

# Forbes

№06 (135) 2015

www.forbes.ru

## Наследники миллиардеров

Можно ли доверить свое дело детям?

### Анастасия Потанина

Дочь  
Владимира  
Потанина  
№1  
\$15,4 млрд



### Юсуф Алекперов

Сын  
Вагита  
Алекперова  
№6  
\$12,2 млрд



### Аркадий Абрамович

Сын  
Романа  
Абрамовича  
№12  
\$9,1 млрд



### Екатерина Рыболовлева

Дочь  
Дмитрия  
Рыболовлева  
№14  
\$8,5 млрд



### Антон Федун

Сын  
Леонида  
Федуна  
№19  
\$5,3 млрд



### Денис Авен

Сын  
Петра  
Авена  
№20  
\$5,1 млрд



А также:

«Атомная команда»  
Сергея Кириенко

Разбились на пятерки.  
С кем играет в хоккей  
Владимир Путин

Украина

Б И З Н Е С

И В О Й Н А

Рекомендованная розничная цена — 160 руб.  
Austria €7,50, France €7,50  
Germany €7,50, Greece €7,50  
Italy €7,50, Luxembourg €7,50  
Switzerland SFr12,90







реклама

г. Москва ул. Петровка, д. 5, тел.: (495) 937-90-41



# СОЗДАВАЯ ВЕЧНОСТЬ С 1755 ГОДА

260 лет непрерывной истории Дома - демонстрация  
уникального производственного опыта.



PATRIMONY С  
ВЕЧНЫМ КАЛЕНДАРЕМ



Сертификат Женевского  
клейма



**VACHERON CONSTANTIN**  
GENÈVE

# Содержание

## 010 От редактора

## 012 Выбор редакции

### Дорога в рабство

Как советская система была экспортирована в Восточную Европу

## 014 Контекст

## 016 Письма читателей

## 018–025 Мнения

### Держава в центре

В роли единственной в Европе дееспособной державы Германия столкнулась со множеством проблем

**ФЕДОР ЛУКЬЯНОВ 018**

### Ядерный отток

Стоит ли инвесторам знать, что такое «подлетное время»

**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО 019**

### Китайский банкир

Нужен ли миру еще один инфраструктурный банк?

**КЕННЕТ РОГОФФ 020**

## Цифрология 021

### С двумя пересадками

Города пытаются дать пассажирам возможность пересесть с метро на автобус, не замочив ног

**МАРИЯ АБАКУМОВА 022**

## 024–029 Есть данные

### Скрутить в узел

Почему основатель «Росбилдинга» Сергей Гордеев вкладывает деньги в строительство ТПУ

**024**

### Настоящая дичь

Диверсификация от «Роснефти»: колбаса и сосиски в подарок от Игоря Сечина

**028**

## 030–035

### Предприниматели

#### Ставка на пончик

Совладельцы завода морковных соков вложились в сеть придорожных кафе. Чем такой формат лучше городского?

**030**

#### Певец чистки

Шоумен Алексей Серов создал прибыльную сеть химчисток

**033**

# 038

Профессор **Вилен Азатян** доказывал свою теорию предотвращения взрывов метана и водорода больше 20 лет. Когда его разработки начнут использоваться в шахтах и дирижаблях?



## 036 Маркетинг

### Окно в Европу

Кризис помог индийской компании Micromax выйти на российский рынок смартфонов

## 038 Технологии

### Взрывное управление

Ученый из Черноголовки научил метан и водород не взрываться

## 042–046 Деньги

### Системный подход

В 1990-х Алексей Буянов начинал работу в АФК «Система» с настройки компьютеров, а теперь инвестирует деньги миллиардера Владимира Евтушенкова

**042**

### Городские инвестиции

В каких городах недвижимость привлекательна для инвестиций

**АЛЕКСЕЙ ГОЛУБОВИЧ 044**

### Опасные облигации

Рост ставок в США может не произойти

**ОКСАНА КУЧУРА 046**



# Julius Bär

ВАШ УПРАВЛЯЮЩИЙ АКТИВАМИ

УСТОЙЧИВАЯ ЭНЕРГИЯ  
НА ПУТИ К УСПЕХУ.

А У ВАС ЕСТЬ СВОЯ  
ФОРМУЛА ПЕРЕМЕН?

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



Julius Baer – официальный глобальный партнер чемпионата FIA Формула Е.

ПРЕМЬЕРА В РОССИИ: 6 ИЮНЯ 2015 ГОДА, МОСКВА (0+)

Julius Baer является швейцарской частной банковской группой, насчитывающей около 50 филиалов и представительств 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 правового регулирования аналогичных финансовых и банковских услуг. 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 Груп, 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.



# Содержание



## 086

Шахта им. Челюскинцев на территории самопровозглашенной ДНР постоянно попадает под обстрел артиллерии Вооруженных сил Украины. Это одно из семи предприятий государственной Донецкой угольной энергетической компании (ДУЭК), и оно продолжает добывать уголь.

### 049–076 Наследники миллиардеров

#### 050 Трудовая биография

Forbes изучил, где трудятся дети первых 150 участников списка Forbes

#### 058 Отцовский сценарий

Феликс Евтушенков управлял разными активами АФК «Система». Готов ли он занять место отца?

#### 064 Атомная семья

Каким бизнесом занимаются бывшие партнеры, друзья и сын Сергея Кириенко

### 070 Как сохранить

Банки и консалтинговые компании берут шефство над наследниками богатых клиентов

### 074 На своей волне

Чем увлекаются дети миллиардеров

### 078 Небоевые потери

Экспансия на Украине уже обошлась ВЭБу в \$10 млрд. Что осталось у банка после начала войны в Донбассе?

### 086 Война в подземелье

Шахты Донбасса продолжают работать даже под артиллерийскими обстрелами. Куда идет уголь?

### 094 Звездный портфель

Бывший юрист Google Крис Сакна стал миллиардером, правильно выбирая, с кем дружить в Кремниевой долине

### 100 «Он сотрет тебя в порошок»

Миллиардер Илон Маск построил Tesla, которая перевернула мировой автомобильный рынок

### 106–111 Life

#### 106 Скользящее увлечение

Хоккейная история в трех периодах о том, зачем российский бизнес встал на коньки

#### 111 Премьеры в Бордо и весенний шейпинг

Какое место в истории и на рынке займет бордоский урожай 2014 года

**ИГОРЬ СЕРДЮК**

### 112 Вне бизнеса

Мысли о народе





# НОВЫЙ MAZDA CX-5 ТВОЙ ИДЕАЛ



Меняются ли идеалы с течением времени? Конечно. Первое правило идеала – никогда не прекращать совершенствоваться.

Новый Mazda CX-5 удивляет вас масштабностью перемен. Адаптивные светодиодные фары, спортивный режим АКПП\*, новый уровень качества отделки салона, мультимедийная система Mazda Connect и системы активной безопасности\*\*. Тысячи инноваций ради единственной цели – чтобы вы открывали для себя наслаждение драйвом Mazda заново. Каждый день.

Узнайте все подробности на тест-драйве у вашего дилера Mazda.  
Реклама.

**SKYACTIV TECHNOLOGY**  
Сочетание динамики и топливной экономичности

\* Только для бензиновых двигателей 2,0 л и 2,5 л. \*\* Представлено не во всех комплектациях.

[facebook.com/MazdaRussia](https://facebook.com/MazdaRussia)

[vk.com/Mazda](https://vk.com/Mazda)

**MAZDA.RU**

# Индекс

## А

Абрамович Анна **74**  
Абрамович Арнадий **50**  
Абрамович Роман **106**  
Абрамович Софья **74**  
Авгурь **38**  
Авдеев Антон **50**  
Авдеев Кирилл **50**  
Авен Дарья **74**  
Авен Денис **74**  
Авен Петр **106**  
Автогарант **24**  
Агаларов Эмин **50, 74**  
Аерди-Каплан Мария **22**  
Азатян Вилен **38**  
Аистов Виктор **64**  
Айвазов Александр **64**  
Алекперов Юсуф **50, 74**  
Аллтек **106**  
Алушина Ирина **64**  
Альфа-банк **78**  
Андерсон Стив **94**  
Анисимова Александра **74**  
Анисимова Ангелина **74**  
Анисимова Анна **74**  
Анисимова Елена **30**  
Арутюнян Анна **70**  
Арутюнян Рубен **70**  
Атомредметзолото **64**  
Атомэнергопроект **64**  
Ахметов Ринат **78**

## Б

Баженов Владислав **58**  
Башнефть **58**  
Бернуг **38**  
БИН, группа **24**  
Блиннин Михаил **24**  
Босов Артем **50**  
Босов Дмитрий **106**  
Бочкарев Андрей **24**  
Бройтман Михаил **78**  
Булавинов Вадим **64**  
Булатов Гамид **24**  
Буянов Алексей **42**

## В

Варданян Рубен **70, 78**  
Вексельберг Александр **50**  
Венгранович Александр **58**  
Войжитски Сьюзен **94**  
Волго-Вятская компания **64**  
Волож Лев **50**  
Воробьев Андрей **106**  
Воронов Сергей **64**  
ВТБ **36, 58, 78**  
Вымпелюм **42**

## Г

Газманов Родион **58**  
Гайдун Виталий **78**  
Гарантия, банк **64**  
ГВСУ Центр **24**  
Генс Елена **74**  
Генс Филипп **50**  
Глазкова Ирина **28**  
Гндолян Арастанес **64**  
Гндолян Роберт **64**  
Голомб Майкл **58**  
Гончаров Михаил **38**  
Гордеев Сергей **24**  
Гребенькова Светлана **78**

Грудин Андрей **24**  
Грузева Мария **50**  
Гурьев Андрей **50**  
Гуцериев Саид **50**  
Гущина Елена **50**

## Д

Давыдов Андрей **78**  
Даниленко Татьяна **33**  
Демьянов Сергей **64**  
Дмитриев Владимир **78**  
Дойче Банк **70**  
Драммонд Дэвид **94**  
Дробинин Владимир **64**

## Е-Ж

Евтухов Виттор **106**  
Евтушенков Владимир **42, 58**  
Евтушенков Феликс **50, 58**  
Евтушенкова Татьяна **50**  
Жмаев Сергей **64**

## З-И

Закревский Андрей **58**  
Запорожсталь **78**  
Зингаревич Антон **50**  
Зингаревич Борис **106**  
Зингаревич Михаил **106**  
Зуев Сергей **28**  
Индустриальный союз Донбасса **78**  
Интерантенна **36**  
Исмаилов Алекпер **50**  
Исмаилов Сархан **50**

## К

Каланик Трэвис **94**  
Кантор Владимир **50**  
Капитал **64**  
Каралетян Саркис **50**  
Каралетян Татевик **50**  
Касатонов Алексей **106**  
Касперский Иван **50**  
Катунин Александр **78**  
Керимли Эльхан **24**  
Керимов Саид **50**  
Керимов Сулейман **78**  
Кесаева Илона **74**  
Кириенко Владимир **64**  
Кириенко Сергей **64**  
Китаев Виктор **64**  
Кленов Дмитрий **70**  
Климентьев Андрей **64**  
Ковальчук Борис **50**  
Кокин Алексей  
Конвей Рон **94**  
Контти **38**  
Норсик Александр **58**  
Норьябин Николай **30**  
Костоло Дик **94**  
Котельникова Анна **64**  
Нохли Рамник **36**  
Крошна нартошна **38**  
Нудрин Алексей **78**  
Нудряцев Михаил **38**  
Нузнецов Алексей **106**  
Нузнецов Дмитрий **36**  
Нузьмин Сергей **58**  
Нусириович Илья **74**  
Нэмп Гаррет **94**

## Л

Лалидус Азарий **58**  
Лебедев Юрий **64**  
Лимаренко Валерий **64**  
Лисин Дмитрий **50**  
Луныанов Петр **106**

## М

М2М Прайвет Банк **70**  
Мазео Мэтт **94**  
Майер Марисса **94**  
Малленберг Мэтт **94**  
Малюков Константин **58**  
Марченко Игорь **58**  
Маспенс-Восток **30**  
Матвиенко Владимир **78**  
Матур Амит **36**  
Махмудов Джахангир **50**  
Меламед Леонид **58**  
Милов Владимир **64**  
Минниханов Рустам **106**  
Минц Александр **50**  
Минц Дмитрий **50**  
Минц Игорь **50**  
Мисюткина Вероника **70**  
Михельсон Виктория **74**  
МННД **24**  
Миртан Олег **78**  
Мозговой Алексей **78**  
Мосинжпроект **24**  
Мохначук Иван **38**  
Муцоев Али **50**  
Муцоев Амирхан **50**  
Мясодичь **28**

## Н

Назарова Алина **70**  
Налимов Александр **50**  
Независимая нефтяная компания **58**  
Некрасов Геннадий **30**  
Нестеренко Николай **64**  
НМЖК **64**  
Новикова Наталья **38**  
Новый город **64**  
Нортон Эдвард **94**  
Нургалиев Рашид **106**

## О

ОАК **38**  
Ольховский Илья **36**  
Открытие ФК **70**  
Открытие, банк **58**

## П

Павинский Крыштоф **30**  
Паланков Ахмет **78**  
Парма **64**  
Пестер Боб **22**  
Петрозаводсмаш **64**  
Пилипенко Александр **78**  
Пиконер **24**  
Платонов Алексей **36**  
Помпончик **38**  
Потанин Владимир **106**  
Потанина Анастасия **74**  
Проминвестбанк **78**  
Промэнергокомплект **64**  
Пумпянский Александр **50**  
Путин Владимир **78, 106**  
Путкова Наталья **78**

## Р

Рашникова Ольга **50**  
РВ-Метро **24**  
РЖД **24**  
Ризви Сухаил **94**  
Ровнер Ян **24**  
Рогозина Наталия **106**  
Росатом **64**  
Росбилдинг **24**  
Росинтер **38**  
Роснефть **28**  
Ротенберг Арнадий **106**  
Ротенберг Борис **106, 74**  
Роуз Кевин **94**  
Рубин Бен **94**  
Рыболовлева Екатерина **74**

## С

Саенко Алексей **64**  
Сакна Крис **94**  
Саркисов Николай **50, 74**  
Саровбизнесбанк **64**  
Сбербанк **78**  
Свяной **36**  
Сергуин Владимир **24**  
Серов Алексей **33**  
Сечин Игорь **28**  
Сибирский антрацит **106**  
Сибирцев Глеб **36**  
Система АФК **42, 58**  
Система-Галс **58**  
Систром Кевин **94**  
Ситроникс **58**  
Скнтерщиков Сергей **42**  
Скуров Анатолий **78**  
Смирнов Вячеслав **58**  
Смирнов Олег **106**  
Смушнович Евгений **70**  
Соловьев Денис **64**  
Сорона Марина **78**  
Сулденс Ханс **94**  
СУИхолдинг **58**  
Султеев Тимур **50**  
Сушневич Антон **58**

## Т-У

Тарута Сергей **78**  
Тач Майкл **36**  
Теплухин Павел **70**  
Тимербулатов Тимур **38**  
Тимохин Роман **24**  
Тимошенко Юлия **78**  
Тимченко Геннадий **106**  
Травин Владимир **64**  
Тулеев Аман **38**  
Тюшневич Анна **50**  
Уильямс Эван **94**  
Уралсиб, банк **58, 70**

## Ф-Х

Федоров Евгений **64**  
Федун Антон **50**  
Федун Екатерина **50**  
Фелд Брэд **94**  
Фетисов Вячеслав **106**  
Физтех Венчурс **106**  
Фортов Владимир **38**  
Франк Хсения **50**  
Фридман Лора **74**  
Фролов Александр **50**  
Хан Ева **74**  
Хендель Томас **28**

Химчистки №1 **33**  
Хомяков Геннадий **64**  
Худайнатов Эдуард **24**  
Хуснуллин Марат **24**

## Ц-Я

Цветкова Виктория **70**  
Цветнова Юлия **74**  
Чепенко Анатолий **106**  
Чернасов Михаил **24**  
Шаймиева Камила **50**  
Шамолин Михаил **58**  
Шарма Рахул **36**  
Шевелев Андрей **106**  
Шефлер Лада **50**  
Шивани Сиройя **94**  
Шигабутдинов Руслан **50**  
Шифрин Эдуард **78**  
Шмидт Эрика **94**  
Шнайдер Алекс **78**  
Шойгу Сергей **106**  
Шумова Виктория **50**  
Эвнижн **58**  
Юзбашьянц Георгий **38**  
Юридическое бюро Константа **33**  
Янобашвили Давид **58**  
Якубович Татьяна **70**  
Якушев Александр **106**

## A-Z

Baseline Ventures **94**  
Boston Properties **22**  
Canalys **36**  
Colliers International **24**  
Dunaferr **78**  
Ernst & Young **70**  
Essence Development **24**  
Evraz Group **78**  
Google **94**  
Harbinger Capital **94**  
Huta Czesochowa **78**  
Industry Ventures **94**  
Instagram **94**  
Intesa Sanpaolo **78**  
InVenture **94**  
J'son & Partners Consulting **36**  
Julius Baer **70**  
Lowercase Industry **94**  
Maspep **30**  
McDonald's **38**  
Meerkat **94**  
Micromax **36**  
Midland Group **78**  
MR Group **24**  
MTS-India **36**  
PricewaterhouseCoopers **58**  
PwC **70**  
Sberbank CIB **78**  
Speedera Networks **94**  
SRV Group **22**  
Stratfor **78**  
Tishman Speyer **22**  
Twitter **94**  
Uber **94**  
UFG Wealth Management **70**  
Vertex **36**  
VVP Group **36**  
Ward Howell **70**  
WordPress **94**  
YouTube **94**



ДЛЯ ТЕХ, КТО ЦЕНИТ  
БЕЗОПАСНОСТЬ  
КОМФОРТ  
ВРЕМЯ



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

# Forbes

№06 (135) 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

**Мария Абакумова, 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 Седаков**

Корреспонденты

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

Фотослужба

**Тихон Базилевский** (руководитель),**Сергей Новиков, 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**Ассистент редакции **Анастасия Лашенова**

www.forbes.ru

**Максим Товкайло** (шеф-редактор),**Даниил Антонов, Андрей Березовский,****Александр Благостнов, Андрей Злобин,****Андрей Ивашкин, Юлия Котова, Станислав Леонидов,****Андрей Литвинов, Ника Мирошкина,****Макс Новиков, 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

**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**

Учредитель и издатель журнала

**ЗАО «Аксель Шпрингер Раша»**

Генеральный директор и издатель

**Регина фон Флемминг**

Финансовый директор

**Рачия Аюпян**

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 Библова** (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.ionova@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)

Директор по распространению

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

Отдел распространения

**Маргарита Зиновьева** (зам. директора), **Татьяна Сергеева**(старший менеджер), **Анна Лапикова** (менеджер)

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

И. о. директора по правовым вопросам **Евгения Чирко****16+**

Все вопросы, связанные с изданием журнала и работой

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

На обложке фото Persona Stars, **Владимир Лукиянов** / Коммерсантъ,Corbis / East News (2), **Валерий Левитин** / РИА Новости,**Станислав Красильников** / ТАСС**FORBES 06 (135) Тираж номера 90 000 экземпляров Дата выхода 21.05.15****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.





## Неповторимый опыт средиземноморской роскоши

### Новые виллы и апартаменты уже в продаже

#### Изысканная комбинация стиля, роскоши и комфорта

Готовые виллы и апартаменты доступны для покупки в Резиденции Mandarin Oriental, г. Бодрум.

Вам представляется уникальная возможность стать обладателем прекрасной виллы или апартаментов на Турецкой Ривьере. Виллы и апартаменты созданы признанными архитекторами и расположены на 60 гектарах земли, украшенной средиземноморскими садами с прекрасными бугенвиллеями. В непосредственной близости - двухкилометровая набережная и три частных пляжа.

Преимущества этих домов в привилегированном доступе ко всем услугам и инфраструктуре Mandarin Oriental, Bodrum. Вам открыты двери в превосходный спа-салон в Mandarin Oriental, Bodrum, и доступна изумительная кухня, которую предложат 10 ресторанов и баров.

Свяжитесь с нашей службой продаж, чтобы найти для себя уютное и уединенное место среди оливковых рощ, сосновых лесов и песчаных пляжей, и погрузитесь в новый средиземноморский образ жизни.

**ASTAS HOLDING**  
Developer of Exclusive Lifestyles

Astas Holding A.Ş. Застройщик комплекса The Residences at Mandarin Oriental, Бодрум – Турция  
Телефон менеджеров по продажам вилл и резиденций: Бодрум: +90 (252) 311 26 26, Стамбул: +90 (212) 215 29 29 [info@astas-holding.com](mailto:info@astas-holding.com)  
Телефон для бронирования гостиницы: +90 (252) 311 18 88 [mobod-reservations@mohg.com](mailto:mobod-reservations@mohg.com) [mandarinoriental.com/bodrum](http://mandarinoriental.com/bodrum)  
[www.MOresidencesbodrum.com](http://www.MOresidencesbodrum.com)

# Потухший костер амбиций

**ЭЛЬМАР МУРТАЗАЕВ**

Главный редактор Forbes



Средний возраст участников русской «двадчатки» Forbes — 53,5 года. Всего пять лет назад со средним возрастом 45 лет россияне были самой молодой национальной командой в мировом списке Forbes. Теперь не так. Средний представитель китайского или бразильского списка уже моложе условного конкурента-россиянина.

В числе прочего старение российских миллиардеров ставит неизбежный вопрос о наследниках. В подавляющем большинстве случаев у участников рейтинга Forbes уже есть взрослые, совершеннолетние дети. Кто они, готовы ли вступить в права наследования, доверяют ли им отцы?

Пока нет — таков краткий итог исследования Forbes (см. стр. 49). Многие из детей вовлечены в бизнес родителей, некоторые начали собственные проекты. Однако за редким исключением масштаб этого бизнеса несоизмерим с предприятиями отцов, которые предпочитают тренировать детей на проектах внутри системы либо отпускают их в свободное плавание под присмотром своих партнеров или старых друзей.

Дети не хотят выходить на первые роли? Да нет, некоторые уже давно и усердно работают, как, например, Феликс Евушенков (см. стр. 58) или Ольга Рашникова. Они не готовы рисковать? Есть примеры, свидетельствующие об обратном, — в частности, Эмин Агаларов или Антон Авдеев. Тем не менее в большинстве случаев наследники идут по проторенной дорожке, формально работая на тех или иных, не первых должностях в компаниях родителей или же возглавляя благотворительные фонды — меценатство, поддержка культуры, медици-

ны, спорта... В общем, что-то очень приятное и «ненапряжное».

Мне кажется, ответ на вопрос, почему дети не рискуют прыгнуть выше планки, заданной их родителями, связан еще и со страновыми особенностями. Социальные лифты в стране фактически встали, уровень конкуренции крайне низок, в российском обществе, где вся государственная риторика свелась к сохранению традиций и разговорам про социальную справедливость, вообще не очень приветствуются предпринимательские успехи. У богатых детей нет не только амбиций сделать что-то крутое, но и страха потерять нажитое их папами. Общественная атмосфера в России, давно напоминающая болото, превращается в трясины.

Неслучайно один из участников списка Forbes, как он сам говорит, рад тому, что сын занимается собственным бизнесом в США. «Не в том дело, что на За-

паде спокойнее или выше качество жизни — это все я могу обеспечить и здесь, внутри страны. Но там у бизнесменов горят глаза, а молодые должны двигаться, крутиться...»

