свои умения, все свои навыки на достижении поставленной цели.

— Пол Гетти

Капитал — такое дело, что, если человек к нему не приспособлен, он может всю жизнь провести впустую.

— Дмитрий Рыболовлев

Чтобы заработать на жизнь, надо работать. Но чтобы разбогатеть, надо придумать что-то другое.

— Альфонс Карр

Невозможно в России улучшить имидж толстого еврея-миллиардера.

— Михаил Фридман

Чувство пресыщения, почти нераздельное с большим состоянием, является более верной причиной несчастья, чем неудовлетворенные желания.

— Бенджамин Дизраэли

Это не процесс зарабатывания денег. Это процесс жизнедеятельности. Просто нравится. А деньги — побочный результат. Да, в чем-то же надо измерять успех.

— Михаил Прохоров

Никто не богат настолько, чтобы выкупить собственное прошлое.

— Оскар Уайльд

Таково приносимое богатством благополучие: без зрителей и свидетелей оно превращается в ничто.

— Плутарх

Человек, умирающий богатым, умирает опозоренным.

— Эндрю Карнеги

Я расходовал по тридцать миллионов в год. Вы можете войти в мое положение?

— Фарук, король Египта

Быть вновь разбогатевающим — значит как бы быть невоспитанным богачом.

— Аристотель

Труднее всего заработать первый миллион долларов.

— Аристотель Онассис

Счастье — это исполнение подавленных архаических желаний; вот почему богатство приносит так мало счастья. Деньги не относятся к инфантильным желаниям.

— Зигмунд Фрейд

Богатство не может быть достойной целью человеческого существования.

— Фрэнсис Бэкон

Без знатных дел знатное состояние — ничто.

— Денис Фонвизин

Когда состояние пришло в упадок, тогда и друзья начинают разбегаться.

— Плавт

Кратчайший и вернейший способ составить себе состояние — это дать людям понять, что им выгодно делать вам добро.

— Жан де Лабрюйер

Ничто не заслуживает такого восхищения, как сила духа, с которой миллионеры переносят невыгоды своего положения.

— Рекс Стаут

Настоящие миллиардеры никогда не стремятся торопить время, потому что жизнь — очень хорошая штука, но, к сожалению, очень короткая.

— Дональд Трамп

## Из Библии

Кто любит серебро, тот не насытится серебром; и кто любит богатство, тому нет пользы от того.

— Еккл. 5: 9



  
**40M**  
PRINCESS

The World  
Superyacht Awards  
**WINNER**  
2013

\* Победитель «Международной суперяхтенной премии 2013» в номинации «Лучшая трехпалубная полуглиссирующая или глиссирующая моторная яхта».

Престigious награда суперяхты Princess 40M - это закономерный результат 45ти лет инноваций и непревзойденного мастерства инженеров верфи.

Исключительный модельный ряд M класса дает практически неограниченные возможности для создания Вашей личной и уникальной суперяхты.



РЕКЛАМА

**N** NORDMARINE



ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ PRINCESS YACHTS В РОССИИ Москва, Рочдельская улица 11/5 стр. 1

T: +7 495 727 11 00, E: info@nordmarine.ru

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ PRINCESS YACHTS В МОНАКО Le Castellara, 9, Avenue JF Kennedy, MC 98000 Monaco

T +377 9770 8444, +33 6 40 62 55 44, E: info@princessyachtsmonaco.com

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: Норд-Стар + 7 812 325 55 32

ВОЛГОГРАД: Н20 + 7 8442 98 97 02

КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ: Наутика + 7 8617 71 34 24

ХАБАРОВСК, ВЛАДИВОСТОК: Laguna + 7 4212 69 72 19

КАЗАНЬ: Динара Марин: + 7 843 518 08 67

КАЗАХСТАН: Eurasiamotors + 7 727 315 05 05

САМАРА, ТОЛЬЯТТИ: Волга Яхт Групп + 7 846 990 64 30

1988  2013  
**PRINCESS**

PRINCESS YACHTS RUSSIA

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

\*Ле Кастеллара, 9, Авеню ДЖФ Кеннеди, MC 98000 Монако





PATEK PHILIPPE  
GENEVE

Положите начало  
собственной традиции

175  
PATEK PHILIPPE

Часы Patek Philippe служат не  
только Вам: с ними  
Вы передаете свой неповторимый  
стиль следующему поколению



ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

Москва: бутик Patek Philippe, Столешников пер., 15, тел. 495 933 3045

ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000

Третьяковский пр., 7, тел. 495 933 3393

Кутузовский пр-т, 31, тел. 495 933 3031

Барвиха Luxury Village, 8-й км Рублево-Успенского ш., тел. 495 225 8870

С.-Петербург: ДЛТ, ул. Б. Конюшенная, 21-23а, тел. 812 648 0850

Хронограф мод. 5170G