Незадолго до тюрьмы, в 2004-м году, Михаил Ходорковский отвечал на вопрос «Коммерсанта» «Что родители должны дать своим детям?». Ответ основного владельца ЮКОСа был краток: «Образование и здоровье. Остальное должны получать сами, иначе вырастут не дети, а спиногрызы». Другой член списка Forbes считает, что не менее важно воспитать в ребенке волю и амбиции: «Неважно, в чем — в бизнесе, спорте или науке — у ребенка должен быть навык достижения успеха». Продолжая эту мысль, можно заметить, что детям стоит также оставить страну, в которой они могут использовать свое образование, здоровье и амбиции. И в которой все это востребовано. **■**



**Работать или отдыхать? Наследники миллиардеров знают ответ на этот вопрос**



# RANGE ROVER РОСКОШЬ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ



ABOVE & BEYOND\*

landrover.ru  
8-800-200-8081



Флагман модельного ряда Land Rover, внедорожник класса люкс с безупречной репутацией, великолепен во всем. Для наиболее взыскательных персон создана версия Range Rover с удлиненной колесной базой, предоставляющая своему владельцу поистине королевский уровень комфорта. С этим автомобилем роскошь становится для Вас образом жизни!

**3** ГАРАНТИЯ  
ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА\*\*



Эксклюзивные раздельные сиденья повышенной комфортности сделают приятной даже дальнюю поездку\*\*



Аудиосистема класса премиум Meridian™ мощностью 1700 Вт с 29 динамиками порадует самый тонкий слух\*\*



Развлекательная система с 10,2-дюймовыми экранами для пассажиров второго ряда сидений превратит любое путешествие в удовольствие\*\*

Откройте для себя преимущества официального сервиса на сайте [landrover-officialservice.ru](http://landrover-officialservice.ru)

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ \* За гранью обыденного. \*\* Доступны в качестве дополнительной опции. \*\*\* Гарантия распространяется на новые автомобили Land Rover, приобретенные у официальных дилеров. Состоит в бесплатном устранении недостатков деталей автомобиля, возникших вследствие производственного дефекта, при условии соблюдения правил эксплуатации автомобиля. Гарантийный период: 3 года или 100 000 км пробега (в зависимости от того, что наступит быстрее). Имеются ограничения. Полные условия гарантии на сайте [landrover.ru](http://landrover.ru).

# Дорога в рабство

Текст:

БОРИС ГРОЗОВСКИЙ

*Как советская система была экспортирована в Восточную Европу.*

→ Со школьных лет мы привыкли думать, что 70 лет назад жители стран Восточной Европы с восторгом встретили советскую армию-освободительницу и, скинув фашистские оковы, отбросив националистические заблуждения, мелкособственнические инстинкты, выветрив из голов религиозный дурман, радостно приступили к строительству социализма. Как было на самом деле, рассказывает Энн Эпплбаум в недавно изданной Московской школой гражданского просвещения книге «Железный занавес. Подавление Восточной Европы (1944–1956)». Ее блестяще перевел политолог, редактор журнала «Неприкосновенный запас» Андрей Захаров.

Советский политический режим почти за три десятилетия добился совершенства в методах и техниках тоталитарного контроля населения. Институты, автономные от власти, были в СССР упразднены, уступив место единой идеологии, одной образовательной системе, централизованной экономике. По окончании Второй мировой войны эти методы управления были с успехом экспортированы в восемь европейских стран, попавших в зону советского контроля.

В отличие от стран Балтии они не расстались с условным суверенитетом, но были вынуждены воспроизвести у себя сталинскую систему. Это далось непросто: становление тоталитаризма потребовало ликвидации, выжигания всех независимых от власти элементов — бизнеса, церкви, общественных организаций, насаждения единого образа мыслей. Кстати, за прошедшие

с тех пор 70 лет представления власти о том, как должно быть устроено общество, изменились не радикально.

Перенесение ключевых элементов советской системы в Восточную Европу было начато еще до окончания войны, в 1944–1945 годах. Первым делом НКВД при содействии местных компартий организовывал по своему образу и подобию тайную полицию. Как правило, опираясь на прошедших обучение в СССР людей. «Кто не коммунист, тот иностранный шпион», — были уверены выпускники таких школ. Спецслужбы сразу начинали кампанию по выборочному выявлению и нейтрализации врагов. И приступали к вербовке будущих агентов-информаторов, которые должны были стать глазами и ушами партии.

Руководство компартий переформатировалось, их возглавляли люди, в лояльности которых Сталин мог быть уверен. Местным коммунистам передавалось радио, самое мощное тогда оружие промывки мозгов. Многие институты, унаследованные от прежней жизни, поначалу оставались нетронутыми. Двигаться вперед следовало постепенно, малыми шагами, взаимодействуя со всеми демократическими институтами, учил Сталин. Церковь, частная торговля и фермерство, некоторые независимые медиа, даже конкурирующие с коммунистами партии в 1945–1946 годах еще работали. Коммунисты хотели побеждать на выборах, пусть и не вполне конкурентных. И только когда эта стратегия столкнулась с непреодолимыми сложностями (на первых послевоенных выборах и референдумах в Польше, Венгрии, Чехословакии и Восточной Германии ожидаемых результатов добиться не удалось), коммунисты стали увеличивать градус насилия и перешли к уничтожению соперников.

Советскую систему восточноевропейские страны встречали в полуразру-

шенном состоянии — в этом регионе истребление людей по политическим и национальным мотивам в годы войны было особенно интенсивным. Польша потеряла 5,5 млн населения (из них 3 млн — евреи), это 20% населения. Почти в каждой семье были погибшие, упадок был чудовищный.

Общества пережили два поражения подряд: сначала в ходе нацистской, а потом советской оккупации. Это была национальная катастрофа, мощный институциональный кризис. Мир, в котором люди выросли, распался и прекратил существование; у них не было причин доверять усвоенным с детства ценностям и принципам. Эти институты не обеспечили устойчивости обществ, в то время сначала немецкое, а затем советское владычество требовало полной «смены вех».

Союзники, уступив Сталину Восточную Европу и допустив ее раздел, проявили традиционное прекраснотушье и эгоизм. Лидеры польского Сопротив-



Эпплбаум Энн.  
Железный занавес.  
Подавление  
Восточной Европы  
(1944–1956). —  
М.: МШПИ, 2015



ления — Армии Крайовой — воспринимали уступки Британии и США как предательство. И Черчилль, и Рузвельт рассчитывали на Советский Союз как на послевоенного торгового партнера и не собирались посылать уставшие от войны войска тягаться с новым врагом. Они удовлетворились обещаниями Сталина, что свобода не будет отнята у восточноевропейцев. Но уже с января по апрель 1945 года НКВД арестовал в Польше 215 000 человек. Одних — за немецкое происхождение, других — за нежелание сотрудничать с новой властью. Многие были сосланы в СССР. Причиной ареста (и последующих 10 лет лагерей) могло стать просто наличие коротковолнового приемника.

Многие гражданские организации были сразу записаны во враги. «Глубочайшее недоверие к гражданскому обществу играло в большевистском мировоззрении гораздо более важную роль, нежели обычно признавалось», — пронзительно замечает Эпплбаум. Даже свободная торговля вызывала у марксистов больше доверия, чем аполитичные кружки — литературные, философские, духовные, культурные. Академик Дмитрий Лихачев еще в 1928 году был арестован за членство в философском кружке, члены которого приветствовали друг друга по-древнегречески. Эту паранойю, подозрительность, недоверие ко всем объединениям, выросшим не по приказу, восточноевропейские коммунисты унаследовали на 100%. Всем клубам надлежало присоединиться к профильным для них массовым организациям. «Иначе их невозможно будет контролировать», — честно признавалась сотрудница оккупационной администрации Восточной Германии.

В марте 1946-го, спустя год после Ялтинских соглашений, обещавших странам в зоне советского влияния свободу, Черчилль был вынужден признать: над Восточной Европой опустился железный занавес, а малочисленные прежде компартии стремятся установить тотальный контроль над обществом. За следующие пару лет были разгромлены все партии-конкуренты, легальные соперники коммунистов. Толчком к этому

Советскую систему восточноевропейские страны встречали полуразрушенными — в этом регионе истребление людей в годы войны было особенно интенсивным

послужило начало реализации плана Маршалла — масштабной помощи Европе со стороны США. Если бы оппозиция и независимые медиа продолжили существовать, популярность коммунистов в Восточной Европе упала бы еще сильнее на фоне успехов западных соседей. Пришлось полностью закрывать западные границы, внедрять агентов в потенциально недружественные организации, чередуя «методы принуждения» и «методы нейтрализации».

Аресты священнослужителей, закрытие семинарий и приютов деморализовало церковь. С начала 1950-х годов национализации подверглась католическая благотворительная организация Caritas. Протестовавших сурово наказывали. В 1947 году польские чекисты составили список подозрительных лиц: довоенные социал-демократы, служившие за границей офицеры... К 1954 году этот список разросся до 43 категорий, в нем было 6 млн имен — каждый третий взрослый житель Польши. Число политзаключенных тогда выросло до 84 000. В Чехословакии по ГУЛАГовскому образцу создали 18 лагерей, политзеки работали в урановых шахтах на советскую ядерную программу (разумеется, без защиты от радиации).

Когда «настоящие» враги были побеждены, коммунисты и тайная полиция занялись поиском врагов в собственных рядах. Заслуженные партийные деятели внезапно оказались иностранными агентами, предателями и шпионами на манер Бухарина, Каменева и Зиновьева. Воспроизводство в Восточной Европе схемы «Большого террора» — аргумент за то, что и в СССР он был обусловлен отнюдь не только психозами и страхами вождя. Показательные процессы решали множество задач. С их помощью 1) ответственность за экономические провалы перекладывалась на новых врагов; 2) партийные

лидеры избавлялись от конкурентов; 3) можно было воспитать и запугать население. В экономике провалы, обогнать капиталистическую Европу не получается. Кто виноват? Ну конечно, это «иностранные шпионы, гнусные саботажники и предатели, выдающие себя за преданных делу коммунистов, похитили у народа долгожданный прогресс», пишет Эпплбаум.

Нашей травматической историей она занимается, конечно, не из чисто исторического интереса. Слишком далеко ушло настоящее от прошлого. Эпплбаум, пулитцеровский лауреат (за книгу о ГУЛАГе), жена польского экс-министра Радослава Сикорского, колумнист Washington Post, The Economist, The Daily Telegraph, постоянный и желанный автор чуть ли ни всех интеллектуальных англоязычных ресурсов, коллаборант множества аналитических центров, внимательно исследует восточноевропейскую современность. Она пристрастна — глядясь в прошлое потому, что невозможно понять многое в современности, не видя, «откуда все растет». История показывает — из стремления к власти и боязни любой неподконтрольной активности, из желания привести всех к общему знаменателю.

Урон, который нанесло коммунистическое правление целым странам и поколениям, огромен. Эпплбаум показала, какой короткой и жестокой была дорога в рабство. Обратный путь дольше и сложнее, возвращаться к «цветущей сложности» приходится следующим поколениям, через конфликты и откаты. Трудность этого пути зависит от того, удалось ли коммунистам полностью обнулить социальный капитал, насколько сильно они вытоптали элементы неподконтрольного гражданского общества, что они оставляют, уходя, — выжженную степь или непокоренные очаги сопротивления. ■

Идеи, цитаты  
и исследования,  
на которые  
стоит обратить  
внимание

**1**  
Россия,  
Москва.  
Кризисы  
в России: ре-  
гиональная  
проекция  
<http://opec.ru>



**2**  
Россия,  
Москва.  
Помогут ли  
«неформалы»  
догнать и пе-  
регнать?  
<http://regconf.hse.ru>



**3**  
Россия,  
Москва.  
Политический  
режимы и  
формирование  
институтов  
«общего до-  
ступа»  
<http://regconf.hse.ru>

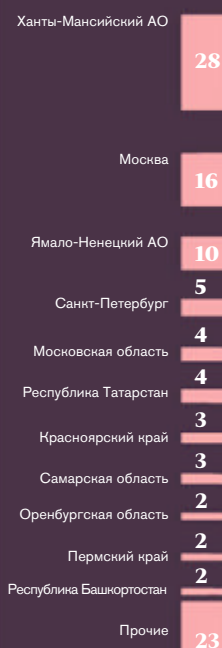
# 1

## Незолотая середина

Решить проблему неравенства российских регионов в полной мере не удалось, считает ведущий научный сотрудник Центра анализа доходов и уровня жизни НИУ ВШЭ Наталья Зубаревич. С конца 1990-х годов процесс сокращения неравенства шел с помощью перераспределения доходов через федеральный бюджет в форме пенсий и социальных пособий. Однако решению проблемы мешали географическая удаленность большинства регионов от центра, неравномерное распределение населения, а также экономический рост небольшого количества территорий за счет нефтяных доходов. В результате закрепилась модель, при которой есть несколько богатых регионов, несколько депрессивных, а большинство, по мнению Зубаревич, — это «середняки», у которых нет явных преимуществ: «им не за что зацепиться, чтобы начать развиваться». В таких регионах проживает более 60% российского населения. Еще 18% граждан живут в относительно развитых регионах, 10–11% — в регионах-аутсайдерах, со слабым человеческим капиталом и лишь около 11% населения приходится на долю богатых регионов.

### Кормильцы России

Доля в поступлениях федеральных налогов за 2013 год, %



Источник: оpec.ru

# 2

## Невозможная экономика

Почему развивающиеся страны далеко не всегда идут по пути успешного догоняющего роста? Есть два фактора. Первый — структура экономики. Отрасли находятся на разном расстоянии от технологической границы, по-разному вовлечены в международную конкуренцию и в разной степени восприимчивы к адаптации технологий. Например, в обрабатывающей промышленности возможностей для инноваций больше, чем в сфере услуг. Второй фактор — перетоки рабочей силы между отраслями. Реализация догоняющего роста экономики определяется тем, в какой мере передовые отрасли способны создавать новые рабочие места. Если это происходит и доля таких отраслей растет, то говорят об ускоряющем рост структурном сдвиге. И наоборот, если передовые отрасли теряют работников в пользу более медленных, то имеет место замедляющий рост структурный сдвиг. Особенностью российской экономики являются: (1) технологическая отсталость; (2) догоняющий рост в ряде отраслей промышленности с высокими темпами роста производительности; (3) расширение двух секторов, демонстрирующих низкую способность к снижению издержек, — нефтегазового комплекса и неформальной занятости; (4) сжатие промышленных видов деятельности и, наконец, (5) высокий уровень образования рабочей силы. Такое сочетание плохо сочетаемого кажется невозможным и, по-видимому, больше нигде не встречается.

# 3

## Нет доступа

В последние десятилетия многие страны Азии, Латинской Америки и Восточной Европы провели политические реформы, направленные на переход к демократии. Демократизация политических институтов означает внедрение многопартийной системы, свободных выборов, а также облегчение создания новых политических организаций. Переход к демократии может создать условия для улучшения качества экономических институтов. В то же время демократизация часто сопряжена с усилением политики популизма, который акцен-

тирует внимание на перераспределении доходов и игнорирует долгосрочные цели развития. Переход к демократии не всегда сопровождается формированием институтов открытого доступа, под которыми понимаются структуры, снижающие барьеры для входа на рынок и уравнивающие в правах их участников. В своем докладе на XVI апрельской конференции ВШЭ экономист Дмитрий Веселов предлагает модель, объясняющую этот феномен. Согласно модели влияние политических институтов на барьеры входа на рынок зависит от первоначаль-

ного уровня неравенства доходов и навыков, а также от величины человеческого капитала. Автор показывает, что переход к демократии не всегда приводит к устранению барьеров входа, что не позволяет получить выигрыш от ускорения роста. Но и олигархический режим не дает положительных темпов роста. Выходом из данной ловушки является улучшение фундаментальных факторов, влияющих на выбор общества, например повышение среднего уровня навыков работников и снижение неравенства в доходах и навыках.





**4**  
**Россия,**  
**Москва.**  
Комментарии  
о государстве  
и бизнесе  
№ 91  
<http://opec.ru>



**5**  
**США,**  
**Вашингтон.**  
Устойчивая  
энергетика  
уже сейчас  
[www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org)



**6**  
**США,**  
**Беркли.**  
Чаша с ядом  
для Европы  
[www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org)



**7**  
**Россия,**  
**Москва.**  
Банкротство  
компаний ре-  
ального сек-  
тора  
[www.forecast.ru](http://www.forecast.ru)

## 4 Чутье инвесторов

Инвестиционный процесс всегда был важным и очень точным индикатором состояния экономики. Инвесторы стремятся как можно точнее рассчитать время наступления кризисов, дабы вовремя изъять свои вложения. В этой связи интересна динамика прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в российские регионы в 2014 году. Спад инвестиционной активности начался уже во II квартале 2014 года, но тогда был еще незначительным — с \$12,63 до \$12,13 млрд. Похоже, инвесторы на интуитивном уровне чувствовали приближение кризиса. При этом в ряде регионов уровень инвестиций продолжал расти. Настоящий же обвал наступил в III квартале. Впервые за четыре года сальдо ПИИ в Россию стало отрицательным и составило \$1,14 млрд. Наибольшим отрицательное сальдо инвестиций оказалось в Санкт-Петербурге — \$3,22 млрд. Инвестиционный климат северной столицы обычно характеризовался как неблагоприятный (что подтверждается опросами, проводимыми среди бизнесменов), и в условиях кризиса это проявилось в полной мере. Сальдо ПИИ для Москвы осталось положительным, но налицо было резкое падение (\$0,31 млрд в III квартале против \$5,04 млрд во втором).

## 5 Полет к Солнцу

Мир близок к созданию устойчивой и надежной глобальной энергетики, полагает старший директор Энергетической практики Всемирного банка Анита Джордж. Возобновляемые источники энергии (ВЭИ) становятся реальными конкурентами ископаемому топливу. Согласно новому докладу Всемирного банка, с 2006 по 2013 год установленная мощность ветроэнергетики в мире выросла в четыре раза, а солнечной — почти в 20 раз. Старые опасения по поводу интеграции ветровой и солнечной электроэнергии, с ее перепадами в мощности, и традиционных энергосистем теряют актуальность. Развитие технологий хранения энергии решает эту проблему. В бедных аграрных районах перед малым бизнесом открывается простор для создания мини-сетей вокруг малых ГЭС, солнечных электростанций или солнечно-дизельных гибридов. В Танзании упрощают лицензирование для инвесторов в эту область, а в Индии подключают к ВИЭ удаленные вышки сотовой связи, которые сейчас работают на дизельных генераторах.

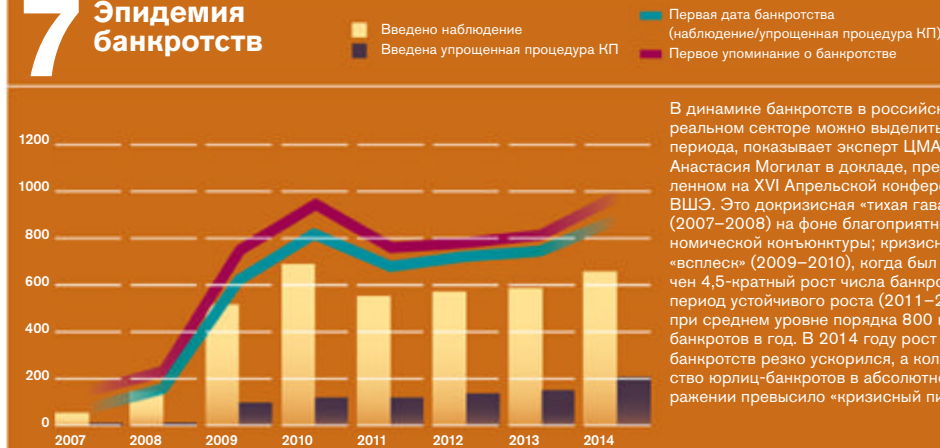
## 6 Иллюзия успеха

В еврозоне видны признаки восстановления экономики. Еврокомиссия прогнозирует 1,3% роста в этом году, что неплохо по европейским меркам. Но это может быть очень плохо для проведения реформ, в которых нуждается Европа, предупреждает известный экономист Барри Эйхенгрин из Университета Беркли. Европейской экономике помогает ряд факторов: амбициозная программа покупки активов от ЕЦБ, прекраще-

ние бюджетной консолидации — в 2010–2012 годах расходы сокращались примерно на 1,5% ВВП в год, но с тех пор оставались стабильными, структурные реформы, такие как частичная либерализация рынка труда в Испании. Это внушает европейским чиновникам иллюзию, что они могут ничего не делать. Например, все понимают, что в ситуации с Грецией компромисс предпочтительнее срыва переговоров, кото-

рый грозит выходом этой страны из еврозоны. Но чем увереннее восстанавливается Европа, тем более жесткой линии придерживаются в Брюсселе. И чем сильнее укрепляются балансы банков, тем меньше политики чувствуют себя обязанными решать накопившиеся проблемы, например разбираться с неявными гарантиями, которыми пользуются государственные и муниципальные сберегательные банки в Германии.

## 7 Эпидемия банкротств



В динамике банкротств в российском реальном секторе можно выделить три периода, показывает эксперт ЦМАКП Анастасия Могилат в докладе, представленном на XVI Апрельской конференции ВШЭ. Это докризисная «тихая гавань» (2007–2008) на фоне благоприятной экономической конъюнктуры; кризисный «всплеск» (2009–2010), когда был отмечен 4,5-кратный рост числа банкротств; период устойчивого роста (2011–2014) при среднем уровне порядка 800 юрлиц-банкротов в год. В 2014 году рост числа банкротств резко ускорился, а количество юрлиц-банкротов в абсолютном выражении превысило «кризисный пик».

Источник: ЦМАКП



№05 (134) 2015

Еду я на родину  
(Список Forbes/  
деофшоризация).  
Текст: Елена  
Березанская

Страна советов  
(Есть данные/  
консалтинг).  
Текст: Елена  
Зубова

## О деофшоризации

Алексей Туполев. Неужели перед изданием закона нельзя было пообщаться с этими, без сомнения, неглупыми людьми [крупнейшими бизнесменами] и выработать грамотные механизмы перевода [активов в прямую собственность]? Уверен, они бы предложили механизмы, снимающие кучу головной боли... Или у нас готовы разговаривать только после удара черствым пряником?

## О доходах и налогах

Александр Жаманак. Мы не заметили спада спроса на [консалтинговые] услуги... На моей практике при обращении к нам [за управленческим консалтингом] выручка и прибыль компании увеличиваются минимум на 100%. Возникает всегда вопрос, куда и как деть эту [образовавшуюся] прибыль. Соответственно, нами разрабатывается еще и программа, называемая в народе «отмыть деньги». На самом деле это тяжелее, чем их заработать. Потратить сложнее — так же, как подниматься в гору легче, чем с нее спускаться. Но был один случай, когда клиент принципиально решил заплатить все налоги. Он повторил судьбу Ходорковского, но это его выбор.

## Об экономистах

Павел Доценко. Экономисты переплюнули метеорологов: те легко могут объяснить снег в июле. Эти же убедят в том, что рубль, как дешевый, так и дорогой, выгоден. Или не выгоден. И почему топливо дорожает при росте курса валюты. И при падении курса валюты. Могут объяснить любое явление. Практически. Но снег в июле все-таки оставим метеорологам...

## О пожарах в России

Виктор Терешкин. С 1975 по 1984 год я служил в Управлении пожарной охраны

Минимум  
17 российских  
бизнесменов из  
списка Forbes уже  
стали налоговыми  
нерезидентами



Ленинграда, в отделе пропаганды и агитации. В моей обязанности было писать заметки, где что сгорело и почему. Одной весной в деревне Тихвинского района сгорело 17 домов, с коровами и хрюшками. Помчался я к телефону, стал звонить в Тихвин в отделение Государственного пожарного надзора. Выяснилось, что деревня называлась Новый Погорелец. Сгорела от пала травы. «А старая как называлась?» — стал попытываться я. Инспектор замялся... Наконец выдавил: «Старый Погорелец». — «А что с ней случилось?». — «Сгорела от весеннего пала. Сами подожгли». — «А до этого как деревня называлась?» — не унимался я. Инспектор озверел: «Да Погорелец, Погорелец, так их растак!»... Если бы сгорела финская деревушка или шведская от этого весеннего пала,

все жители от мала до велика запомнили бы это на всю оставшуюся жизнь. И только нам все трын-трава. Что сгорит — то не сгниет. Пока мы не поумнеем, не поможет ни прокуратура, ни суд, ни МЧС, ни полиция. Только вот поумнеем ли?

## О китайцах в Африке

Юлия Иванова. Африка — приоритетная зона ведения бизнеса чуть ли не для всего мира. Китай, инвестируя в Африку, строит не только нефтеперерабатывающие комбинаты, но и всю инфраструктуру: школы, дома, дороги и т. д. Люди буквально выходят из землянок. Китай «завоевывает» гуманно. У меня бельгийский партнер там и очень хвалит условия для бизнеса и присутствие китайцев.





# LIVE IN ITALIAN\*

S.PELLEGRINO  
и  
VOGUE ITALIA  
объединяют усилия  
в поиске новых  
талантливых  
шеф-поваров  
и дизайнеров,  
чтобы представить  
миру будущее  
итальянского стиля  
в высокой кухне  
и моде



\* Наслаждайтесь жизнью по-итальянски

\*\* S.PELLEGRINO  
и VOGUE ITALIA  
объединяют усилия в поиске новых  
талантов высокой кухни и моды

# Держава в центре

*В роли единственной в Европе дееспособной державы Германия столкнулась со множеством проблем.*

ЕЩЕ НЕДАВНО БЕРЛИН БЫЛ политической провинцией. Сегодня столица Германии становится местом, где вершится судьба Европы. Резкие перемены в отношениях с Россией — один из компонентов процесса.

Пять лет назад, в мае 2010 года федеральный президент Хорст Келер, годом ранее переизбранный на второй срок, внезапно ушел в отставку. Глава государства упомянул в радиоинтервью, что военные операции далеко от своих границ (как в Афганистане) нужны еще и потому, что Германия — экспортная держава и должна защищать свои экономические интересы, например свободу торговых путей. Разразилась буря. После Второй мировой войны немцам запретили рассуждать о собственных интересах, и уж точно немисливо было допустить, что их можно защищать военными средствами.

Сейчас атмосфера иная. Об интересах Германии упоминать все еще не принято. Но канцлер, министр обороны, министр иностранных дел и теперешний президент говорят о «новой ответственности» и активной позиции по всем фронтам. Мысль о том, что Европа — это продолжение Германии, не звучит явно, но подразумевается. Слово «геополитика», до недавнего времени исключительно бранное, осторожно возвращается в лексикон.

За пять лет, вместилих в себя долгой кризис и украинский обвал, стало понятно, что, во-первых, в Европе не осталось дееспособных держав, кроме

Германии, во-вторых, закат европейской интеграции ударит прежде всего по ней, основному бенефициару единого рынка и валюты. И «новая ответственность» — это ответственность за собственное благополучие, которое больше не получится обеспечить отдельно. Из-за злобещей истории первой половины XX века открыто объявить себя лидером Европы Германия не может и не хочет. Поэтому в ход идут эвфемизмы, например, «Держава в центре» — так называется только что вышедшая книга видного историка и политолога Херфрида Мюнклера.

Это не возвращение в прошлое, а его сильно переработанное и дополненное издание. Переосмысление традиционной геополитики с учетом опыта постмодерна. Взгляд тоже сквозь призму географии («в центре» — и в центре континента, и в центре событий). Но вместо налета мистицизма («народный дух», а то и «жизненное пространство») — миф либеральной Европы «без аннексий и контрибуций», живущей другими нормами и интересами.

Мюнклер пишет, что такая «держава в центре» преуспеет только в условиях мира, к сползанию в воинственное минувшее она не готова и этого страшно бояться. Отсюда болезненная реакция на российские действия 2014 года. При соединении Крыма, война на востоке Украины разрушают образ упорядоченной Европы без военной силы, в которой Германия видела свое безоблачное будущее. Результат — рост отчуждения от Москвы, разрушение «восточной политики» (бизнес и стабильные отношения с Россией прежде всего), но и желание любой ценой установить какой-нибудь мир.

Эрозия европейской конструкции требует решительных действий именно от Германии — больше не от кого. Европейское единство нужно Берлину

## ФЕДОР ЛУКЬЯНОВ

Председатель президиума  
Совета по внешней и оборонной  
политике

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



не против России, а чтобы обрести опору для реформы Евросоюза, избежав лавины обвинений в строительстве «четвертого рейха». Но для этого придется отказаться от прошлых привилегий, которыми вправе пользоваться «страна-кошелек» (прежняя роль Германии), но не может позволить себе лидер.

Главная из них — особые отношения с Россией. Тем более что в условиях упадка европейских грандов роль необходимого партнера-противовеса Германии переходит к Польше, которая всегда опасалась «сговора» Москвы и Берлина.

Выход на политическую авансцену дается Германии с трудом. Меняется вся привычная система координат. Берлин не может больше выполнять функцию всеобщего примирителя — ответственность требует жестких шагов. Франция — давний партнер — теряет вес. Юг Европы теперь считает Германию не благодетелем, а кровососом. Историческое примирение с Россией как будто выдохлось. Нестабильны и отношения с США, где новое германское лидерство воспринимают не без настороженности, да и вообще, как выяснилось из откровений Сноудена, союзнику в полной мере не доверяли.

Новое самоощущение Германии — сочетание прагматизма, укорененного в мощном индустриальном фундаменте, и чувства (не выражаемого открыто) морального превосходства. Оно возникло «от противного» — из успешного и искреннего преодоления невероятно позорного и ужасного прошлого. Важнейший элемент — стойкий пацифизм, отвержение военной силы как инструмента. Впрочем, упомянутая книга Мюнклера заканчивается красноречиво — неизвестно, позволят ли Германии обстоятельства придерживаться сугубо мирного подхода... 1



# Ядерный отток

*Стоит ли инвесторам  
знать, что такое  
«подлетное время»?*

ПРОБЛЕМА ОТТОКА КАПИТАЛА ИЗ России ранее неоднократно обсуждалась, в том числе на страницах этого журнала. Общим местом стали указания на то, что капитальные перетоки являются одним из ключевых факторов динамики развивающихся экономик. Также банальным стало утверждение, что отток капитала является значимым признаком неблагополучия в «стране исхода» (как минимум по сравнению со «странами прибытия»). Литература по вопросу обширна, рейтинговые агентства анализируют, власти учитывают, читатели Forbes выводят вышеуказанные капиталы в довольно крупных размерах (впрочем, иногда возвращая их обратно в Россию). Однако «новая реальность» вносит коррективы.

Угроза ядерного противостояния, особенно с учетом перспектив широкомасштабной войсковой операции против Украины, порождает необходимость переоценки страновых факторов. Перспектива ядерного противостояния (даже на тактическом уровне и на локальном европейском театре военных действий) означает резкое снижение показателя надежности размещения выводимых средств в европейских банках. Какой смысл парковать выведенные капиталы в банках стран, финансовая система которых может рухнуть в результате ядерного конфликта?

Понятно, что глобальное ядерное противостояние (то есть перспектива применения стратегических ядерных средств) снижает показатели привлекательности американских кредитно-финансовых институтов. Ну и никакие китайские банки в этих условиях не

могут быть альтернативой. Таким образом, «новая реальность» ставит российских экономических агентов перед задачей переоценки рисков с учетом нового, ранее не использовавшегося показателя.

Такая переоценка затрудняется целым рядом обстоятельств. Научная литература по вопросу отсутствует. Аналитические разработки в основном фокусировались на последствиях ядерного конфликта с участием «новых ядерных государств» — Индии и Пакистана, а также анализе гипотетических последствий появления ядерного оружия у Исламской республики Иран — то есть мало применимы к российскому случаю. В конце концов, 25-летний период фактического отказа от операционального обсуждения вопросов применения ядерных сил привел к тому, что широкие массы финансовых аналитиков имеют весьма слабое представление о возможных последствиях такого сценария для финансово-экономических систем регионов — театров военных действий (и вообще никакого — о глобальных последствиях).

Теоретически степень привлекательности вывода средств за рубеж должна снижаться в зависимости от предполагаемых последствий для финансовых систем от применения ядерного оружия. Размещение средств в иностранных юрисдикциях для российских экономических агентов является в первую очередь инструментом хеджирования внутренних страновых рисков. Но в случае ядерного конфликта обе стороны несут потери, масштаб которых настолько велик, что в сопоставлении с ним более высокая защищенность прав собственности в Европе по сравнению с Россией уже не является фактором первого уровня. Грубо говоря, риск потерять деньги в результате наезда

**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО**

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

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



агрессивных правоохранителей начинает уравниваться риском потерять деньги потому, что ваш банк «превратился в радиоактивный пепел».

Но при оценочных расчетах также следует учитывать и то, что в случае начала широкомасштабных военных действий российские власти введут ограничения на валютные операции, а существующие каналы незаконного вывода капитала (типа махинаций с невозвратом валюты по экспортным контрактам и тем более с трансграничными операциями с ценными бумагами) будут минимизированы. Таким образом, задача становится аналогична оценке рисков размещения средств на долгосрочном депозите.

Логически рассуждая, перспектива ядерного конфликта должна замедлить отток капитала. Но пока этого не происходит. Часть игроков находится на стадии вполне понятного психологического отвержения подобной перспективы, но вряд ли можно считать это полным объяснением. Вероятно, часть не считает такую угрозу достаточно реалистичной — например, по сравнению с начинающейся очередной кампанией «по борьбе с коррупцией и нарушением санкционного режима».

Вместе с тем очевидно, что активы, в которые вкладываются сбежавшие российские капиталы, могут существенно дифференцироваться по степени восприимчивости к рискам ядерной конфронтации. Если, как отмечалось выше, вложения в финансовые активы принесут существенные убытки, то вложения в недвижимость, землю, добывающую и перерабатывающую промышленность низкого технологического уровня, скорее всего, позволят сохранить средства в значительном размере.

В общем, проработка вопроса отнюдь не помешала бы. А то, знаете ли, «живем как на вулкане»... ■

# Китайский банкир

**Кеннет Рогофф**

 Профессор экономики  
Гарвардского университета

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


## Нужен ли миру еще один инфраструктурный банк?

Создание нового международного финансового учреждения — Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АИИВ) с капиталом \$50 млрд — и очевидная ведущая роль в нем Китая вызывают много дискуссий. В основном говорят о попытках США не допустить присоединения к проекту других стран. При этом мало внимания уделяется тому, почему многостороннее кредитование в целях развития часто не работает и как решить эту проблему.

Похоже, институты развития были успешнее всего, когда служили в качестве «банков знаний», помогали распространять лучшие технологии и практики. А самые большие неудачи связаны с грандиозными проектами, которые нужны нынешней элите, но не соответствуют целям долгосрочного развития. Самый яркий пример — строительство масштабных ГЭС.

В целом есть тенденция переоценивать экономический эффект крупных инфраструктурных проектов для стран с плохим управлением или высокой коррупцией и, наоборот, недооценивать долгосрочные социальные издержки погашения взятых ради этого кредитов. Такой риск есть и у АИИВ.

Тем не менее по всей Азии чувствуется огромная потребность в инфраструктуре, да и Китаю пришлось время играть большую роль в международных кредитных учреждениях. Поэтому позиция США — Китаю лучше инвестировать свои деньги в рамках существующих структур (Всемирный банк и Азиатский банк развития), так как он не справится с ведущей ролью в АИИВ, — попахивает лицемерием.

Кроме того, США обеспокоены тем, что Китай может использовать АИИВ для продвижения своих экономических и политических интересов. Однако любой, кто хоть слегка знаком с американским подходом к многостороннему кредитованию, знает, что ни одна другая страна не использует так искусно экономические рычаги для достижения стратегических выгод.

Раз уж роль Китая в мире растет, ему нужно создать условия для выработки собственного подхода к глобальному экономическому лидерству. Относительно небольшой инфраструктурный банк — неплохое начало. Кроме того, Китай уже вкладывает деньги в развивающиеся страны, и часто по непрозрачным каналам. Будет только лучше, если представители развитых стран-членов АИИВ смогут анализировать предложенные для финансирования проекты. Можно надеяться, что Китай с его склонностью к заимствованиям извлечет уроки из этого сотрудничества и применит их при самостоятельном кредитовании развивающихся стран.

Миру стоит приветствовать инициативу Китая. Другой вопрос в том, какая помощь нужна странам Азии. Любой, кто работал в развивающихся странах, понимает, что слабое развитие учреждений и плохое управление зачастую составляют намного большее препятствие для роста, чем отсутствие средств. Проект может быть привлекательным в теории, но практика дает отрезвляющий опыт. Затраты намного превышают первоначальные оценки, а средства, необходимые для обеспечения технического обслуживания, часто недооцениваются.

Мой анализ опыта Всемирного банка показывает, что наибольшего эффекта можно добиться, помогая странам с «мягкой» инфраструктурой для развития. В самом Китае, например, день-

ги Всемирного банка не были так уж важны, но китайцы хвалят банк за полученные с его помощью знания.

Помощь более эффективна в форме прямых грантов, а не кредитов, которые в конечном счете должны быть погашены. Суммы могут показаться менее впечатляющими, зато долгосрочные результаты лучше. Сейчас мировой рынок захлебывается в ликвидности и, даже если государственных денег не хватает, всегда можно создать государственно-частные партнерства ради реализации настоящих прибыльных проектов. Компетентное правительство — более дефицитный товар, чем деньги.

К сожалению, нет уверенности в том, что китайская модель развития инфраструктуры может стать универсальной. Сильное центральное правительство Китая подавляет протесты людей, вынужденных переехать из-за строительства новых дорог, мостов и плотин, не обращает внимания на экологические проблемы. Некоторые страны Азии работают иначе. Например, в демократической Индии потребовалось восемь лет, чтобы реконструировать аэропорт в Мумбае, потому что суды защищали права жителей нужных для стройки территорий.

Учитывая груз проблемных кредитов и проектов, выданных инфраструктурными банками при ведущей роли Запада, стоит спросить, нужен ли еще один такой банк или лучше реформировать существующие структуры? Однако если АИИВ будет считать себя в большей степени «банком знаний», чем «денежной машиной», это может принести реальную добавленную стоимость. Мы должны оценивать работу АИИВ по тому, как он выбирает проекты, а не только по объему финансирования.



Подсчет событий.  
Новости, факты  
и явления в цифрах

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_j^* a_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t^* a_t}$$

Формула расчета  
индекса  
рентабельности  
инноваций

222 000 000 000 000

рублей — предполагаемый общий объем финансирования  
программы развития Арктики на 2015–2020 годы

(по оценке вице-премьера Дмитрия Рогозина).



Компания, входящая в энергетическую группу «Россети», опубликовала отчетность за 2014 год: ее чистый убыток составил 4,2 млрд рублей. Годом ранее «Ленэнерго» получила 3,3 млрд рублей чистой прибыли.

↓ «Ленэнерго»

↓ «Синергия»

Чистая прибыль производителя алкоголя «Синергия» по итогам 2014 года сократилась на 29,3%, до 1,1 млрд рублей при росте выручки на 5%, до 46,8 млрд рублей.

↑ «Дикси»

Выручка сети магазинов у дома «Дикси», принадлежащей группе «Меркурий» Игоря Кесаева (№34 в списке Forbes), в I квартале 2015 года увеличилась на 27,7%, до 63,6 млрд рублей.

↑ «Магнит»

Крупнейшая розничная компания России (основной акционер — Сергей Галицкий, №15 в списке Forbes) собирается выплатить 12,54 млрд рублей дивидендов за 2014 год. С учетом промежуточных выплат суммарные дивиденды за прошлый год могут составить 34,3 млрд рублей.

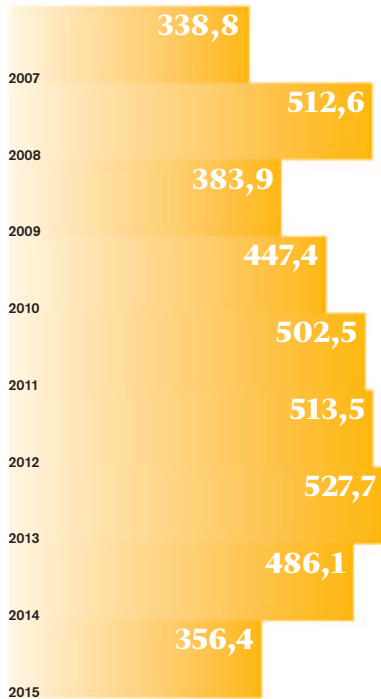
↑ МТС

Совет директоров МТС рекомендовал выплатить 40,42 млрд рублей дивидендов за 2014 год. С учетом дивидендов за первое полугодие общая сумма выплат компании по итогам года может стать рекордной — 53,3 млрд рублей.

## Запасы тают

Золотовалютные резервы России приблизились к минимуму восьмилетней давности (данные на 1 апреля каждого года).

\$ млрд



Источник: Банк России

38,5

млрд  
рублей

Сумма, выделенная правительством РФ из Фонда национального благосостояния на докапитализацию Газпромбанка.

## Нездоровая оптимизация

2,8%

рост смертности в государственных и муниципальных больницах в 2014 году, по данным отчета Счетной палаты РФ о программе оптимизации системы здравоохранения.

90 000 человек

сокращение численности медработников в России. Согласно отчету аудиторов, «ожидаемого роста эффективности и доступности медицинской помощи не произошло».

2,25  
млн

число случаев, когда скорая медицинская помощь после вызова не была оказана (в 2013 году — 2,1 млн случаев).

£3,1 млн

обязан заплатить лондонский офис Sberbank CIB (корпоративно-инвестиционный дивизион Сбербанка) бывшей сотруднице Светлане Лоховой, доказавшей в британском суде, что она подверглась дискриминации и травле на работе.

# С двумя пересадками

*Города пытаются дать пассажирам возможность пересест с метро на автобус, не замочив ног.*

Когда в 2011 году над станцией метро «Планерная» открылся большой торговый центр, не все жители поняли, что это не просто коммерческий объект, а транспортно-пересадочный узел. Большая часть площадей сдается в аренду. Чтобы, выйдя из метро, сесть на автобус, нужно подняться на второй этаж ТЦ. Автомобильных пробок при этом вокруг меньше не стало.

Город попытался решить транспортные задачи за счет инвестора, результат получился неоднозначным. Связать метро, пригородные электрички, автобусы, троллейбусы и трамваи, обеспечив автомобилистов парковками, — казалось бы, что может быть правильнее? Однако при реализации этой идеи столкнулись противоречащие друг другу интересы. Глава партии «Яблоко» Сергей Митрохин называет московские ТПУ «гордые узлами» и борется с ними (подробнее о столичных ТПУ читайте на стр. 26). Однако крупные терминалы с возможностью, например, выйти из вагона скоростного поезда и пересест на городской автобус, строятся сейчас по всему миру. Forbes нашел несколько примеров того, как разные интересы города, транспортников и частных инвесторов не помешали строительству транспортно-пересадочных узлов.

## Transbay Transit Center Сан-Франциско, Калифорния, США

Дата открытия: 2017 год

Объем инвестиций: \$4,5 млрд

Транспорт: железная дорога, междугородные и городские автобусы, автомобили, велосипеды

«Должен ли я заплатить и 57 центов?» — спросил вице-президент Boston Properties Боб Пестер Марию Аерди-Ка-

план, которая 15 лет руководит строительством транспортного терминала в центре Сан-Франциско. Пестер показал Аерди-Каплан чек на некруглую сумму около \$192 млн — именно столько его компания заплатила за участок в полтора гектара возле строящегося транспортно-пересадочного узла, который свяжет скоростную железную дорогу, пригородные электрички и автобусы. Boston Properties получила право возвести здесь офисный небоскреб высотой 326 м и площадью 126 000 кв. м. Для Марии Аерди-Каплан, которая готовила эту сделку шесть лет, соглашение означало, что проект Transbay Transit Center получил первые частные деньги.

На Мишен-стрит в центре Сан-Франциско, на месте бывшего электродепо располагался крупный автовокзал. Власти города решили развивать участок, но ситуация осложнялась тем, что земля под автобусным вокзалом принадлежала железнодорожникам. Марию Аерди-Каплан, которая тогда была советником мэра Сан-Франциско по вопросам транспорта, в 2001 году назначили руководителем специально созданного агентства Transbay Joint Powers Authority (TJPA).

В 2003 году власти города, железнодорожная компания Caltrain и TJPA подписали соглашение о том, что железнодорожники бесплатно отдают участок городу. Как их удалось уговорить? Дело в том, что с 1960-х годов линия Caltrain оканчивалась за несколько кварталов до центра. Пассажирам железной дороги приходилось пересаживаться на другие виды транспорта. Власти города предложили обмен: Caltrain отдает участок, власти города распродают землю инве-

МАРИЯ  
АБАКУМОВА

Редактор Forbes

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



сторам, а в середине строят транспортный терминал, к которому под землей будет проведена железная дорога.

Проект архитектурного бюро Pelli Clarke Pelli предполагал возведение многоярусной конструкции ТПУ площадью более 92 000 кв. м. На подземном уровне — поезда, выше — автобусы, торговый центр, на самом верхнем этаже предполагается разбить городской парк площадью 2 га. ТПУ должен обслуживать 11 транспортных систем, включая поезда дальнего следования и пригородные электрички, дальние и местные автобусы, мини-метро и т. д.

Общий объем инвестиций оценивается в \$4,5 млрд, более половины, \$2,6 млрд, уйдет на строительство тоннелей. TJPA получила от федерального Департамента транспорта \$170 млн и выиграла президентский грант на \$400 млн, однако основным финансовым базисом проекта должны стать частные деньги. Поэтому так важна была состоявшаяся в 2013 году сделка на \$192 млн с Boston Properties: цена \$42 000 за кв. м была рекордной в истории города.

Позже другие инвесторы тоже покупали участки. Власти города увеличили разрешенную высотность зданий вокруг Transbay Transit Center, а взамен потребовали от девелоперов платить больше налогов, которые шли бы на строительство транспортного терминала, — 0,55% стоимости недвижимости.

Это привело к конфликтам между девелоперами и городом. В 2012 году сумма налога была \$35 за 1 кв. м, но к 2014 году оценка недвижимости выросла — отчасти из-за общего роста цен по всей стране, отчасти из-за того, что продвигалось строительство терминала, — и девелоперы предложили заплатить уже \$53 за метр. «Нас заманили в ловушку», — заявляли представители Boston Properties в своих протестных письмах. Однако пока власти и девелоперы спо-





1. По окончании строительства Transbay Transit Center на его крыше будет разбит парк

2. Станция Монклоа — пример транспортно-пересадочного узла почти без коммерческой составляющей

3. Два автобусных терминала в Kamppi Center расположены под землей

рят, работы продолжаются: ТПУ должен быть запущен в 2017 году. Его опережает другая стройка: на соседней Фолсом-стрит компания Tishman Speyer возводит жилую высотку Lumina на 655 просторных квартир. Разрешение на строительство девелопер получил еще в 2003-м, но тянул с началом работ, проект вошел в активную стадию только в 2009-м, через год после старта Transbay Transit Center. Tishman легко привлек инвестора, китайского девелопера жилья Vanke (оборот в 2014 году — \$34 млрд). Пентхаус в строящемся здании Lumina выставлен на продажу за \$49 млн.

## Kamppi Center

Хельсинки, Финляндия

Дата открытия: 2006 год

Объем инвестиций: €500 млн

Транспорт: железная дорога, междугородные автобусы, метро, трамваи, автомобили, велосипеды

Шестиэтажный многофункциональный центр Kamppi открылся в самом центре

Хельсинки после четырех лет строительства. Его общая площадь — 135 000 кв. м, торговая — 37 000, офисная — 12 000, жилые помещения — 6000 кв. м. Остальное занимает транспортный хаб, из-за которого пришлось реконструировать целиком два квартала столицы Финляндии.

Kamppi Center построен на месте большого автовокзала, под землей в этом месте пролегалo метро. Девелопер, компания SRV Group, решил перенести автобусы под землю и соединить со станцией метро. Чтобы подготовить площадку, пришлось вывезти 60 000 грузовиков грунта. В основании коммерческого Kamppi Center появилось два терминала, откуда отправляются 1600 автобусов в день. Вместе с метро транспортно-пересадочный узел обслуживает больше 60 000 пассажиров в день.

Стройка стала крупнейшей за всю историю Финляндии и обошлась в €500 млн, при этом SRV Group взяла на себя сооружение коммерческой недвижимости, парковок и автобусных терминалов, вложив €200 млн собственных и заемных средств.

## Монклоа

Мадрид, Испания

Дата открытия: 2008 год

Объем инвестиций: €97 млн

Транспорт: междугородные и городские автобусы, метро, такси

Прообраз транспортно-пересадочного узла появился на западе Мадрида на станции Монклоа в 1995 году. Над точкой пересечения двух веток метрополитена была автобусная остановка, и, когда поток пассажиров вырос, власти города решили перенести автобусный терминал под землю, ближе к метро. Этот проект полностью финансировался из бюджета.

В 2008 году площадь ТПУ Монклоа увеличилась на 20 000 кв. м, добавилось 20 новых автобусных маршрутов. Это расширение финансировалось на условиях концессии на 35 лет. 85% дохода концессионер получает от операторов общественного транспорта и только 15% — от сдачи площадей в аренду. Ежедневно через ТПУ Монклоа проходят 360 000 пассажиров.

# Скрутить в узел

Текст:

Ирина Грузинова

*Почему экс-совладелец «Росбилдинга» Сергей Гордеев вкладывает деньги в строительство ТПУ.*

→ «Что построили на «Планерной»? Это же тихий ужас, там к автобусной остановке надо бочком проходить, — директор Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ Михаил Блинкин критически отзываясь о первом московском транспортно-пересадочном узле, открывшемся в 2011 году. — Получился просто торговый центр».

С 2011 года в Москве существует новая программа строительства транспортно-пересадочных узлов — огромных крытых остановочных комплексов, позволяющих пассажирам в комфортных условиях пересечь из метро или электрички на автобус или трамвай. Правительство Москвы собиралось обустроить 255 ТПУ общей стоимостью более 300 млрд рублей, активно привлекая средства инвесторов. Планировалось, что первые «собянинские» ТПУ начнут появляться уже в 2013 году, однако до сих пор ни одного нет. Несмотря на громкие заявления, программа строительства ТПУ пока буксует.

Почему? «Профессионалов нет. Кто-то съездил за границу, увидел и решил: а давайте у нас построим, — рассказывает владелец крупной девелоперской компании. — Напланировали, а денег нет». Собеседник Forbes в 2013 году узнал, что транспортно-пересадочный узел спроектировали на принадлежащей ему земле, где он собирался построить жилой дом. Бизнесмену удалось добиться переноса ТПУ с его участка.

Сложность в том, что за проектирование пересадочных узлов отвечает несколько ведомств. «Есть некая неразбериха, — рассказывает региональный директор по развитию бизнеса Colliers

International Владимир Сергунин. — В режиме «одного окна» было бы проще». Что имеется в виду? ТПУ в районе вокзалов, на землях РЖД, находятся в ведении ее дочерней компании «РВ-Метро». 31 остановочный комплекс планируется обустроить на станциях Малого кольца московской железной дороги, после того как по ней будет запущено пассажирское движение. «Это самые простые ТПУ», — полагает первый зам руководителя Департамента транспорта Москвы Гамид Булатов. Отвечает за них совместное предприятие РЖД и города ОАО «МКЖД». ТПУ в составе действующих станций метро находятся в ведении ГУП «Московский метрополитен», на строящихся станциях — ОАО «Мосинжпроект». Каждое из этих ведомств по-своему работает с инвесторами, а некоторые люди внутри РЖД, например, вообще против того, чтобы МКЖД делать пассажирской.

По словам представителя МКЖД Михаила Головешкина, из 31 запланированного на кольцо ТПУ только 10 представляют интерес для инвесторов. Остальные придется строить на бюджетные деньги, причем источник Forbes в РЖД полагает, что это будут деньги Москвы. Москва пока планирует выставлять готовые проекты ТПУ на инвестиционные конкурсы с такими примерно условиями: на 1 кв. м технологических помещений узла инвестору разрешат построить 3 кв. м коммерческой недвижимости. Сложности возникают, если транспортный терминал строится на стыке интересов нескольких ведомств. Согласование позиций может занимать годы. «Более простая схема получается в случае, если ТПУ находится на земле, принадлежащей частным

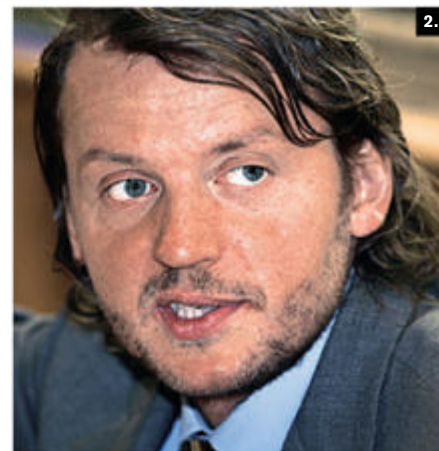


собственникам, — говорит Эльхан Керимли, генеральный директор компании Essence Development, которая строит два ТПУ на частных землях. — Если же она в муниципальной или федеральной собственности, процесс значительно усложняется».

Что нужно, чтобы был построен ТПУ? Пока власти Москвы не теряют надежды на частные деньги, участок должен быть привлекательным для инвесторов. «Все инвесторы говорят: хотим построить жилье, — рассказывает Гамид Булатов. — Это простая история, построил и продал, не нужно ждать окупаемости 10 лет». «Если бы вокруг ТПУ разрешили строить жилье, было бы интереснее», — говорит генеральный директор MR Group Роман Тимохин, с этим соглашаются еще пять топ-менеджеров девелоперских компаний, подтвердивших свой интерес к теме ТПУ, но пока не сделавших конкретных шагов.

Властям Москвы и структурам РЖД пока не удалось провести ни одного конкурса по выбору инвестора для строительства ТПУ. Однако на некоторых из





1. Чтобы построить ТПУ в Москве, нужно учесть интересы транспортников, собственников земли, инвесторов и города. Это трудно — программа ТПУ буксует

2. Совладелец группы «ПИК» Сергей Гордеев в 2010 году вышел из бизнеса, связанного с недвижимостью, но сейчас готов вкладываться в новые проекты

них уже идет работа — в основном усилиями частных предпринимателей.

### Атлант расправил плечи

Несколько лет на Опытном поле в подмосковных Котельниках был выгорожен забором участок. По планам московского правительства еще в 2013 году здесь должна была открыться станция метро в составе транспортно-пересадочного узла. Однако москвичам не удавалось договориться с владельцем участка — почетным жителем Котельников, владельцем крупного автомобильного рынка «Автогарант» Яном Ровнером.

Ян Ровнер рассказал Forbes, что планировал построить ТПУ на этом участке начиная с 2001 года и согласовывал в Министерстве транспорта России и в правительстве Московской области продление ветки метро в Котельники. В 2009 году, когда у власти еще были Борис Громов и Юрий Лужков, Ровнер получил разрешительную документацию на строительство торгового центра, в который вели бы выходы из метро — фактически ТПУ. «У нас

было полное взаимопонимание с губернатором», — вспоминает бизнесмен.

Однако когда в двух столичных регионах сменилась власть, взаимопонимание было утрачено. Ровнер объясняет, что он не мог приступить к строительству своего торгового центра, пока не была готова станция метро. Московские власти, которые финансируют стройку метро, утверждали, что Ровнер сопротивляется выделению земельного участка под строительство ТПУ. Глава Департамента строительства Москвы Андрей Бочкарев заявил в 2014 году, что почти готовую станцию «Котельники» могут просто законсервировать, поскольку по проекту она может работать только в связке с ТПУ, а его строить негде.

От затягивания сроков пострадали не только строители и местные жители. На двух участках по соседству продавала квартиры в жилых комплексах «Парковый» и «Белые росы» компания ГВСУ «Центр». В рекламных проспектах значилось: 100 м до станции метро «Котельники». Продавцы объясняли покупате-

лям квартир, что станцию откроют в 2013-м, потом — что в 2014 году, но объяснять становилось все сложнее и сложнее. Совладельцем и председателем совета директоров ГВСУ «Центр» является Михаил Черкасов, который работал в инвестиционной компании «Росбилдинг» сенатора, совладельца ГК «ПИК» Сергея Гордеева.

Летом 2014 года в СМИ появилась информация, что собственник проблемного участка в Котельниках сменился и теперь строительству метро и ТПУ ничего не мешает. Оказалось, что землю у Яна Ровнера выкупил сам Сергей Гордеев. «У него денег больше, он крупнее, — объясняет Ровнер причины продажи участка. — Он сделает это [построит ТПУ] быстрее и лучше». Ровнер отзываясь о Гордееве как о «честнейшем и порядочнейшем» человеке. Появляло ли как-то на заключение сделки давнее знакомство Гордеева и Черкасова? Ровнер говорить об этом отказался.

Сергей Гордеев через представителя подтвердил, что купил у Ровнера 14 га

земли возле станции «Котельники» и будет строить здесь торговый центр, ТПУ, офисный комплекс и жилье. «Интересен новый формат — работа с транспортными потоками», — объяснил бизнесмен свой интерес к этому объекту. Сумму сделки стороны не разглашают, однако, по словам Гордеева, совокупный объем инвестиций в два принадлежащих ему ТПУ, «Котельники» и «Саларьево», составит около \$500 млн.

Участок под строительство ТПУ возле строящейся станции метро «Саларьево» на территории Новой Москвы Гордеев купил еще раньше, и сейчас привлеченная им компания Essence Development строит там ТПУ площадью 430 000 кв. м с торговым центром. Параметры «Котельни-

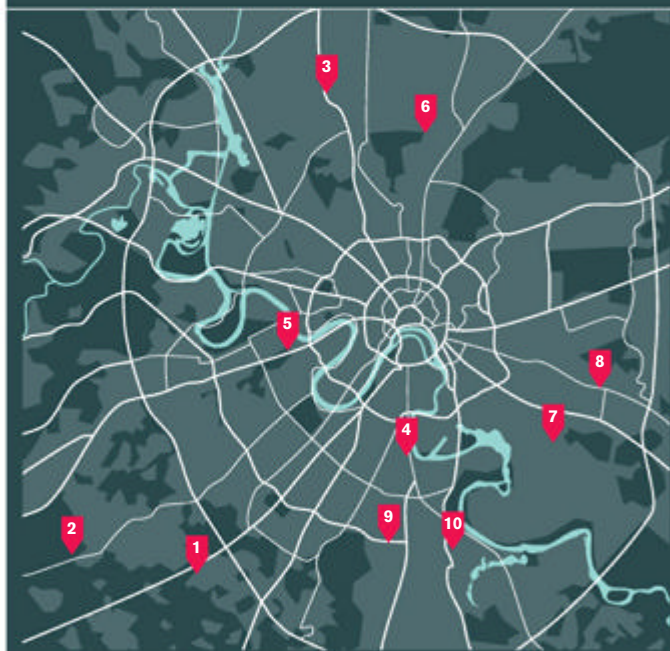
ков» скромнее — 310 000 кв. м. «Сейчас оба объекта находятся на этапе получения разрешительной документации и проектирования», — говорит Эльхан Керимли.

Сергей Гордеев в 2010 году продал свой портфель готовых бизнес-центров более чем за \$800 млн, и он может позволить себе эксперименты с форматами недвижимости. Но есть бизнесмен, который согласен финансировать строительство ТПУ на московской земле. Совладелец девелоперской группы «Пионер» Андрей Грудин планирует построить ТПУ и 166 000 кв. м коммерческой недвижимости, включая торговый центр и апарт-отель, возле станции метро «Ботанический сад» и будущей станцией МЖД «Ботаническая» на се-

веро-востоке Москвы. А как же жилье? Дело в том, что «Пионер» возводит по соседству жилой квартал «Life Ботанический сад» площадью 200 000 кв. м и уже продает в нем квартиры.

Глава московского стройкомплекса Марат Хуснуллин ранее рассказывал Forbes, что ГК «Пионер» торопит город с разработкой документации по ТПУ «Ботанический сад». По его словам, «Пионер» обязательно пойдет на конкурс, потому что капитализация их объекта напрямую зависит от того, какие возле него будут дороги и подземные переходы. Планируемый объем инвестиций «Пионера» — 12 млрд рублей, по словам представителя МЖД, конкурс должен пройти не позднее III квартала 2015 года. **Г**

## Крупнейшие ТПУ в планах Москвы



### 1. Саларьево

Расположен около ст. м. «Саларьево»

Площадь: **450 000 кв. м**

Срок реализации: **2017 год**

Что входит: **Депозит для обслуживания скоростного трамвая и автовокзал. ТРЦ с торговой площадью 150 000 кв. м. Парковка**

Статус: Разработана концепция

### 2. Рассказовка

Расположен около ж/д платформы «Рассказовка»

Площадь: **340 000 кв. м**

Срок реализации: **2017 год**

Что входит: **Участок 33,7 га. Многофункциональный комплекс, школа на 810 мест, детский сад на 350 мест**

Статус: Проект ТПУ направлен на публичные слушания

### 3. Селигерская

Расположен около ст. м. «Селигерская»

Площадь: **225 600 кв. м**

Срок реализации: **До 2016 года**

Что входит: **Перехватывающие пар-**

**ковки и разворотные площадки для общественного транспорта. Парковка**

Статус: Идет строительство станции метро

### 4. Нагатинская

Расположен около ст. м. «Нагатинская» и ж/д платформы «Нижние Котлы»

Площадь: **213 800 кв. м**

Срок реализации: **До 2020 года**

Что входит: **Торговые, офисные и культурно-развлекательные помещения, а также перехватывающий паркинг на 840 машин**

Статус: Одобрен проект планировки

### 5. Парк Победы

Расположен около ст. м. «Парк Победы»

Площадь: **200 000 кв. м**

Срок реализации: **До 2020 года**

Что входит: **Участок 29 га. Социальные объекты**

Статус: Подготовка проекта планировки

### 6. Ботанический сад

Расположен около ст. м. «Ботанический сад»

Площадь: **165 900 кв. м**

Срок реализации: **До 2020 года**

Что входит: **Офисный центр с подземной автостоянкой на 411 машин, торговый центр с автостоянкой на 405 машин и гостиница. Пригородный автовокзал. Парковка**

Статус: ГЗК одобрила проект планировки

### 7. Волжская

Расположен около ст. м. «Волжская»

Площадь: **150 000 кв. м**

Срок реализации: **До 2020 года**

Что входит: **Общественный центр, парковки на 1757 машин**

Статус: ГЗК утвердила границы размещения ТПУ

### 8. Рязанский проспект

Расположен около ст. м. «Рязанский проспект»

Площадь: **137 000 кв. м**

Срок реализации: **2017 год**

Что входит: **ТПУ соединит действующую ж/д платформу Нарачарово и строящуюся станцию метро «Нижегородская улица»**

Статус: Проект ТПУ направлен на публичные слушания

### 9. Чертановская

Расположен около ст. м. «Чертановская»

Площадь: **64 000 кв. м**

Срок реализации: **2017 год**

Что входит: **Общественный центр с гостиницей, физкультурно-оздоровительным комплексом. Парковка**

Статус: ГЗК одобрила проект планировки

### 10. Кантемировская

Расположен около ст. м. «Кантемировская»

Площадь: **63 500 кв. м**

Срок реализации: **2017 год**

Что входит: **Многофункциональный центр с перехватывающим паркингом, гостиничный комплекс, велопарковка. Парковка**

Статус: ГЗК утвердила границы размещения ТПУ



# EMERALD PALACE KEMPINSKI HOTEL

СТАНЬТЕ СОБСТВЕННИКОМ ВСЕМИРНО  
ИЗВЕСТНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ



## ПРОГРАММА ИНВЕСТИЦИЙ В ГОСТИНИЧНЫЕ НОМЕРА

ЗАСТРОЙЩИК



EMERALD PALACE  
GROUP  
HOTELS & RESORTS

PALM JUMEIRAH DUBAI



ОПЕРАТОР

*Kempinski*  
HOTELIERS SINCE 1897

Для получения информации и по вопросам приобретения обращайтесь в:

Emerald Palace Estate Broker Kempinski Residences Dubai, UAE

Тел: + 971 4 456 1060, + 971 50 3593388

Email: [sales@epghotelsresorts.com](mailto:sales@epghotelsresorts.com)

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

в городе Москва с макетом Emerald Palace Kempinski Hotel можно ознакомиться и получить консультации  
в Отеле «Балчуг Кемпински», ул. Балчуг, д.1

Тел: + 7 926 371 1518

# Настоящая дичь

Текст:

ЕЛЕНА ХОДЯКОВА,  
МАКСИМ ТОВКАЙЛО

*Колбаса и сосиски — идеальный подарок от главы «Роснефти» Игоря Сечина.*

➔ «Мясо диких животных всегда считалось здоровой пищей. Причины очевидны. Дикие животные питаются натуральными кормами, к тому же вдали от промышленных зон. Они ведут подвижный образ жизни, что положительно сказывается на консистенции их мяса — оно достаточно плотное и не особенно жирное. Поэтому мясо диких животных имеет высокие питательные и диетические свойства», — говорит главный редактор журнала «Мясные технологии» Ирина Глазкова. В розничных магазинах цена колбасных изделий из мяса диких животных превышает 1000 рублей за килограмм. Как выяснил Forbes, такой колбасой, только приготовленной «в домашних условиях», угощает своих друзей и партнеров президент «Роснефти» Игорь Сечин.

Топ-менеджер любит охотиться, рассказали Forbes несколько его знакомых. По их словам, каждые две недели, «если нет аврала», Сечин выходит на крупного зверя: в России это чаще всего олень. В командировках (а география его поездок обширна: от Венесуэлы до Африки), если представляется возможность, охотится на редкого зверя. Чтобы трофей не пропадал, мясу нашли применение. В столовой одного из московских офисов компании готовят колбасные изделия, рассказали Forbes источники, знакомые с деталями кухни «Роснефти». По их словам, эта колбаса ничем не отличается от той, которую можно приобрести в обычном магазине, за исключением одного — на ней нет маркировки. В ассортименте до 16 разновидностей колбас, сосисок, сарделек, есть даже колбасный хлеб, говорит один из источни-

ков Forbes. Рецептуру разрабатывает немецкий шеф-повар.

«Нефтяных «генералов» в регионах часто вывозят на охоту представители местной администрации. Это задает определенный формат: получаешь удовольствие, а заодно без спешки обговариваешь свои дела», — рассказывает охотник со стажем, много лет проработавший в крупной нефтегазовой компании. Впрочем, по его словам, такая охота почти не имеет отношения к традиционной, зато трофей должен быть большим, внушительным. «Заодно между делом грохнули медведя», — иронизирует он. Чаще, впрочем, предпочитают убивать лосей и кабанов. Медведь — самый опасный хищник в средней полосе. На кабана охотятся с вышки (это безопаснее и проще), на лося — загонем. Егеря загоняют зверя на линию обстрела, задача стрелка — не упустить момент, рассказывает охотник.

По его мнению, настоящий охотник тот, кого в лес тянет первобытный инстинкт, и даже если он вернется без добычи, не скажет, что охота не удалась. Впрочем, среди представителей большого бизнеса есть охотники, которые стремятся добиться совершенства в этом деле. Много охотятся Петр Авен и Герман Хан, в выборе объекта охоты у них нет особых предпочтений. К примеру, Герман Хан ходил и на утку, и на лося, и на кабана. Несколько раз его видели в спортивно-охотничьем клубе по Минскому шоссе. У него было «корпоративное ружье»: все следящие за модой охотники последнее время покупали себе Benelli (известная итальянская марка). «Как-то раз пересекались с Авеном и Ханом, когда они охотились вместе. Помню, дело было недалеко от Тюмени. Они сели такие нарядные

в вертолет и полетели на охоту. Двинули куда-то к границе с Томской областью», — рассказывает один из очевидцев. Среди охотников были замечены также Владимир Лисин, Искандер Махмудов, Владимир Якунин, Сергей Собянин.

В последние 10 лет заметно возрос интерес к дичи в европейских странах, рассказывает Глазкова: «Увеличение объемов добычи дичи и производства продуктов из нее вызвало рост интереса к самому сложному ее аспекту — проблеме гигиены. Вся ответственность за соблюдение норм гигиены возложена именно на поставщика дичи, вне зависимости от того, продает ли он ее мясо перерабатывающему предприятию, передает ли в порядке бартера или просто дарит». Чаще всего мясо отдают охотничьим хозяйствам, поскольку его обработка и переработка — хлопотное дело. «Чтобы самостоятельно сдавать дичь в перерабатывающие предприятия, охотникам необходимо предварительно получить ветеринарный сертификат на свой охотничий трофей. На перерабатывающих предприятиях идет мелкая фасовка, переработка небольших, предварительно обработанных кусков. Разделяют тушки в основном в охотничьих хозяйствах», — поясняет гендиректор компании «МясоДичь» (владелец ГК «Капитал Урала») Сергей Зуев. Если же охотник занимается переработкой мяса, он должен рассчитывать на большие объемы производства, говорит эксперт: оборудование, помещение, лицензии и сертификаты стоят дорого. «То есть простой охотник, по-моему, не станет связываться с тем, чтобы проходить все необходимые сертификационные процедуры, которые требуются цеху», — считает Зуев.

«В случае с перерабатывающим цехом есть очень много довольно строгих требований», — говорит Зуев. Сертифицированный цех — это всегда отдельное помещение. Для каждого вида мяса необхо-



«Нефтяных «генералов» в регионах часто вывозят на охоту. Это удобный способ поговорить без спешки»



дим свой стол. Пол не может быть деревянным, чтобы в щели ничего не забивалось. Стены должны быть облицованы кафельной плиткой, которую легко мыть. Для санобработки применяются только сертифицированные средства. Для разделки мяса разрешены лишь специальные промышленные мясорубки.

Промышленные перерабатывающие цеха с редким мясом работают неохотно, продолжает Зуев. Наиболее редкие виды мяса для российских предприятий — крокодилы и жирафы. Менее экзотические, но тоже редкие: косуля, бобр, заяц, медведь, кабан, лось, олень северный, як, марал (водится на Алтае), архар (алтайский баран), верблюд. Змеи и рептилии тоже редкость, их обычно заказывают рестораны. Из-за санкций импортного мяса стало заметно меньше.

Представитель «Роснефти» не комментирует увлечение Игоря Сечина. «Личный досуг Игоря Сечина находится за пределами компетенции пресс-службы компании. Никакие хобби Игоря Сечина не имеют отношения к организации пи-

тания сотрудников компании», — подчеркивает представитель «Роснефти». Но, по данным источников Forbes, приготовление колбасных изделий из охотничьих трофеев Сечина находится в зоне ответственности вице-президента компании Томаса Хенделя. Хендель отказался отвечать на вопросы Forbes. На вопрос о том, были ли случаи, когда мясо, добытое на охоте Игорем Сечиным, использовалось для приготовления блюд в столовых «Роснефти», представитель компании ответил, что никакого «стороннего» мяса в столовых не бывает. Все продукты, в том числе и мясо (чаще всего это свинина, телятина, курица), компания приобретает в рамках тендеров, настаивает представитель «Роснефти».

У «Роснефти» нет цеха по производству бакалейной продукции, говорит представитель компании. «Это клинический бред. Есть система питания для сотрудников. Ее, действительно, помимо много другого, курирует вице-президент Томас Хендель как управляющий дела-

ми компании», — поясняет собеседник Forbes. В отличие от «продукции» у «блюда» не может быть маркировки, уточняет он. «В чем вы хотите нас обвинить? В том, что мы незаконно занимаемся предпринимательской деятельностью? Это не так», — говорит представитель «Роснефти». «Передайте старухе Шапокляк, что ее кошелек на веревочке нашего интереса не вызвал», — добавил он.

Все мясные блюда, в том числе сосиски и сардельки, готовят повара, которые работают в системе общественного питания «Роснефти», рассказывает представитель «Роснефти». Эти блюда в числе прочих доступны в столовых. Игорь Сечин лично не пробует блюда в столовых, говорит представитель компании. «Тем не менее даже привередливым сотрудникам еда в нашей столовой нравится. Приятно, что о ней на рынке слагают легенды», — отмечает он. Но по словам источников Forbes, чаще всего блюда, приготовленные из охотничьих трофеев Сечина, отправляют в виде подарков партнерам и друзьям «Роснефти». 🔍

# Ставка на пончик

Текст:

АНАСТАСИЯ  
КАРПОВА

*Совладельцы завода морковных соков вложились в сеть придорожных кафе. Чем такой формат лучше городского?*



«У нас была задача на пятый год сделать миллиард рублей оборота, но, наверное, не получится. Мы только при- близимся к этой планке», — с сожалением говорит Николай Корябкин, рассматривая меню, где обозначены цены на пончики, чебуреки и пельмени. В прошлом году эта нехитрая еда вместе с напитками и мороженым принесла ему почти 600 млн рублей выручки. Одних только пончиков было продано 400 т.

Корябкин — основатель сети придорожных кафе «Помпончик». Пока лидеры рынка фастфуда конкурируют за городские пространства, он открывает свои заведения на обочинах трасс, соединяющих Москву с регионами. В апреле на Симферопольском шоссе появилась 21-й по счету «Помпончик».

У Николая Корябкина уже есть доля в бизнесе, годовой оборот которого превышает миллиард рублей. Заработав во второй половине 1990-х стартовый капитал на спортивных костюмах и растворимом кофе, он начал ввозить из Польши морковные соки «Теди» от компании Masrex — новинку для российского рынка. В 2001 году появилось ООО «Маспекс-Восток»: Masrex как главный инвестор оставил за собой 60% долей, Николай Корябкин и его друг и партнер Геннадий Некрасов получили по 10%, остальные 20% распределились между российскими миноритариями. В Калининграде было налажено производство растворимого кофе, какао и шоколада.

Но соки продавались успешнее. К 2008 году продажи «Теди» достигли такого объема, что владелец Masrex Крыштоф Павинский решил открыть предприятие в Подмоскovie. В 2009 году после запуска сокового завода оборот «Маспекс-Восток» составил около 1,2 млрд рублей.

Бывший импортер, став членом наблюдательного совета предприятия, фактически отошел от дел. «Ездить далеко, а в Обнинске были партнеры, которые взяли на себя оперативное управление бизнесом», — объясняет Николай. — Налаженное производство не требовало постоянного присутствия, а мне хотелось по-прежнему принимать ключевые решения». Тогда-то он и задумался о новом деле.

Пару раз в месяц Корябкин ездил в Обнинск на заседание наблюдательного совета «Маспекс-Восток». Как-то он обратил внимание на закусочную «Пончики» на Киевском шоссе и вспомнил о разговоре со знакомым ресторатором: тот говорил, что, будь у него свободные деньги, открыл бы пельменную или чебуречную возле какого-нибудь вокзала — кухня несложная, проходимость высокая, постоянный спрос обеспечен.

С придорожными кафе история схожая — редко какой путешественник откажется от недорогого и сытного обеда в уютной обстановке. Корябкин заглянул в закусочную и узнал, что «Пончики» выставлены на продажу вместе с двумя такими же заведениями в Мо-

скве, на Арбате и около Курского вокзала. «Я полгода вел переговоры, владелец предлагал мне войти в долю, но я не хотел рисковать, мне нужен был проверенный партнер», — вспоминает предприниматель. Вложиться в новый бизнес он предложил Геннадию Некрасову. Тот согласился попробовать, хотя, по собственным словам, в идею с пончиковыми поверил не сразу.

Столичные «Пончики», как ни странно, были в убытке, зато кафе на шоссе работало настолько успешно, что покрывало эти потери. Партнеры согласились купить все «пакетом». Сделка и переоборудование закусочной на шоссе обошлись им в 50 млн рублей. Точки в Москве они закрыли. Корябкин и Некрасов задумали создать сеть придорожных кафе. Столичный рынок фастфуда был уже практически поделен между крупными игроками, а на подмосковных трассах не существовало сетей быстрого питания. «На тот момент формата было два — кафе при АЗС, где можно купить разогретую пиццу и кофе, или сомнительного вида закусочные», — поясняет Корябкин. Он взял на себя разработку концепции сети и маркетинг, Некрасов занялся операционными вопросами. Доли в новой компании они поделили поровну.

Ставку решили сделать не на дальнотбойщиков, а на частников, путешествующих на собственных автомобилях. В качестве главных блюд выбрали пончики и чебуреки, позднее к ним добавили пельмени, супы, напитки и десерты. В каждом кафе Корябкин и Некрасов (к 2011 году у них было уже пять заведений) оборудовали кухню полного цикла. Это дороже, чем готовить из полуфабрикатов, но, рассудили партнеры, на



Николай Корябкин (на фото) и его партнер  
Геннадий Некрасов продают 400 т пончиков  
в год



конкурентных преимуществах не экономят. Тем более на трассе, в отличие от города, есть возможность оборудовать склад для продуктов.

Выбрать название для сети помог Крыштоф Павинский. У Николая Корябкина имелось два варианта: «Дон Пончо» и «Помпончик». Но польский бизнесмен, попробовав во время визита в Россию пончики от своих партнеров, высказался категорично: «Какая Мексика? Какой «Дон Пончо»? К вам люди за пончиками идут, вот и называйтесь как можно проще и понятнее!»

В 2011 году все кафе начали работать под общей вывеской «Помпончик» и по единым стандартам. Поскольку на самом старте партнеры ничего не понимали в общепите, для налаживания производственных процессов они пригласили бывшего гендиректора Courvoisier Cafe Елену Анисимову. А после ее ухода в крупный ресторанный бизнес наняли управляющую с опытом работы в McDonald's и холдинге «Росинтер» — знания и опыт Натальи Новиковой позволили четко выстроить схемы работы кассиров и поваров и систему контроля качества.

На обустройство кафе в арендованном здании или на арендованной земле в собственном павильоне уходило 8–13 млн рублей. Часть земельных участков предприниматели арендовали у АЗС. Чтобы обеспечить безопасность, договаривались с местными ЧОПами.

В 2012 году сеть из девяти «Помпончиков» вышла на самоокупаемость (выручка составила 273 млн рублей). Однако ради привлечения средств на развитие Корябкин и Некрасов продали 15% долей инвесторам из Санкт-Петербурга. И за последующие два года сеть расширилась вдвое.

Более 50% выручки «Помпончику» приносят пончики и чебуреки. На маркетинг уходит в среднем 15 млн рублей в год. Лучше всего для привлечения внимания голодных водителей работает так называемая навигационная реклама — щиты вдоль дорог с указанием расстояния до ближайшего кафе. Рекламу «Помпончика» на Ленинградском шоссе смонтировали на крыше деревянного дома, который хорошо виден

с дороги, по договоренности с его владельцем. Вышла трагикомедия: баннер, сорванный ураганом ветром, чуть не развалил крышу, когда его восстанавливали, крановая установка упала и сломала крыльцо, при новом монтаже установку «закоротило» и вместе с ней загорелся забор. Утешать и отпаивать валерьянкой бабушку-хозяйку прибыло все руководство «Помпончика»: совладелец, исполнительный директор, директор по развитию сети и директор кафе на Ленинградке. Забор, крыльцо и крышу восстановили. Реклама на крыше осталась и, по словам Корябкина, оказалась в несколько раз эффективнее стандартной щитовой, кафе же стало одним из самых посещаемых в сети.

Но успех закуской все-таки в первую очередь зависит от местоположения. «Я исколесил все подмосковные трассы, — вспоминает Николай Корябкин. — Прикидывал: если вот тут открыть кафе, будет ли оно видно из проезжающего автомобиля? Есть ли там разрешенный съезд с трассы? Если у собственника земли нет официальной регистрации съезда, в любой момент у кафе может появиться «отбойник».

Пока лидеры фастфуда конкурируют за городские пространства, компания «Помпончик» открывает свои заведения на обочинах трасс, соединяющих Москву с регионами

Основатель сети ресторанов быстрого питания «Теремок» Михаил Гончаров считает рынок придорожного общепита перспективным, но не самым привлекательным: вложения в кафе городского уровня окупятся и инвестор будет получать хорошую прибыль спустя три-пять лет после открытия (в Москве вдвое быстрее). «Теремок» рассматривал проект открытия своих точек на трассе М4 «Дон». «Мы отправили заявку организатору федеральной программы, в рамках которой на М4 будут строить фудкорты, выбрали потенциально интересные нам места, теперь ждем, когда нас пригласят», — делится планами Гончаров. По его словам, привлекло то, что власти обещали обеспечить операторов общепита нужной инфраструктурой.

У компании «Помпончик» затраты на подведение электричества, водоснаб-

жение и организацию канализации занимают около 25% стоимости открытия одного кафе. Необходимость вкладываться в коммуникации и сложность логистики как раз и настораживает руководство столичных сетей фастфуда. «У нас есть несколько точек на трассах. Если есть предложения, мы, конечно, открываемся, но это зависит от ситуации. Просто так на трассе мы встать не можем — надо подключаться к электричеству и так далее», — замечает директор по маркетингу группы компаний «Крошка картошка» Михаил Кудрявцев.

Пока что основные конкуренты «Помпончика» — одиночные закусочные, которые то и дело появляются на трассах. Производственные процессы в сети полностью отлажены, владельцы хотя бы воспользоваться этим для экспансии. Корябкин мечтает сделать свою сеть федеральной и начинает продавать франшизы в отдаленные от Москвы регионы, где сам не сможет контролировать бизнес. Запросы уже есть, первое кафе по франшизе появится в Брянске.

Но не все из 10 ранее запланированных собственных кафе будут открыты. «Все спорные варианты мы отодвинули и будем открывать только то, что точно выстрелит», — говорит Геннадий Некрасов. Год назад партнеры разместили «Помпончик» в торговом центре в Калуге. Кафе больше не работает: Корябкин уверяет, что это был эксперимент — требовалось понять, как работать в городских условиях. Теперь он знает, что нужно изменить в технологических процессах, как компактно размещать склады и т. д. Зачем это нужно? Столичные жители уже знают бренд «Помпончик», и владельцы намерены попробовать силы на московском рынке.

«Бизнес вообще — это эксперимент, где сочетаются удача и расчет», — говорит Николай Корябкин, постукивая пальцами по столу. — Мой пазл, кажется, складывается». **❶**

## Цена «Помпончика»

**Примерные  
затраты  
на открытие  
одного кафе  
на арендованной  
земле.**





# Певец чистки

Текст:

АНАСТАСИЯ  
КАРПОВА



*Шоумен **Алексей Серов** стал предпринимателем по необходимости. И в результате создал прибыльную сеть химчисток.*



Владелец «Химчистки №1» Алексей Серов рад тому, что часто ошибался. «К примеру, мы хотели развивать формат мини-фабрик — приемка и производственный цикл в одном месте, — объясняет он. — Открыли химчистку в Митино. Выяснилось, что сотрудники договариваются между собой: выполняют заказы, а деньги кладут в карман. Производство закрыли, приемный пункт оставили и с удивлением обнаружили, что выручка выросла в три раза».

Само создание «Химчистки №1» едва не стало ошибкой. Инвестировав в проект по совету приятеля около €1 млн, заработанных в шоу-бизнесе, Серов даже не предполагал, что станет единственным владельцем фирмы и в сложном бизнесе ему придется разбираться самостоятельно. За шесть лет он построил в Москве сервисную сеть, приносящую 20 млн рублей выручки в месяц.

Юрист по образованию, Алексей Серов в 1997 году вместе с сокурсниками учредил в родном Иванове «Юридиче-

ское бюро «Константа». Годом раньше он впервые вышел на сцену — как вокалист группы «Дискотека Авария», созданной его знакомыми. Попав в сферу внимания «Студии Союз», группа прославилась. Серов пытался совмещать концертную деятельность и юридическую практику, но потом понял, что пора делать выбор: когда приходишь в суд, представляя своего клиента, а тебя знают по клипу, то и воспринимают соответственно. Сохранив долю в «Константе», в 2005 году он сложил с себя полномочия гендиректора и погрузился в шоу-бизнес.

На пике популярности «Дискотеки Авария» в 2008 году (группа была признана лучшей в категории Dance на конкурсе MTV Russia Music Awards) приятель-бизнесмен предложил Алексею вложиться в перспективный проект — премиальную химчистку в Москве. Все операционные вопросы предприниматель, имя которого Серов называть не хочет, брал на себя. Требовались только инвестиции.

На тот момент в Москве уже работало несколько крупных сетевых химчисток. Еще в 1993 году появилась «Лавандерия», в 1997 году — «Лисичка», в 2002 году открылась бюджетная «Диана», а спустя четыре года — Bianca, ориентированная на состоятельных заказчиков. «Но меня убедили, что рынок далек от насыщения, — рассказывает Серов. — Я был уверен, что уже через полгода смогу получать дивиденды от этого бизнеса».

На деле все оказалось не так легко. Предполагалось, что управляющий, которого назначил приятель-партнер, к началу 2009 года найдет площади, по-

ставщиков оборудования и подготовит фабрику и приемный пункт к открытию. Но чем дальше, тем больше тот просил дополнительных вложений. Серов заподозрил неладное и приехал в арендованное помещение на Кутузовском проспекте — проверить документы. Подняв бумаги, он увидел, что у не работающей пока компании имеются огромные счета перед контрагентами, причем не всегда понятно за что. Например, за электричество было уже заплачено 2,5 млн рублей.

Серов сделал вывод, что управляющий присвоил часть вложенных денег. С менеджером расстались, не доводя дело до суда. Но приятель-партнер со своей стороны отказался инвестировать дальше, ссылаясь на проблемы в своем основном бизнесе. Вариантов у артиста было два — смириться с потерей денег и хоть как-то сбить купленное оборудование или взять управление бизнесом и дальнейшие капиталовложения на себя. Чувствовать себя проигравшим, признается Серов, не хотелось. И он рискнул.

Вокалист «Дискотеки Авария» стал единоличным владельцем ООО «Химчистка №1». С бывшим партнером он условился, что в случае продажи бизнеса учтет его долю в инвестициях и вернет деньги. Первым делом Алексей поехал договариваться с ресторатором Аркадием Новиковым — собственником помещения на Кутузовском проспекте. «Химчистка №1» нацеливалась на потребителей с достатком, так что место было идеальным, и Серов постарался его не потерять. С Новиковым он подписал арендный договор на три года.

У одного из конкурентов он переманил на должность технического директора Татьяну Даниленко — специалиста с опытом работы в «Диане» и Bianca. Она занялась дооборудованием фабрики, подбором персонала и выстраиванием производственных процессов. Цены на услуги Серов решил установить чуть выше среднего по рынку и чистить буквально все — от галстуков и перчаток до дорогих кожаных сумок и соболиных шуб.

«Когда мы все-таки открылись на Кутузовском 3 января 2009 года — это было просто чудо», — с улыбкой вспоминает Серов. Первый месяц завершился с огромным минусом: выручка приемного пункта составила около 10 000 рублей, тогда как арендный платеж превышал 2 млн рублей. К концу 2011 года, когда арендный договор истек, сеть «Химчистки №1» насчитывала четыре приемных пункта (все в центральных районах Москвы). Годовая выручка компании превысила 120 млн рублей. Инвестиции Серова окупились.

Большую роль в раскрутке сервиса сыграло сарафанное радио и известность владельца химчистки. В числе ее первых клиентов были друзья Серова из шоу-бизнеса. Развлекательные СМИ охотно рассказывали о странном для поп-певца предприятии. «Все деньги, которые приносила компания, я пускал в оборот, — замечает Алексей. — Хорошо, что у меня были сторонние доходы от шоу-бизнеса». «Дискотека Авария» активно концертировала, в 2011 году записала очередной альбом, ее участники снялись в кинокомедии и музыкальном фильме.

Но флагманский пункт на Кутузовском «Химчистке №1» пришлось оставить. Дистрибьютор Lamborghini пожелала открыть там автосалон и предложила арендную плату в три раза выше. Серов присмотрел подходящее помещение по другую сторону проспекта, буквально через дорогу, большее по площади и на более выгодных условиях, и перенес туда фабрику. Но ее мощностей для обслуживания приемных пунктов уже не хватало. Алексей арендовал и оборудовал цех на бывшем сахарном заводе в районе Красной Пресни.

## Деньги с грязи

# 2730

млн рублей

объем московского рынка химчисток  
(данные за 2013 год)

# 150

предприятий-химчисток  
зарегистрировано в Москве

# 49,6 %

доля столицы на российском  
рынке услуг химической чистки

Источник: Диана-Трест



До нужных, по словам владельца, объемов компания «раскачалась» к 2013 году. С сахарного завода «Химчистка №1» переехала в бизнес-центр на Рябиновой улице в Очаково, где Серов выкупил площади под офис и подземную парковку, которую превратил в производственный цех. Другого недвижимого имущества у «Химчистки №1» до сих пор нет, все остальные объекты в аренде. Сейчас у компании около 30 000 постоянных клиентов. Четыре фабрики выполняют заказы от 17 приемных пунктов в Москве и одного на Рублевке. Представители сетей «Диана», «Лисичка» и Viana деятельность конкурента не комментируют.

На открытие одной приемной точки у Серова уходит около 800 000 рублей, но предприниматель решил пока не расширять сеть. Теперь он вкладывает деньги в улучшение сервиса — технологии чистки, организацию доставки вещей, брендированную упаковку.

В «Химчистку №1» можно сдать и носки в стирку, и шерстяной ковер на реставрацию. Такие заказы принимают не столько ради дохода, сколько ради поддержания имиджа. Около 60% выручки компании приходится на повседневную одежду — так называемую костюмную и плательную группу. «Самое главное в нашем бизнесе, конечно же, качество, то есть чистота и соблюдение сроков», — декларирует Алексей Серов, удовлетворенно разглядывая ворот «подопытной» рубашки, взятой в кабинете технического директора.

Бизнес, впрочем, развивается небесконфликтно. Татьяна Даниленко, занявшая после открытия «Химчистки №1» должность ее гендиректора, в конце 2014 года ушла из компании и увела с собой часть сотрудников. Алексей Серов не стал искать нового генерального, взял на себя оперативное управление и, в свою очередь, заменил еще нескольких менеджеров — как он объясняет, для улучшения сервиса нужны новые, более активные сотрудники.

Сказалось ли это на доходах? Серов уверяет, что в настоящее время компания работает в прибыль, однако ее размер и норму он предпочитает не афишировать. Консолидированные финансовые показатели сети «Химчистка №1» не публикует. Выручка фабрики на Рябиновой улице, по данным СПАРК, в 2013 году составила 71 млн рублей, чистая прибыль — 1,8 млн рублей.

«Не зря я когда-то настоял на названии «Химчистка №1», хотя моему бывшему партнеру оно не нравилось, — хвалится Серов. — Я сделаю лучшую химчистку в городе, даже не сомневаюсь в этом». На крайний случай у него есть подстраховка — поп-музыка. Альбом «Дискотеки Авария» «Девушка за рулем», выпущенный в сентябре 2014 года, разошелся более чем миллионом копий. 📀

## Не знаете, что подарить партнерам или друзьям?



## КАРТА ПОДПИСКИ на журнал Forbes

### Заказ карт:

- по телефону 8 800 200 30 10  
(звонок бесплатный)
- на сайте  
[www.axelspringer.ru/distribution](http://www.axelspringer.ru/distribution)

Подписной период — 1 год

# Окно в Европу

Текст:

Ирина Телицына

*Кризис помог индийской компании Micromax выйти на российский рынок смартфонов.*

Рамник Кохли хорошо знает Россию. Это помогло Micromax продать здесь 1,2 млн смартфонов



ОМСК, ФЕВРАЛЬ, МИНУС 32. Рамник Кохли, глава представительства Micromax в России, показывает город

своему шефу. Для того холода непривычны. Micromax — третий мобильный бренд на индийском рынке — до России успел выйти лишь в Бангладеш, на Шри-Ланку и в Непал. Через сто метров экскурсия по салонам связи прерывается — индийцы покупают теплые куртки. «Потом нас партнеры согревали: сало, самогон. Очень тепло россияне к Индии относятся», — улыбается Кохли.

Продажи Micromax в России стартовали в январе 2014 года. За год продано 1,2 млн штук. Не так уж мало, если учесть, что российский рынок перенасыщен. Почему индийцы добились большего, чем прочие новички?

## Локальный лидер

В Индии, где проживает 1,22 млрд человек, Micromax — очень известная компания. Она производит бюджетные смартфоны с 2008 года, выручка в 2014 году — около \$1,2 млрд. В IV квартале прошлого года, по данным компании Canalys, на родине Micromax впервые обошла по продажам Samsung — 22% против 20%, что обеспечило компании 9-е место среди мировых производителей смартфонов. С 2014 года рекламное лицо компании — австралийский актер Хью Джекман (он же рекламировал смартфоны марки и в России).

Россией индийцы заинтересовались пару лет назад. Сорокалетний основатель Micromax Рахул Шарма в одном из интервью назвал ее «окном в Европу».

Кохли прекрасно говорит по-русски — он изучал маркетинг в Государственном университете управления, потом три года работал в индийском офисе ВТБ и два года — в MTS-India. Вернувшись в Россию, установил на телефон приложение «Одноклассники» — нашел знакомых, с кем



учился или работал. «Ключевое слово для любого международного бизнеса — адаптация», — говорит он. — То, что я знаю Россию и людей здесь, очень помогло».

Компания ставила амбициозные цели — 2–3% рынка за год. Результат скромнее: Кохли говорит о доле 1–1,5%. «Зайти на этот рынок в России тяжело, он перенасыщен. Есть вендоры, которые в мире входят в топ-5, а в России имеют доли процентов. Micromax тоже столкнулся с реалиями — россияне не знают индийскую технику. Но сделано многое. И у Micromax точно есть желание инвестировать, развивать рынок», — говорит Глеб Сибирцев, член правления VVP Group, эксклюзивного дистрибьютора Micromax в России.

## Второй эшелон

Micromax — типичный представитель В-брендов, модели которых стоят гораздо дешевле, чем у топовых производителей. Этот сегмент оказался самым растущим в кризис — аналитики сети «Связной» подсчитали, что в I квартале 2015 года продажи В-брендов выросли на 14% в штуках. Конкуренция жесточайшая. В этом же сегменте позиционируют свои смартфоны известные потребителям Lenovo, Alcatel, устремились в него и игроки со смежных рынков, например крупнейший в России производитель аксессуаров для мобильных Vertex (выпустил первый смартфон в апреле 2014 года), и азиатские производители. «Ошеломляющее количество В-брендов пыталось выйти на рынок за последние два года. И львиная их доля вообще не заметна», — говорит гендиректор «Связного» Майкл Тач. Вы слышали о Etuline, Jinga, Keneksi? Похоже, на их фоне запуск Micromax можно считать успехом.

В отличие от других брендов-новичков Micromax решил работать через одного партнера. VVP Group хорошо известна продавцам телефонов по всей России как дистрибьютор Nokia и Sony. «Для нас это было определяющим фактором, когда принимали решение, брать ли не известную ни в России, ни в Европе марку», — говорит Дмитрий Кузнецов, руководитель отдела закупок сети «Цифроград», у которой 30 точек

в Нижнем Новгороде и области. — Но Micromax продвигала VVP Group, их мы хорошо знаем: отлаженная логистика, есть представительство в нашем городе, все вопросы решаются практически онлайн». Сеть сразу выставила на витрину всю линейку Micromax, на бренд приходится 22–25% продаж «Цифрограда».

В Индии 80% продаж смартфонов обеспечивает независимая розница, в России — федеральные сети. Работать с ними сложнее. В «Связном», который с 2007 года развивает собственный В-бренд Explay (на сеть приходится 40% продаж этой марки), Micromax представлен единичными моделями и не во всех магазинах. Та же история с «Евросетью», где исторически сильны позиции бренда Fly. Зато сотрудничеством с салонами «Мегафон» довольны обе стороны. Как отмечают в пресс-службе ритейлера, компания понимает потребности клиентов: «Сегодня в «Мегафоне» клиент может купить 4-дюймовый смартфон Micromax A79 всего за 2490 рублей. Это прекрасная иллюстрация стратегии индийской компании, которая полностью отвечает потребностям рынка и нашим ожиданиям от новых для России производителей».


## Высокий стандарт

Как и все В-бренды, компания дает торговцам большую маржу, чем топовые марки, и проявляет большую гибкость. «Мы прислушиваемся к рознице», — гордится Кохли. Например, компания скорректировала портфель по итогам обратной связи от продавцов, чтобы характеристики и дизайн моделей были релевантны ценовым сегментам (не все, что пользуется спросом в Индии, популярно в России, и наоборот).

Илья Ольховский, отвечающий за закупки сети «Мобильная электроника» из Королева, отмечает, что Micromax работает скорее по стандартам А-брендов: «У них мощная линейка, все потребности покрывает. Они очень быстро реагируют на изменения цен у конкурентов». Дмитрий Кузнецов из «Цифрограда» отмечает, что процент брака ниже, чем обычно у В-брендов, и система компенсаций за него хорошо отлажена.

Ритейлеры отмечают и программу мотивации продавцов. «Ни у кого из В-брендов подобного нет», — говорит Кузнецов. Привязка к бренду в этом сегменте покупателю не так важна, выбор между моделями со сходной ценой и характеристиками во многом зависит от линейного персонала. Продавцы салонов, с которыми работает Micromax, внимательно изучают презентации новых моделей и материалы тренингов в разделе «Академия» на сайте VVP Group: в чем основные фишки, какие аксессуары можно предложить с этой моделью, чем функционал отличается от конкурентов. Например, в уроке про новинку A121/Canvas elanza 2 узнаешь, что у Fly более мощная батарея, а у Alcatel внутренней памяти больше (8Гб), но одна SIM-карта. Каждый проданный смартфон Micromax продавец регистрирует в личном кабинете и в конце месяца может получить определенный процент от стоимости проданного через «Яндекс.Деньги». Какой именно и сколько компания тратит на это, ни Кохли, ни Сибирцев из VVP Group не раскрывают.

Имеет значение и личность самого Кохли. На следующий день после нашего интервью он уезжал в Бугульму, до конца лета запланировано еще с десяток командировок по стране. «Приезд высокопоставленных должностных лиц в элементах национальной одежды на встречу с простыми ритейлерами из Сибири оставил сильное впечатление», — вспоминает Алексей Платонов, совладелец и директор компании «Интерантенна», объединяющей около сотни салонов под маркой iЗум в Омской и Новосибирской областях. Кроме деловых разговоров, отмечает он, побеседовали о традициях, йоге и путешествиях. «Не очень часты случаи, когда в процессе презентации обмениваешься контактами, дружишь в соцсетях. Это искренность! А честные отношения — залог успеха», — говорит Платонов.

«Мне нравится Россия, это как вторая родина», — говорит сам Кохли. В этом году, надеется он, Micromax удастся завоевать здесь 5% рынка. После такого упражнения индийской компании не страшно будет выходить и на Европу. 

# Взрывное управление

Текст:

ДМИТРИЙ ФИЛОНОВ

*Ученый из Черноголовки научил метан и водород не взрываться.*

→ РАЗ В МЕСЯЦ корпус одного из научно-исследовательских институтов на окраине Черноголовки трясет от взрывов. Никто не пугается.

Сотрудники института знают, что это член-корреспондент РАН профессор Виллен Азатян проводит опыты в своей лаборатории — в просторной комнате с железобетонным куполом по центру 84-летний ученый доказывает эффективность своих разработок по предотвращению взрывов метана и водорода.

Сфера применения, по словам Азатяна, обширна — шахты, атомные электростанции, дирижаблестроение, двигатели для автомобилей и самолетов. Первые положительные результаты ученый получил еще в 1980-е годы, но до сих пор примеров практического использования его метода предотвращения взрывов крайне мало. Как профессор добивается внедрения своих разработок и кто ему в этом помогает?

## Свое учение

Москва, 1977 год. Молодой ученый Виллен Азатян с папкой бумаг вошел в кабинет своего научного руководителя, нобелевского лауреата Николая Семенова. Разговор предстоял непростой — Азатян указывал учителю на недочеты его теории.

Семенов, изучавший процесс взрывов и горения, считал, что при нормальном давлении резкое выделение тепла становится причиной горения. Опыты Азатяна показывали, что тепловыделение — лишь результат цепной лавины (лавинообразное размножение атомов и радикалов в цепной реакции,

которое определяет процесс горения). К тому же раньше считалось, что цепная реакция важна только при пониженном давлении. А по его данным выходило, что и при атмосферном, и при высоком. «Мои результаты он тогда изучил и сказал, что, возможно, я прав. Но посоветовал не спешить и заявить об открытии, когда докажу свою правоту в независимых лабораториях», — вспоминает Азатян.

На доказательство теории у него ушло больше 20 лет. Опыты проводились в шести институтах, включая Институт имени Макса Планка в Германии, гипотеза подтвердилась. Но Семенов до триумфа своего ученика не дожил, он умер в 1986 году в возрасте 90 лет.

Подтверждение гипотезы Азатяна открыло возможности управлять взрывами и процессом горения. Взрывы происходят из-за того, что осколки молекул начинают стремительно взаимодействовать друг с другом и происходит цепная реакция. Согласно Азатяну, взрыва не будет, если нейтрализовать эти осколки с помощью специально подобранного для каждого газа вещества, ингибитора.

В качестве ингибитора (присадки) для метана Азатян сначала использовал хлороформ. «Им раньше делали наркоз, в небольших дозах он почти безвреден», — говорит Азатян. Однако в Ростехнадзоре посчитали газ вредным и метод забраковали. В итоге Азатян остановился на комбинированном ингибиторе на основе фреона. Всеми необходимыми согласованиями ему пришлось заниматься самостоятельно. «А кому же еще?» — досадует ученый.

## Поддержка с воздуха

Дирижабль с туристами на борту бесшумно взмывает в воздух, облетает окрестности и приземляется в поле. «Когда летишь, полная тишина вокруг.

Виллен Азатян потратил 20 лет на доказательство своей гипотезы. Теперь он может зарабатывать на спасении людей







Меняя концентрацию ингибитора, можно управлять процессом горения и взрыва, а также мощностью взрывной волны

У кабины окна в пол, и все видно в мельчайших деталях», — делится впечатлениями от полета на дирижабле в Германии владелец и президент строительной группы компаний «Конти» Тимур Тимербулатов. После той поездки он мечтает наладить в России подобный туризм и совершить кругосветное путешествие. Любовь к дирижаблям и привела к знакомству с Азатяном в 2005 году.

Современные дирижабли летают на гелии, а не на водороде, как в начале XX века. Гелий — дорогой газ, его запасы невосполнимы. Отказаться от водорода пришлось после нескольких крупных трагедий вроде крушения «Гинденбурга» в 1937 году, когда погибли десятки людей: газ взрывается от малейшей искры. С ингибитором, как уверяет Азатян, такой проблемы можно избежать. Состав ингибитора для водорода он пока не раскрывает, ждет выхода научной статьи. «Мы всегда исходили из того, что ингибитор должен быть безвредным, доступным и дешевым», — говорит ученый.

Тимербулатов познакомил Азатяна с руководством московской компании «Авгурь», которая занимается строительством дирижаблей. На ее базе проводят сейчас испытания нового метода заправки летательных средств.

Специально для этого создана фирма «Беркут», в которой 51% достался «Авгурю», 30% — Тимербулатову, около 20% — Азатяну. «Перед ним стояла задача доказать, что в дирижаблях можно безопасно использовать водород. И его команда с этим справилась», — говорит Георгий Юзбашьянц, гендиректор ОКБ «Атлант», «дочки» «Авгура», которая занимается разработкой дирижаблей грузоподъемностью до 200 т.

С помощью летательных аппаратов компания надеется решить проблему доступности удаленных российских

территорий. Первые этапы разработки финансируются за счет грантов фонда «Сколково».

Несмотря на удачные испытания, до практического применения водорода в дирижаблях дело пока не дошло — например, нужно еще поработать над способом заправки.

### Под землей

Перед каждой рабочей сменой шахтеры обязательно подходят к окошку, где раздают специальные датчики. Без них работать нельзя. В случае превышения допустимого содержания метана в шахте датчики подают звуковые и световые сигналы. Это значит, что работу надо немедленно прекратить.

Системы защиты помогают не всегда. В 2010 году на шахте «Распадская» в Кемеровской области из-за взрывов погибли 91 человек. «Я ездил на «Распадскую» после взрыва, меня вызвали в качестве члена международной комиссии», — вспоминает Азатян. Он уверен, что при использовании его ингибитора взрывов в шахтах будет гораздо меньше.

Для предотвращения взрыва, по словам Азатяна, достаточно 5%-ного содержания ингибитора в воздушно-метановой смеси. «Сначала было 8%, но нам удалось снизить концентрацию», — рассказывает ученый. Меняя концентрацию ингибитора, можно управлять процессом горения и взрыва, а также мощностью взрывной волны. Большое содержание ингибитора может полностью блокировать взрыв, малое — локализовать его.

Скорость и сила взрывной волны при разном содержании ингибитора Азатян с коллегами изучал при помощи 15-метровой трубы в Черноголовке. Лаборатория с этой установкой и отдельный корпус с испытательной камерой для взрывов были построены на деньги Тимербулатова, он дал 15 млн рублей.

Однако финансирования все равно не хватает. «Недавно у нас датчики давления сломались, пришлось с зарплаты скидываться и покупать новые», — сетует Азатян.

В его лаборатории восемь сотрудников, но приезжают специалисты и из других институтов. Например, пять сотрудников Института противопожарной обороны МЧС писали кандидатские и докторские диссертации под руководством Азатяна.

Есть надежда, что до практического применения технологии осталось совсем немного.

В 2013 году инженеры Копейского машиностроительного завода создали опытный образец горнопроходческого комбайна, который разбрызгивает ингибитор при резком выбросе метана, что помогает локализовать взрыв и снизить силу взрывной волны. Выйти на производителя техники для угледобычи помогли специалисты кемеровского ВостНИИ, который занимается проблемами безопасности на шахтах. Поездку Азатяна в Кемерово для презентации технологии спонсировал Тиммербулатов из «Конти».

Губернатор Кемеровской области Аман Тулеев наградил Азатяна орденом «За доблестный шахтерский труд» I степени, хотя процесс внедрения технологии на шахтах застопорился. «На заводе в Копейске готовы делать комбайны, когда будет конкретный заказ», — говорит Азатян. Впрочем, его партнер Тиммербулатов уверяет, что переговоры уже идут, но потенциальных клиентов называть отказывается.

Председатель Российского независимого профсоюза работников угольной промышленности Иван Мохначук настроен более скептически. «Из-за падения цены на уголь у нас многие угольные компании убыточны, хотя и показывают рекордные объемы добычи. В таких условиях вряд ли кто-то пойдет на нововведения», — рассуждает он.

К тому же, добавляет эксперт, необходимость проводить дегазацию в шахтах закреплена законодательно и отказываться от действующих методов никто не будет. «Иначе все шахты встанут», — говорит Мохначук.

Азатян пытается найти поддержку на высшем уровне, выступая на разных круглых столах и в рабочих группах. Он уже сумел заинтересовать Академию наук, которую сейчас возглавляет его знакомый Владимир Фортов. «Он хочет взять нашу лабораторию под личный контроль», — говорит Азатян. Фортов специализировался в схожей области, изучал, в частности, ударные волны. Ученые даже опубликовали несколько научных работ в соавторстве. На совещания с Фортвым Азатян обычно ходит вместе с Тиммербулатовым.

## На будущее

А в черноголовской лаборатории он уже думает о более далекой перспективе. По словам ученого, ингибиторы можно было бы применять, например, на АЭС, где в больших «бассейнах» отстаивается водород. Или в самолетах для предотвращения взрывов и для тушения пожаров — Азатян уже начал сотрудничать с Объединенной авиастроительной корпорацией.

«Рано или поздно в других странах тоже придут к моим выводам. Нужно быстро внедрять, чтобы получить преимущество», — говорит ученый. Еще в 1980-х годах Азатян совместно с МАИ

испытывал и запатентовал свой метод предотвращения взрывов в двигателе внутреннего сгорания, работающем на водородном топливе.

Подача ингибитора, по словам ученого, исключает возможность взрыва водорода. Он даже придумал способ производить водород внутри автомобиля. «Я успел зарегистрировать патент в России, он был общедоступный. Позже такой же метод был реализован на автомобиле в США», — сокрушается ученый. Об этом он узнал из новостной заметки, которую переслал ему знакомый.

Испытания прямооточного двигателя на водороде проходят сейчас в Центральном институте авиационного моторостроения, а вот с двигателем для автомобиля процесс у Азатяна не пошел. Соответствующий патент он оплачивал до 2013 года, а потом прекратил: «Это достаточно накладно, а за все время им никто так и не воспользовался».

Между тем в декабре 2014 года продажи своего автомобиля Mirai на водороде начала компания Toyota. Компания пока планирует продать за год 700 автомобилей, но предзаказ уже превысил эту цифру. В 2015 году Toyota хочет инвестировать в перспективное направление \$162 млн. 

## Уголь и жизнь

Взрывы и пожары являются самой частой причиной аварий на шахтах. Однако в последние годы смертность, как и число аварий, снизилось



Источник: Ростехнадзор



SAMSUNG  
**Galaxy S6 | S6 edge**

БУДУЩЕЕ СЕГОДНЯ



NEXT IS NOW\*

\* Будущее сейчас. Edge – эйдж. Реклама.

**SAMSUNG**

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Текст:

ПЕТР РУДЕНКО

*В девяностых Алексей Буянов начинал работу в АФК «Система» с настройки компьютеров. Теперь он инвестирует деньги миллиардера Владимира Евтушенкова.*



Низкая зарплата в Институте проблем механики заставила в 1994 году молодого выпускника Московского физико-технического института Алексея Буянова искать новую работу. Товарищ предложил вариант — следить за компьютерами в АФК «Система». Тогда компания Владимира Евтушенкова была малоизвестна, в ней работало 20 человек. «Атмосфера была почти семейная», — вспоминает Буянов. Кто мог представить, что через десять лет эта компания станет одним из крупнейших частных холдингов страны, а Буянов — ее старшим вице-президентом?

Несмотря на хорошую зарплату в IT-департаменте, Буянов недолго провозился с компьютерами, его больше интересовал бизнес соседнего инвестиционно-финансового блока. «Хотел применить свой технический склад ума в оценке активов», — вспоминает он. — «Система» уже тогда обладала большим набором разношерстных активов в промышленности и недвижимости». Буянову повезло, его заметили и со временем доверили ему заниматься оценкой активов. Недостающие знания в финансах он набирал по ходу на различных курсах, в том числе в аудиторских компаниях «большой четверки».

Первым большим назначением Буянова стало в 1995 году кресло вице-президента «Системы Инвест», которая занималась скупкой телекоммуникационных активов. Через год владелец АФК «Система» Владимир Евтушенков был поражен первым в истории России пу-

бличным размещением акций — на Нью-Йоркской фондовой бирже компания «Вымпелком», в капитале которой АФК «Система» владела миноритарной долей, привлекла \$111 млн. Вдохновившись этим успехом, «Система» купила 40,4% компании МТС у ее российских акционеров. Буянов участвовал в подготовке сделки, а позже представлял «Систему» в МТС в должности вице-президента (тогда совладельцем контрольного пакета МТС был Deutsche Telekom). Но в 1998 году Россия допустила дефолт, и инвесторам стало не до размещений.

Ситуация выправилась лишь в начале 2000-х, тогда МТС набрала первый миллион абонентов и опередила основного конкурента — «Вымпелком». Идея покупки лидера сотового рынка в России заинтересовала инвесторов, и в середине 2002 года компания разместила свои расписки на Нью-Йоркской фондовой бирже и привлекла \$323 млн — больше всех предыдущих инвестиций «Системы» в российские телекоммуникации. Евтушенков был очень доволен, а ответственному за IPO Буянову предлагали должности в крупнейших инвестиционных банках и холдингах, но он остался в «Системе», где продолжал руководить финансовым блоком.

«Замена «Вымпелкома» на МТС была гениальным решением, на ней выросло благосостояние всего холдинга», — объясняет Буянов. «Система» богатели, а Буянову нужно было привлекать деньги на новые проекты. «Прорывом стал выпуск кредитных нот на западном рынке объемом \$100 млн, — вспоминает он. — По-

сле этого о нас узнали на публичном долговом рынке, и затем мы выпустили пятилетние еврооблигации, обеспеченные пакетом акций МТС. Это было первое размещение евробондов холдинговой компанией на зарубежных рынках».

Буянов участвовал в многочисленных private equity сделках «Системы» в России. Это были и масштабные операции, как продажа 49% страховой компании «РОСНО» немецкой Allianz перед кризисом 2008 года за \$750 млн, так и небольшие, как продажа Бусиновского мясокомбината. «Буянов очень важный «штабной человек», — вспоминает его бывший коллега. — За столько лет работы он хорошо проявил себя и заслужил доверие Евтушенкова». После того как в 2005 году АФК «Система» стала торговаться на Лондонской фондовой бирже, Евтушенков подарил Буянову 0,2% ее акций, которые тогда стоили около \$20 млн.

В 2011 году Евтушенков решил сделать из своего family office инвестфонд, работающий как отдельный бизнес с перспективой привлечения средств других инвесторов. Тогда был сформирован фонд Redline объемом €100 млн. По легенде, название фонда было одним из вариантов ребрендинга для МТС, но компания оставила старое название, получив лишь новый логотип (яйцо).

Управлять фондом Евтушенков сначала позвал бывшего вице-президента МТС Сергея Скатерщикова. Инвестиции фонда были достаточно разношерстными. Redline купил долю в немецкой медиагруппе Constantin Medien, которая владела платным спортивным телеканалом Sport+, интернет-порталом Sport.de, каналом Liga total!, транслирующим футбольные матчи Бундеслиги, а также продавала спортивную статистику. Вдобавок фонд инвестировал в онлайн-аукцион предметов искусства Paddle8.com и издателя старейшего в США журнала об искусстве Artnews.





В 2014 году Евтушенков захотел сменить стратегию фонда. «Мы решили сфокусироваться на том, в чем АФК «Система» всегда была сильна, — технологиях в широком смысле этого слова», — говорит он. «Смена стратегии была персональным решением Евтушенкова и не была связана с моей работой, — комментирует Скатерщиков. — Redline только увеличивал стоимость чистых активов под моим управлением в 2012 и 2013 годах, и доходность не вызвала нареканий». С приходом Буянова в I квартале 2015 года у фонда начались первые выходы — он продал долю в немецких медиакомпаниях WIGE и Constantin Medien, получив доходность около 15%.

Сейчас у фонда инвестиции в 15 компаний. Среди них британская Iwosa, предоставляющая краткосрочные интернет-кредиты до £50 000 для малого

и среднего бизнеса, израильский дистрибьютор ПО Igonsource, ирландская компания с российскими корнями Innalabs, производящая навигационное оборудование для кораблей и самолетов. В 2014 году фонд купил акции компании MCW Energy Ltd., которая использует безопасную для среды технологию добычи нефти из нефтяных песков в штате Юта (США).

Вдобавок Redline настроен инвестировать в биотехнологии. В последние два года был бум IPO компаний этого сектора — 118 размещений на сумму более \$9 млрд. «Это очень сложная индустрия, но если угадать с инвестицией, то возврат значителен, — рассказывает Буянов. — Недостаток своей экспертизы мы компенсируем тем, что инвестируем вместе с более искушенными игроками».

Признаки family office в фонде пока еще остаются — инвесторы со стороны не привлекались, а лондонский офис фонда возглавляет дочь Евтушенкова Татьяна. Имя Евтушенкова дало и негативный эффект — банки и контрагенты по сделкам начали нервничать из-за уголовного преследования главы «Системы» осенью 2014 года. Тогда Евтушенкова обвинили в отмывании денежных средств по делу о приватизации активов башкирского ТЭК. «Почти всю осень мы успокаивали банки, контрагентов и партнеров, — рассказывает Буянов. — Работу фонда это, естественно, замедлило, хотя сделки не срывались». Буянов планирует инвестировать все средства фонда к концу 2016 года. Комиссия составляет 2% за управление активами и 20% за успех. 

# Городские инвестиции

**АЛЕКСЕЙ  
ГОЛУБОВИЧ**

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

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



*В каких городах  
недвижимость  
привлекательна  
для инвестиций.*

Сегодня рынки недвижимости многих городов мира зависят от валютных курсов сильнее, чем от темпов роста экономики, динамики численности населения, налогов и даже процентных ставок.

Относительно устойчивый рост экономики демонстрируется там, где валюта стабильная (или сильная), а снижение или стагнация ВВП происходит в большинстве стран, где валюты слабеют. К первой немногочисленной группе относятся США, КНР и тесно связанные с ними экономики (Гонконг, Сингапур). Ко второй — и пораженные кризисом страны-экспортеры сырья, и многие члены ЕС, поддерживающие финансовые рынки только за счет кредитной эмиссии.

Где же недвижимость можно считать не просто дешевой, а инвестиционно привлекательной? Тут важно сочетание следующих факторов:

- низкий курс национальной валюты снижает цены покупки для тех, кто инвестирует доллары;
- налоговая система стимулирует покупку и владение недвижимостью, а не отпугивает инвесторов повышением налогов;
- в экономике в последние годы не было бума кредитования недвижимости и не сформировался «ценовой пузырь»;
- страна предлагает благоприятные налоговые и правовые условия для состоятельных мигрантов;
- власти планируют серьезные инвестиции в инфраструктуру и благоустройство;

• избыточное строительство предыдущих лет не привело к «перепроизводству» недвижимости, которая не будет быстро раскуплена, даже несмотря на относительно низкую цену.

На что конкретно стоит обратить внимание тем, кто хочет не только дешево купить жилье, но и заработать? Вот не исчерпывающий список приоритетов, на котором может строиться как инвестиционный портфель, так и индивидуальные точечные покупки.

**Берлин.** Хотя цены почти удвоились с прошлого мирового кризиса, эксперты ждут ежегодного роста по 8-10% еще несколько лет. Берлин будет перестраиваться и обновляться. Кроме того, туда может быть переведен ряд учреждений ЕС из других стран.

**Дубай.** Падение цен на нефть дает возможность покупать жилую и коммерческую недвижимость Дубая, которая, скорее всего, будет быстро расти. Дубай —

это хаб и финансовый центр Ближнего Востока, «местный Лондон», куда все больше переводят капиталы и вывозят семьи из соседних стран. Плюс благоприятный налоговый режим и развитие экономики Ирана сделает Дубай местом регистрации еще большего числа офисов, ускорит деловую миграцию.

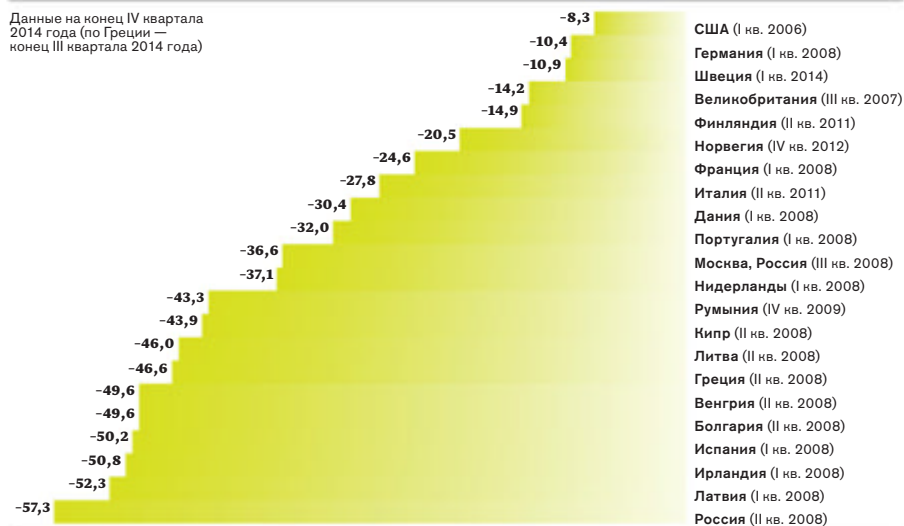
**Нью-Йорк.** Несмотря на высокие налоги, дорогой доллар и сильно выросшие цены, Нью-Йорк продолжает привлекать капиталы богатых американцев и жителей Латинской Америки. В каком-то смысле нью-йоркская недвижимость становится объектом долгосрочных консервативных инвестиций.

**Майами.** Привлекательность города для богатых латиноамериканцев, недостаток места для продолжения застройки и ожидаемое «открытие» Кубы для США способствуют росту спроса и цен.

**Монако.** Последний город в Европе, где можно жить, законно не платя нало-

## Изменение долларовых цен на недвижимость относительно максимума за 10 лет, %

Данные на конец IV квартала 2014 года (по Греции — конец III квартала 2014 года)



Источник: Bloomberg, Eurostat, Росстат, IPH, Arbat Capital

ги. Он уже стал самым дорогим по рейтингам за квадратный метр. Однако низкий курс евро и распространение все более драконовских законов ЕС на другие страны-убежища (Швейцария, Люксембург) в сочетании с курортным расположением снова сделали квартиры в Монако привлекательными для тех, кто может заплатить от €2 млн.

**Лугано.** Становится все более популярным городом у жителей Восточной Европы из-за удобного расположения (час от миланского аэропорта), относительной либеральности кантональных властей в этой части Швейцарии и большей безопасности в сравнении с соседней Италией. Нехватка мест для застройки уже начала толкать цены вверх.


**Барселона и Марбелья.** Хороши только очень низкими ценами. Впрочем, избыточное предложение жилья не оставляет надежды на быстрый рост в ближайшие годы. Поэтому покупать недвижимость там есть смысл только для себя.

**Рига.** Рынок начал оживать в 2015 году в связи с завершением действия негативного эффекта от «запрета на инвестиционные виды на жительство» для россиян. Но более важно, что на рынке в основном закончились интересные проекты из банковских портфелей (залогов после кризиса 2008–2009 годов) и курс евро к доллару должен пройти минимум в ближайшие полгода.

**Киев.** Как только в Киеве исчезнет риск Майдана-2, цены на качественную недвижимость (особенно коммерческую) быстро вырастут на 25–50%. Правда, лучше подождать покупать до тех пор, пока не появилась уверенность в том, что не будет еще одной войны за Донбасс (то есть второй половины 2015 года как минимум).

**Гренада.** Начало реализации программы продажи паспортов инвесторам (отмененной в начале 2000-х) вызовет очень быстрый рост спроса на недвижимость в этой стране.

**Панама.** Несмотря на традиционный карибский беспорядок, Панама постепенно приобретает черты «карибского Дубая», а близость Мексики с избыточными финансовыми ресурсами (в том числе американскими) вызывает рост спроса на офисы и апартаменты.

Но стоит помнить: даже при совпадении большинства позитивных для инвестора факторов цена недвижимости и перспективы ее роста зависят от классического «место, место и еще раз место». Поэтому, например, Лондон останется притягательным для многих покупателей, невзирая на его инвестиционную непривлекательность: цены на недвижимость и так высоки, едва ли они удвоятся за пять лет. Кроме того, если к власти в Великобритании придут лейбористы, может быть отменен крайне важный для богатых иностранцев статус non-domiciled resident (NDR), то есть человек, не проживающий в стране постоянно и не декларирующий иностранные активы и доходы. Это сильно ударит по тем, кто рассматривал Лондон как оптимальное по налогам место для жизни и инвестирования. Опять же, если у власти останутся консерваторы, то они обещают отменить налог на наследование недвижимости ценной до £1 млн, что поддержит цены на жилье для состоятельных граждан. 

# ПРОЕКТ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ

реклама 16+

finan<sup>z</sup>.ru

## КОТИРОВКИ, НОВОСТИ, АНАЛИТИКА

### Реальные финансы в реальном времени



# Опасные облигации

**ОКСАНА КУЧУРА**Управляющий партнер  
UFG Wealth ManagementСпециалист по управлению  
частными капиталами  
с 10-летним опытом[forbes.ru/kuchura](http://forbes.ru/kuchura)

## Рост ставок в США может не произойти.

Английский фразеологизм widow maker словари переводят выражением «нечто опасное для жизни». Термин widow maker trade последние 10 лет ассоциируется с попытками продавать японские гособлигации, не имея их на руках и надеясь на падение цены. Но за последние 25 лет опускалась не цена, а доходность — с 8,5% до 0,4% годовых, и сотни управляющих разорились на этих бумагах.

В случае с Японией основные предпосылки для роста доходностей были налицо: огромный госдолг в сочетании с внушительным бюджетным дефицитом должны были стимулировать бегство инвесторов из этих бумаг. В реальности этого не произошло, потому что инвесторы большей частью были японцами, а отсутствие экономического роста, дефляция и демографические проблемы в комбинации с гигантским торговым профицитом обеспечивали непрерывно растущий спрос на госбумаги. Не последнюю роль сыграла и постоянно укрепляющаяся иена, поддерживавшая спрос со стороны иностранных инвесторов. В результате цены на японские бумаги каждый год ставили ценовые рекорды.

По мере того как доходности по американским гособлигациям продолжают медленно сползать вниз, аналогии с японским рынком проглядывают все отчетливее. В 2014 году все крупнейшие брокерские дома предсказали рост доходностей «трежериз» к концу года, апеллируя к тому, что ФРС начнет программу сворачивания количественного смягчения в середине года. Тем не менее плохая экономическая статистика заставила ФРС сдвинуть сроки сворачи-

вания QE, и доходности гособлигаций снизились с 3% годовых в начале года до 2% в конце. Трейдеры, последовавшие «очевидной» рекомендации в начале 2014 года, потеряли деньги.

В 2015 году ситуация с брокерскими прогнозами повторилась. Большинство аналитиков предсказали, что к концу года доходности по американским бумагам достигнут как минимум 3%, объясняя это поднятием учетной ставки в середине года. Однако не все управляющие с ними согласны. Например, Билл Гросс, сменивший в прошлом году гиганта Pimco на Janus Capital, ставит на продолжение снижения доходностей по американским облигациям. Конечно, США это не Япония и история никогда не повторяется буквально, однако параллели начинают явно проследиваться.

Укрепляющийся доллар и перспектива роста ставок в очередной раз ставят под серьезное сомнение возможность 3%-ного роста американского ВВП в 2015 году. С июня 2014 года курс доллара вырос на 20%, что негативно повлияло на динамику американского экспорта, «отрезало» 1% роста от показателя ВВП в IV квартале 2014 года. В 2015 году тренд на укрепление продолжился. По оценке Bank Credit Analyst, для американской экономики каждые 10% роста курса доллара эквивалентны росту учетной ставки на 1%. Это говорит о том, что даже без движения по ставке, реальное ужесточение монетарных условий уже началось. По опыту прошлых циклов роста ставок видно: чем сильнее укрепляется доллар, тем меньше фактический рост ставки, поскольку при росте курса валюты давление инфляции внутри страны ослабевает.

Соответственно, пока тренд на укрепление доллара сохраняется, американский ВВП с завидной регулярностью не

будет оправдывать оптимистичные ожидания аналитиков, а инфляция в США вряд ли преодолеет 2%-ный порог. Комбинация этих факторов снижает необходимость торопиться с поднятием процентных ставок, что и отражает низкая доходность казначейских обязательств. Рыночные ожидания начала роста ставки пока отодвинулись на октябрь, но, возможно, они сдвинутся дальше.

Впрочем, даже при росте ставки вероятна ситуация, когда никакого драматического всплеска доходностей не произойдет. Количественное смягчение в Европе и Японии предполагает беспрецедентное изъятие длинных бумаг Европейским центробанком и Банком Японии. Доходности облигаций стран с достойными кредитными рейтингами уже сейчас близки к нулю или находятся и вовсе в отрицательной зоне. Если принять во внимание, что и евро, и иена в последний год неуклонно ослабевают относительно доллара, американские госбумаги, дающие целых 2%, выглядят практически высокодоходными облигациями. С учетом дефицита инвестиционных бондов, который формируется в Европе, на рынок казначейских обязательств США выльются сотни миллиардов ликвидности.

Ну и наконец, не стоит забывать о традиционной роли «тихой гавани», которую выполняют американские госбумаги. Рынки акций перекуплены, значительной коррекции (более 10%) не случалось уже более трех лет. На таком фоне любой сильный всплеск волатильности вызовет переток части денег с рынка акций в «трежериз».

Стоит ли на этом фоне испытывать судьбу, открывая короткие позиции? Возможно, что через пару лет widow maker trade будут связывать с неудачными попытками заработать на грядущем росте ставок, шорта «трежериз».



**АРАМ ДАВИДЯН**

РУКОВОДИТЕЛЬ  
AVRORA CLINIC

хирург, имплантолог, пародонтолог, ортопед более чем с 20-летним стажем. Его заслуги оценены Европейской ассоциацией Остеоинтеграции (имплантации) и Американским Обществом Ортодонтонтов. В 2003 году д-р Давидян организовал и возглавил клинику, учебный и исследовательский центр Avroraclicnic. В настоящее время совместно с клинической продолжается его научная и преподавательская работа. Автор ряда книг об имплантологии.

Avroraclicnic – обладатель сертификата Центра клинического мастерства Nobel Biocare, единственная российская клиника, входящая в состав мирового клинического сообщества The Leading Dental Centers of the World\*.

# СТОМАТОЛОГИЯ В РОССИИ: БОЛЬНО НЕ БУДЕТ!

*Западная медицина – гарант качественного лечения...*

*Действительно ли уровень развития всех отраслей здравоохранения России уступает зарубежному? Мы говорим с доктором Арамом Давидяном, руководителем Avroraclicnic, о самобытном пути российской стоматологии, об отличиях в подходе к пациенту у отечественных и зарубежных врачей.*

**На ваш взгляд, насколько оправданно стремление получать лечение за границей?**

На сегодняшний день искать клиники, в частности стоматологические, за рубежом, мне кажется абсолютно неразумным. Все технологии, которые применяются на Западе, есть и в России. Кроме того, важно понимать, что в стоматологии сложно провести манипуляцию за один раз. К примеру, если говорить об имплантации, даже если процедуру сделали быстро, вопрос дальнейшего контроля становится самым важным. Конечно, можно представить, что вы будете ездить каждые три месяца проверяться, но вы уверены, что через год это вам не надоест? Фактор перманентной связи со стоматологом, по сути на всю оставшуюся жизнь, очень значим. Человек, который вас лечил, ведет дальнейшее наблюдение, в конечном счете и отвечает за ваше стоматологическое здоровье.

**Тем не менее западная стоматология воспринимается как эталон – выходит, это миф?**

Единственное, в чем мы сегодня действительно отстаем – это базовое образование. На западе студент выходит из стоматологического вуза в значительной степени готовый к самостоятельной деятельности. Отечественный же стоматолог-выпускник должен пройти не менее пяти лет дополнительного обучения. Но на этом преимущества, я бы сказал, заканчиваются. К примеру, накопленный опыт решения сложных случаев в России в разы больше. Причина кроется в несопоставимом уровне стоматологического здоровья людей в той же Европе, где они раз в полгода по страховке обязательно приводят себя в порядок, и в России. Западные коллеги порой приходят в ужас от того, с какими случаями нам приходится иметь дело.

Кроме того, сама система за рубежом предполагает работу отдельных докторов в собственных кабинетах. В России же получается лицензия в целом на клинику. Благодаря этому образуются целые конгломераты состоявшихся врачей разной специализации. В нашей клинике такая работа над планом лечения значительно сокращает сроки и повышает качество лечения.

**В какой момент стоматология в России начала меняться и благодаря чему?**

Еще 25 лет назад отечественная стоматология не воспринималась западными коллегами всерьез. Даже бытовало такое понятие, как «Russian red tooth». Зуб после такого лечения, которое, к слову, ни в одной стране больше не применялось, сначала багровел, а затем попросту отмирал. Основной импульс развитию отечественной стоматологии дали имплантология и пародонтология. Имплантация изменила подходы с точки зрения планирования лечения и деликатного отношения к организму. Это произошло в конце 90-х, когда в Россию пришли западные технологии, в частности появились образовательные программы Nobel Biocare. Мне довелось быть одним из первых российских докладчиков на международной конференции. До сих пор не могу забыть волнение, когда выходил на сцену с западными профессионалами, которые тогда представлялись абсолютными стоматологическими авторитетами. В тот период стала формироваться отечественная система постдипломного образования, которая сегодня, как и на заре своего появления, – главный источник практических знаний докторов о современных технологиях, соответствующих мировым стандартам.

**К чему сегодня стремится стоматология и на чем вы делаете акцент в работе с пациентами?**

Я бы сказал, что для нас, в Avroraclicnic, важен не только качественный результат, но и комфортный процесс. Пациент на протяжении всего периода лечения независимо от того, будет он длиться месяц или год, должен иметь возможность сохранять социальную активность. Вот куда должна развиваться стоматология – не только создавать исключительный результат, но и процесс лечения. Качественное лечение – это еще и предвосхищение, минимизация возникновения стоматологических проблем в будущем.

Ищите другие клиники, обладающие сертификатом Центров клинического мастерства Nobel Biocare, здесь: <http://nobelbiocare.ru/clinics/>



18–20 ИЮНЯ



ПМЭФ 2015

ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

[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»  
«Газпромбанк» (Акционерное общество)

Государственная корпорация «Банк развития  
и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

ЗАО «ВТБ Капитал»  
ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк»



# Наследники миллиардеров

*Дети участников рейтинга богатейших стремительно взрослеют. Сархан и Алекпер Исмаиловы, Саид Керимов уже получили активы под управление. Каждый год список будет расширяться. Какие навыки могут пригодиться тем, кому придется управлять семейными состояниями? Как бизнесмены готовят преемников? Чем занимаются наследники сейчас?*

---

**Над проектом работали:**

Ирина Телицына  
(редактор)  
Елена Березанская  
Антон Вержбицкий  
Анастасия Жохова  
Галина Зинченко  
Елена Зубова  
Андрей Лапшин  
Петр Руденко  
Дмитрий Филонов

---

# Трудовая биография

*Примеров передачи бизнеса второму поколению в современной России пока мало. Однако многие наследники богатейших россиян готовятся стать преемниками. Forbes изучил, где работают дети первых 150 участников списка Forbes (далеко не все взрослые отпрыски трудоустроены). Тех, кто делает карьеру в семейном бизнесе, среди них гораздо больше, чем основателей собственного.*

Текст:

ЕЛЕНА  
БЕРЕЗАНСКАЯ,  
АНАСТАСИЯ  
ЖОХОВА,  
ГАЛИНА ЗИНЧЕНКО

## Александр Вексельберг



Год рождения: 1988

Отец: **Виктор Вексельберг** (№4, \$14,2 млрд)Образование: **Йельский университет**Гражданство: **США (по рождению)**

Во время учебы в Йеле сын владельца «Реновы» жил в общежитии с бюджетом \$800 в месяц. «Больше ему не нужно, он ведь учиться туда поехал», — рассказывал Виктор Вексельберг в интервью «Ведомостям» в 2008 году. Окончив университет, Александр остался в США, он развивает собственный технологический стартап и с бизнесом Вексельберга-старшего пока никак не связан. «Я хотел бы, чтобы дети занимались [моим] бизнесом. Но это необязательно. Главное, чтобы они были просто счастливы», — в том же интервью говорил владелец «Реновы».

## Юсуф Алекперов



Год рождения: 1990

Отец: **Вагит Алекперов** (№6, \$12,2 млрд)Образование: **РГУ нефти и газа им. Губкина**Собственность: **0,13% акций «Лукойла»**

Место работы и должность единственного сына президента «Лукойла» в компании тщательно скрывают. Последний раз журналисты видели Юсуфа в Когалыме на запуске Импурского месторождения в октябре 2014 года. В апреле 2015 года в списках сотрудников компании «Лукойл — Западная Сибирь» он уже не значился, а на его страничке в Instagram появилась запись: «Решил изучить добычу алмазов». Вероятно, речь идет об «Архангельскгеолдобыче», алмазодобывающем предприятии «Лукойла». В московской штаб-квартире «Лукойла» он появился, похоже, нескоро: «У нас, чтобы человек стал руководителем среднего предприятия, должно пройти 10–15 лет», — говорил его отец в интервью «Ведомостям» в 2013 году.

## Дмитрий Лисин

Год рождения: 1981

Отец: **Владимир Лисин** (№8, \$11,6 млрд)Образование: **Лондонская школа экономики и политических наук (LSE), Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)**Должность: **директор по стратегическому планированию компании «Румелко»**

Сын владельца НЛМК входит в советы директоров целого ряда принадлежащих отцу предприятий: «Первой грузовой компании», «Судоходной компании «Волжское пароходство», Туапсинского морского торгового порта, «Северо-Западного пароходства» и медиахолдинга «Румедиа», которому, в частности, принадлежит радиостанция Business FM.

## Ксения Франк

Год рождения: 1985

Отец: **Геннадий Тимченко** (№9, \$10,7 млрд)Образование: **Эдинбургский университет (философия и французский язык)**Должность: **член совета директоров «Трансойла»**

Как и отец, является гражданкой Финляндии. Живет в Женеве. В 2008 году вышла замуж за сына гендиректора «Совкомфлота» Глеба Франка. В 2012 году вошла в совет директоров отцовской компании «Трансойл». Возглавляет бла-



готворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко. Является членом наблюдательного совета зарегистрированного в Женеве благотворительного фонда «Нева», который был создан для научного и культурного обмена между Россией и Швейцарией. В 2013 году президент Путин наградил дочь своего друга орденом Дружбы «за укрепление дружбы и сотрудничества с Россией, а также развитие научных и культурных связей и активную благотворительную деятельность».

## Аркадий Абрамович



Год рождения: **1993**  
Отец: **Роман Абрамович (№12, \$9,1 млрд)**  
Образование: **Северо-Западный университет (Бостон, США)**  
Собственность: **инвестиционная компания ARA Capital**

Сын владельца Chelsea начал свой бизнес, будучи студентом: в 2011 году на его имя была зарегистрирована инвесткомпания ARA Capital, которая сразу же приобрела блокирующий пакет акций компании Zoltav Resources — зарегистрированной на острове Джерси холдинговой компании, которая владеет активами в нефтегазовом секторе России и СНГ. К инвестициям Абрамович-младший подходит серьезно — во время каникул летом 2012 года прошел стажировку в лондонском офисе «ВТБ Капитал». В апреле 2015 года Абрамовичу-младшему принадлежало 39,62% акций Zoltav, капитализация компании на тот момент составляла более \$98 млн.

## Антон Федун

Год рождения: **1985**  
Отец: **Леонид Федун (№19, \$5,3 млрд)**  
Образование: **Университет Суррея (Великобритания, бакалавриат, «Менеджмент и туризм»), Бизнес-школа Риджентс (магистратура, «Глобальный менеджмент»)**  
Должность: **совладелец и директор лондонского The Ampersand Hotel**



Нефтяному бизнесу Антон Федун предпочел сферу гостеприимства — помимо изучения менеджмента и туризма в Великобритании он прошел курс управления отелями в австралийском университете Bond. Параллельно пробовал работать в турфирме, был юридическим интерном и даже кассиром в благотворительном магазине. Помогал компании отца открывать отель в Крыму, после чего получил от Леонида Федун карт-бланш на создание собственного отеля в Лондоне. Пятизвездочный The Ampersand Hotel в отреставрированном здании в Кенсингтоне открылся перед летней Олимпиадой в 2012 году и вскоре заработал несколько престижных наград. На церемонии вручения одной из них, The International Design & Architecture Award, Антон появился вместе с отцом. В интервью журналу «Секрет фирмы» в 2014 году он признавался, что The Ampersand — первая серьезная работа. «У меня не было уверенности, что сразу получится сделать собственный бизнес, но отец считает, что, пока сам не начнешь всем заниматься, ничему не научишься», — сказал он. Судя по профилю в LinkedIn, в 2017 году он планирует открыть еще один отель — на 95 номеров неподалеку от делового центра Лондона.

## Екатерина Федун



Год рождения: **1988**  
Отец: **Леонид Федун (№19, \$5,3 млрд)**  
Образование: **МГИМО, Бизнес-школа Риджентс (магистратура, «Глобальный менеджмент»)**  
Должность: **сотрудник лондонского PR-агентства Bacchus**

Екатерина Федун, как и ее брат, постоянно живет в Лондоне — получив диплом специалиста по связям с общественностью в МГИМО, она поехала учиться менеджменту в Бизнес-школу Риджентс. В Великобритании девушка устроилась на работу по специальности — в PR-агентство Bacchus, которое сотрудничает, например, с певицей Бейонсе, модельером Кристианом Лакруа и модным домом Givenchy. «Связи с общественностью у меня и впрямь неплохие, хотя здешний круг друзей и не такой обширный, как в Москве. Меня это не смущает; живу себе в устрично-икорном Найтсбридже, исправно посещаю лон-

донскую Неделю моды, и ни одна свежая вывеска, поверьте, не ускользнет от моего внимательного взгляда», — рассказывала Екатерина в интервью Tatler в 2012 году. В прошлом году она вышла замуж за менеджера футбольного клуба «Спартак» Юхана Гераскина.

## Саркис Карапетян



Год рождения: **1992**  
Отец: **Самвел Карапетян (№26, \$4 млрд)**  
Образование: **РАНХиГС**  
Должность: **вице-президент группы компаний «Ташир»**

Старший сын Самвела Карапетяна с 2013 года отвечает в «Ташире» за управление коммерческой недвижимостью и сейчас готовит к запуску несколько торгово-развлекательных центров. Как рассказывал Forbes миллиардер, строящийся в Мытищах центр (около 200 000 кв. м, инвестиции \$200 млн) — первый полноценный проект Саркиса «от момента проектирования и покупки земли до оперативного руководства». По словам бизнесмена, дети всегда знали, что войдут в семейный бизнес, и хотели этого: «Никто из них даже абстрактно не представлял свое будущее в другом месте». В свободное время Саркис занимается борьбой и футболом (полужащитник в клубе «Караул»), увлекается кино и музыкой.

## Татевик Карапетян



Год рождения: **1990**  
Отец: **Самвел Карапетян (№26, \$4 млрд)**  
Образование: **Финансовый университет при Правительстве РФ**  
Должность: **вице-президент группы компаний «Ташир»**

Дочь Карапетяна Татевик управляет развлекательными и медиабизнесами холдинга, в частности федеральной сетью кинотеатров «Синема Стар». Провела ребрендинг «Синема Стар». Как рассказывают в компании, к процессу «были



## Преемники/работа/активы/стартапы

привлечены лучшие брендинговые и дизайнерские агентства мира». Полтора года назад сеть открыла на родине Карапетяна, в Армении, первый в стране мультиплекс. Сам бизнесмен в интервью Forbes отмечал, что кинотеатры обеспечивают большую посещаемость торгово-развлекательных центров «Ташира».

## Андрей Гурьев



Год рождения: 1982

Отец: **Андрей Гурьев (№28, \$3,5 млрд)**

Образование: **Университет Гринвича (Лондон), РАНХиГС**

Должность: **генеральный директор, председатель правления «Фосагро»**

С 15 лет сопровождал отца в поездках по заводам «Фосагро». Профессионально занимался дзюдо, но сделал выбор в пользу умственного труда. В компанию официально пришел сразу после окончания института, в 22 года, рядовым экономистом. Занимался финансами, продажами, экспортом и логистикой. Два года назад был назначен исполнительным директором, через несколько месяцев — гендиректором. «Я теперь в ответе не только за свои слова и принимаемые решения, но и за репутацию компании и репутацию Андрея Григорьевича, который доверил мне управление компанией. Очень надеюсь, что по моему пути пойдет и мой сын», — говорит Гурьев.

## Джахангир Махмудов

Год рождения: 1987

Отец: **Искандер Махмудов (№29, \$3,5 млрд)**

Образование: **LSE**

Место работы: **«УГМК-Холдинг»**

Единственный сын основного акционера «Уральской горно-обогатительной компании» работает в Екатеринбурге, в одной из принадлежащих отцу компаний. Увлекается охотой, вместе с Махмудовым-старшим охотился в Южной Африке. Дружит в Facebook с Саидом Гучериевым, сыном основателя «Группы БИН» Михаила Гучериева.

## Ольга Рашникова

Год рождения: 1977

Отец: **Виктор Рашников (№30, \$3,5 млрд)**

Образование: **Швейцарский колледж Франклина («Экономика, финансы и управление на предпри-**



**ятии»), Государственный университет управления (МВА)**

Должность: **директор по финансам ММК, член совета директоров и комитета по стратегическому планированию**

Дочь металлурга Виктора Рашникова начала работать на Магнитогорском металлургическом комбинате в 2005 году старшим менеджером управления экономики. В 2011 году Ольга выросла до позиции директора по финансам, а еще через год вошла в совет директоров. В 2014 году Рашников рассказывал журналу «Бизнес России», что как отец не может не радоваться успехам своих дочерей и тому, что они сформировались как настоящие личности. Старшая дочь, Татьяна Рахно, по словам предпринимателя, «успешно занимается бизнесом». А «Ольга, действительно, свои профессиональные знания решила посвятить комбинату... Надеюсь, ее знания и опыт, современный подход к менеджменту внесут конкретный вклад в дальнейшее развитие комбината».

## Саид Керимов

Год рождения: 1995

Отец: **Сулейман Керимов (№31, \$3,4 млрд)**

Образование: **МГИМО**

Собственность: **сеть кинотеатров «Синема парк»**

Сын сенатора Сулеймана Керимова учится на третьем курсе в Международном институте энергетической политики и дипломатии МГИМО, осваивая специализацию «Международный бизнес и деловое администрирование». В конце 2014 года студент прославился, купив крупнейшую в России сеть кинотеатров «Синема парк» у Владимира Потанина (№1, \$15,4 млрд) за \$300 млн. Причем, как настаивали собеседники «Ведомостей», на личные средства. В апреле 2015 года стало известно, что владельцем 40,22% Polyus Gold является не только фонд Suleyman Kerimov Foundation, но и лично Саид Керимов. Точное распределение долей при этом не раскрывалось.

## Татьяна Евтушенкова

Год рождения: 1976

Отец: **Владимир Евтушенков (№35, \$2,8 млрд)**

Образование: **Финансовая академия при Правительстве РФ**

Должность: **CEO Redline Capital Management**

Окончив в 1998 году Финансовую академию, работала в «Системе Теленом» заместителем



финансового директора. В 2002 году была назначена вице-президентом МТС. Осенью 2008 года стала советником председателя правления Сбербанка Германа Грефа. Сейчас руководит лондонским офисом семейного инвестиционного фонда Евтушенковых Redline Capital Management.

## Феликс Евтушенков



Год рождения: 1978

Отец: **Владимир Евтушенков (№35, \$2,8 млрд)**

Образование: **Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова**

Должность: **вице-президент АФК «Система»**

В компанию отца пришел в 1999 году помощником президента «Системы-Инвест». Через год стал заместителем гендиректора «Системы-Галс», с 2003-го — генеральным директором. С 2008-го — вице-президент АФК «Система», руководитель бизнес-единицы «Потребительские активы». Подробнее читайте на стр. 58.

## Саид Гучериев

Год рождения: 1988

Отец: **Михаил Гучериев (№38, \$2,4 млрд)**

Образование: **школа Хэрроу, Оксфордский университет (геологический факультет), Плимутский университет**

Должность: **член совета директоров НК «Русснефть»**

В октябре 2014 года сын владельца «Русснефти» вместе со своим двоюродным братом, президентом Бинбанна Микаилом Шишхановым (№139, \$650 млн) приобрели через ЗАО «Даг-лис» по 30,4% акций негосударственного пенсионного фонда «Регионфонд». Этот фонд изначально был создан людьми, близкими к бывшему главе «Газпрома» Рему Вяхиреву. В интервью Forbes в 2012 году Вяхирев рассказывал, что сам получал пенсию из этого фонда.

## Владимир Кантор



Год рождения: **1985**

Отец: **Вячеслав Кантор (№41, \$2,3 млрд)**

Образование: **Школа гостиничного менеджмента в Лозанне**

Должность: **вице-президент по корпоративному строительству и безопасности бизнеса**

Получив среднее образование, поступил в Школу гостиничного менеджмента при университете в Лозанне, поскольку семья жила неподалеку, в Женеве. До прихода в «Акрон» проходил практику в Credit Suisse и работал в торговых (Ameropa, Keytrade) и логистических (Appenship) компаниях. В «Акроне» курирует работу на зарубежных рынках — в Европе, Китае, Индии, Канаде и на Ближнем Востоке.

## Александр Налимов



Год рождения: **1992**

Дед: **Василий Анисимов (№43, \$2 млрд)**

Образование: **МГИМО**

Должность: **менеджер по продажам Coalco**

Родители Александра — дочь Василия Анисимова Галина и ее муж Александр Налимов были зверски убиты в своем доме в Екатеринбурге в 2000 году. Внуку миллиардера тогда было шесть лет. Сейчас он живет вместе с дедом в Москве и работает в его компании Coalco International, занимается продажами квартир. Сын Василия Анисимова Николай еще учится в школе — он на семь лет младше своего дяди.

## Эмин Агаларов

Год рождения: **1979**

Отец: **Арас Агаларов (№46, \$1,9 млрд)**

Образование: **Мэримаунт Манхэттен колледж, Нью-Йорк**

Должность: **первый вице-президент Crocus Group**

Когда Эмину было четыре года, семья переехала из Баку в Москву. Школу он окончил



## После рождения ребенка Лада Шефлер затеяла новый проект

в Швейцарии, университет — в США, где специализировался в области финансов. Во время учебы торговал на eBay «экзотикой» из России — часами «Полет», матрешками, павловопосадскими платками и ушанками примерно на \$30 000 в месяц. Однако отец уговорил его работать в Crocus Group, куда Эмин в 21 год пришел сразу коммерческим директором. Сейчас курирует сеть Vegas, «Крокус Сити Молл», концертные залы и бутики группы. «Отец предоставил мне абсолютную свободу инициировать собственные проекты, брать собственные кредиты и ни разу сам не поинтересовался, как идут дела. Рассказываю, когда это нужно мне. Вопросы мы решаем как партнеры и друзья, а не как отец и сын», — говорит в интервью Forbes Агаларов-младший.

## Александр Фролов

Год рождения: **1989**

Отец: **Александр Фролов (№48, \$1,8 млрд)**

Образование: **НИУ ВШЭ, LSE, Лондонская бизнес-школа (MBA)**

Должность: **партнер венчурного фонда Target Ventures**

Во время учебы в институте проходил стажировку в «Евразе». Больше в компании отца не появлялся. После окончания института Фролов-младший год с небольшим проработал аналитиком в «Тройке Диалог», потом около двух лет — начальником отдела ядерной медицины в United Corporation for Innovations. В сентябре 2012 года он стал партнером фонда Target Venture. Среди проектов фонда есть и российские: CIAN.ru (доска объявлений о недвижимости), Timerpad (электронные билеты), Mixville (онлайн-кондитерская с собственным производством).

## Лада Шефлер

Год рождения: **1988**

Отец: **Юрий Шефлер (№49, \$1,75 млрд)**

Образование: **Риджентс колледж**

Собственность: **ателье Toile**

Дочь владельца S.P.I. Group родилась в Москве, с 11 лет училась в Швейцарии, а позже переехала в Лондон. Как рассказывает Лада, «за хороший диплом» она получила денежный подарок от отца. Часть суммы, около \$100 000, решила вложить в создание ателье. В 2011 году вместе с другом Алексеем Киселевым презентовала марку Lada & Alex. Позже партнеры разошлись, бренд трансформировался в Lada Shefler Designs. В прошлом году Лада родила сына и теперь живет на два города — в Париже и Москве. Ателье по-прежнему принадлежит ей, но теперь называется Toile, и управляет им дизайнер Леля Канторович. «После рождения ребенка моя жизнь полностью изменилась. Я впервые занялась тем, чем всю жизнь хотела, — новым проектом Shef's kitchen. Сама готовлю, фотографирую и выставляю в Instagram свои рецепты. Вегетарианская, полезная кухня», — поясняет Лада. Своему мужу Владимиру Трояновскому она тоже подкинула идею для бизнеса — подглядев в Лондоне, как популярен азиатский напиток bubble tea, предложила продавать его в России. В запущенной им по франшизе сети Bubbleology уже девять точек.

## Дмитрий Минц



Год рождения: **1981**

Отец: **Борис Минц (№53, \$1,6 млрд)**

Образование: **МГИМО (менеджмент и маркетинг)**

Должность: **председатель правления O1 Properties, член совета директоров O1 Group**

После окончания института три года работал в департаменте международного бизнеса СДМ-банка, курировал направление прямых инвестиций в сфере строительства и промышленного производства. Следующие четыре года был старшим управляющим директором в финансо-

## Преемники/работа/активы/стартапы

вой корпорации «Открытие», совладельцем которой в то время был Борис Минц. В 2010 году вместе с отцом основал инвестиционную компанию O1 Properties.

### Александр Минц



Год рождения: 1988

Отец: **Борис Минц** (№53, \$1,6 млрд)

Образование: **МГИМО** (факультет международных экономических отношений)

Должность: **управляющий директор O1 Group**

С 2007 по 2009 год работал в СДМ-банке экономистом группы оценки рисков. Следующие два года был старшим аналитиком, директором по аналитике УК «Альфа-Капитал». С 2012 года — управляющий директор O1 Group.

### Игорь Минц



Год рождения: 1988

Отец: **Борис Минц** (№53, \$1,6 млрд)

Образование: **МГИМО** (факультет международных экономических отношений)

Должность: **управляющий директор, директор департамента корпоративных финансов O1 Group**

Вместе с братом-близнецом Александром после учебы пришел на работу в СДМ-банк, работал в департаментах управленческого учета и внутреннего контроля. В 2010–2013 годах занимался венчурными проектами в УК «Наскол», работал в ГК «ИСТ» управляющим директором по иностранным инвестициям. С 2013 года — председатель совета директоров телеком-оператора Olo del Peru, а с 2015-го — управляющий директор O1 Group. «У меня три сына, все они, в отличие от меня, финансисты по основному образованию. Иными словами, есть кому передать бизнес», — гордится наследниками Борис Минц.

### Виктория Шумова

Год рождения: 1986

Отец: **Николай Цветков** (№66, \$1,25 млрд)

Образование: **МГИМО**

Должность: **сотрудник подразделения «Уралсиб Private Bank»**

В 2013 году финансовая корпорация «Уралсиб» провела ребрендинг своего частного банка — он стал называться «Уралсиб Private Bank». Слоган «Видеть суть вещей», как и слова в логотипе, написаны рукой Виктории Шумовой, дочери основателя «Уралсиба». Когда пять лет назад банк запустил программу для наследников, желающих поучиться управлению семейным капиталом, первой ее прошла Виктория — закончив курс в России, она стажировалась в партнерском банке в Лихтенштейне. Помимо работы в private banking наследница Цветкова занимается благотворительным фондом «Виктория», названным ее именем. Фонд помогает детям, оставшимся без попечения родителей или находящимся в трудной жизненной ситуации.

### Мария Груздева

Год рождения: 1989

Отец: **Владимир Груздев** (№68, \$1,2 млрд)

Образование: **Лондонский колледж коммуникаций, Центральный колледж искусства и дизайна Святого Мартина, Лондонский колледж моды**

Должность: **креативный директор компании «Модный континент»**

В семь лет помогала наклеивать ценники в отцовском магазине «Седьмой элемент». Сейчас в компании «Модный континент» занимается творческой частью — спецпроектами и рекламой, вникает в бизнес-вопросы на заседаниях совета директоров. «Отец для меня авторитет. Я могу обратиться к нему за советом, но он считает, что мне нужно учиться самостоятельности и ответственности. Для нас это семейный бизнес, мы отстаиваем интересы фамилии. Как говорится, назвался груздем — полезай в кузов», — говорит Груздева. Профессионально занимается фотографией. В 2011 году по одному из ее проектов «Направление — Космос» была опубликована книга. Является победителем конкурса Magnum Photos & IdeasTap Photographic Award.

### Камиля Шаймиева

Год рождения: 1987

Отец: **Радик Шаймиев** (№83, \$1,1 млрд)

Образование: **МГИМО** (факультет международных экономических отношений)

Должность: **инвестиционный директор АФК «Система», член совета директоров ТАИФ, член совета директоров «СГ-Транс»**

Внучка бывшего президента Татарстана Минтимера Шаймиева, год проучившись в казанском вузе, заявила, что недостаточно загружена. «Девушка красивая. Казалось бы, другое должно возобладать в таком возрасте. Она перевелась на второй курс МГИМО, на платное отделение, при этом сдала 11 недостающих экзаменов», — рассказывал Шаймиев в интервью газете «Республика Татарстан» в 2007 году. Судя по про-

филю Камили в LinkedIn, она даже получала «потантинскую» стипендию. В 2009 году начала работать в инвестдепартаменте АФК «Система» и доросла до директора по инвестициям, параллельно защитив кандидатскую диссертацию. Два года назад Шаймиева вошла в состав совета директоров ТАИФ (ее отцу Радиду Шаймиеву принадлежит 11,46%). В 2013–2014 годах и сама Камиля владела 2% компании, но, согласно свежим спискам аффилированных лиц ТАИФ, сегодня акций компании у нее нет.

### Антон Авдеев



Год рождения: 1988

Отец: **Роман Авдеев** (№73, \$1,1 млрд)

Образование: **Московская финансово-промышленная академия, АФВ, Германия (МВА)**

Должность: **вице-президент дирекции по работе с корпоративными клиентами Московского кредитного банка (МКБ)**

После школы пять лет проработал в принадлежащей отцу деревообрабатывающей компании «Вельский лес», пройдя путь от менеджера по продажам до заместителя генерального директора. Осенью 2010 года вошел в наблюдательный совет, через год стал вице-президентом дирекции по работе с корпоративными клиентами отцовского МКБ. «Мне кажется, окружающие понимают: я независимая единица, взрослая и работаю по-честному, сам. Конечно, в незнании компании замечают, что из обеспеченной семьи: хорошая машина, одежда. И наверное, в такой ситуации думают, что папенькин сынок, но в лицо не говорят», — говорил Антон Авдеев в интервью Forbes в 2013 году. Через год в другом интервью признался, что хочет уйти из банка, потому что «уперся в потолок». Вскоре после этого в подмосковном Лесном городке, неподалеку от родного Одинцова, Авдеев-младший открыл японское кафе «Мацури».

### Кирилл Авдеев

Год рождения: 1990

Отец: **Роман Авдеев** (№73, \$1,1 млрд)

Образование: **н/д**

Должность: **н/д**

Пришел в банк в 2010 году — операционистом по работе с физлицами в одном из отделений. «Когда менеджер отделения уходил на обед, я садился на его место и пытался разобраться во всем самостоятельно, набирался опыта», — рассказывал Кирилл в интервью Forbes в 2013 году. Через некоторое время был переведен в центральный офис, где через полгода пере-

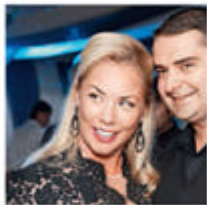


Фото Сергея Мелихова для Forbes, Юрия Чичкова для Forbes Life (2), из личного архива (2), Екатерины Чесноковой / РИА Новости, Василия Александрова / Коммерсантъ, Глеба Щелкунова / Коммерсантъ



велся в подразделение, занимающееся кредитованием.

## Елена Гуцина



Год рождения: **1969**

Отец: **Юрий Гуцин (№76, \$1,1 млрд)**

Образование: **МГУ**

Должность: **помощник первого заместителя председателя правительства РФ Игоря Шувалова по вопросам здравоохранения**

Дочь основателя группы «Гута» последние шесть лет работает в Белом доме. До этого была президентом «Гута-Клиник», которую благотворительный фонд ее отца «Здоровье для всех» учредил в 1998 году. Муж Елены Артем Кузнецов является акционером группы «Гута», одним из младших партнеров Юрия Гуцина.

## Тимур Сультеев

Год рождения: **1983**

Отец: **Рустем Сультеев (№81, \$1,1 млрд)**

Образование: **Казанский государственный университет (экономический факультет), Роттердамская школа менеджмента (МВА), Казанский национальный исследовательский технологический университет (факультет нефти и нефтехимии)**

Должность: **заместитель генерального директора — директор по коммерции «ТАИФ-НК», член совета директоров ТАИФ**

Сын Рустема Сультеева начал карьеру на «Казаньоргсинтезе», входящем в группу «ТАИФ», где возглавлял департамент зарубежной торговли. В «ТАИФ-НК» перешел в 2012 году. Сейчас он продолжает образование — в 2014 году поступил в магистратуру по специальности «управление жизненным циклом нефтехимического предприятия».

## Руслан Шигабутдинов

Год рождения: **1976**

Отец: **Альберт Шигабутдинов (№84, \$1,05 млрд)**

Образование: **Казанский государственный университет (юридический факультет)**



Офис ГК «Регионы», созданной Аликом (слева) и Амираном Муцоевыми, расположен напротив Госдумы, где работает их отец

Должность: **заместитель генерального директора ТАИФ по корпоративному управлению собственностью и инвестициями, член совета директоров ТАИФ, председатель совета директоров «Казаньоргсинтеза»**



Первый трудовой опыт Руслан Шигабутдинов получил как юрист, проработав два года в компании «Нарсар» (входит в группу «ТАИФ»). Позже стал референтом своего отца, генерального директора ТАИФ Альберта Шигабутдинова. В 2005 году стал его заместителем по корпоративному управлению собственностью и инвестициями. В прошлом году указом президента Республики Татарстан Рустама Минниханова Руслану Шигабутдинову присвоено почетное звание «Заслуженный экономист Республики Татарстан».

## Иван Селин (Касперский)

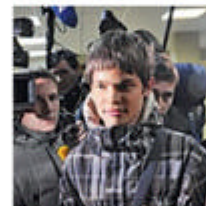
Год рождения: **1991**

Отец: **Евгений Касперский (№86, \$1 млрд)**

Образование: **МГУ, факультет ВМК**

Должность: **программист**

В апреле 2011 года Ивана, учившегося на четвертом курсе МГУ и работавшего программистом



стом в компании InfoWatch, принадлежащей его матери Наталье Касперской, похитители с целью получения выкупа и несколько дней держали в бане на территории садового товарищества в Подмоскowie. За освобождение похитители требовали €3 млн. Освободили Ивана без единого выстрела. Пять виновных получили тюремные сроки от 4,5 до 12 лет.

## Алик Муцоев

Год рождения: **1980**

Отец: **Зелимхан Муцоев (№87, \$1 млрд)**

Образование: **Финансовая академия при правительстве РФ**

Должность: **член совета директоров ГК «Регионы», вице-президент компании «Регионы-Менеджмент»**

Учился в Москве в гимназии при Финансовой академии. Почти каждый день после уроков вместе с младшим братом Амираном ехал на отцовской машине в офис, где мальчикам разрешалось присутствовать на деловых встречах. В созданной братьями в 2004 году группе компаний «Регионы» руководит направлением по разработке концепции торговых центров, занимается подбором арендаторов и управлением готовыми объектами.

Преемники/работа/активы/  
стартапы

## Амиран Муцоев

Год рождения: 1983

Отец: **Зелимхан Муцоев** (№87, \$1 млрд)Образование: **Финансовая академия при Правительстве РФ**Должность: **член совета директоров ГК «Регионы», вице-президент «Регионы-Девелопмент»**

Получив высшее образование, стал директором по стратегии и развитию компании «Грумант-С», которая занималась снабжением сырьем Первоуральского новотрубного завода. Отец Амирана Зелимхан Муцоев в те годы возглавлял наблюдательный совет компании. С 2004 года с братом Аликом развивает группу компаний «Регионы». В компании отвечает за поиск и покупку участков, переговоры с властями и строительство.

## Артем Босов



Год рождения: 1989

Отец: **Дмитрий Босов** (№89, \$950 млн)Образование: **МФТИ (факультет общей и прикладной физики), Высшая школа бизнеса при Стэнфордском университете**Должность: **генеральный директор FreetoPay**

**Кино привлекает Николая Саркисова гораздо больше, чем медицина**



Угольный бизнес основателя группы «Аллект» Дмитрия Босова не заинтересовал его старшего сына. После окончания МФТИ он продолжает учиться в аспирантуре Института прикладной математики им. М. В. Келдыша РАН. Со второго курса Артем параллельно с учебной дистанционно работал аналитиком в «Роснано». Затем некоторое время также удаленно работал в венчурном фонде Kite Ventures. В 2010 году основал и возглавил компанию FreetoPay, которая занимается рекламой и рекламными технологиями в интернете.

## Николай Саркисов

Год рождения: 1987

Отец: **Сергей Саркисов** (№106, \$900 млн)Образование: **Московская медицинская академия им. Сеченова, киношкола Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA)**Должность: **режиссер**

В 2003 году поступил в медицинскую академию на хирургию. Во время учебы подрабатывал медбратом в одной из клиник MedSwiss. В 2007 году вместе с друзьями создал фирму «Мустанг» по тюнингу автомобилей. После окончания академии год работал ординатором в одной из больниц города Химки, потом перевелся в отделение микрохирургии Российского научного центра хирургии им. Петровского. А в 2011 году, уволившись, уехал в США и поступил в киношколу в Лос-Анджелесе, где посещал лекции Стивена Спилберга и Мартина Скорсезе. После окончания вернулся в Россию. В январе 2015 года на телеканале CTC вышел мистический

сериал «Луна», режиссером которого был Николай Саркисов. К бизнесу отца Саркисов-младший равнодушен. «Для меня работа там была бы золотыми наручниками. Дело, которым занимаешься, должно нравиться. Если все против шерсти, то рано или поздно закончится провалом», — говорил он в интервью Forbes в 2012 году.

## Филипп Генс



Год рождения: 1979

Отец: **Георгий Генс** (№108, \$850 млн)Образование: **Бирмингемский университет (факультет права), Школа бизнеса им. Бута Чикагского университета (MBA)**Должность: **президент группы компаний Inventive Retail Group и компании diHouse (входит в группу «Ланит»)**

Сын основателя группы IT-компаний «Ланит» начинал карьеру в «Агромашхолдинге» заместителем гендиректора по внешнеэкономической деятельности Волгоградского тракторного завода. В «Ланит» на должность вице-президента он пришел в 2008 году, успев поработать советником главы российского представительства UK Douglas Consulting Industries, вице-президентом ФК «Уралсиб» и директором по управлению прямыми инвестициями «Альянс Континенталь». В «Ланите» он занимался проектом «Дмитровский технопарк», а в 2011 году стал президентом группы компаний Inventive Retail Group, которая, в частности, управляет сетью магазинов re:Store.

## Лев Волож



Год рождения: 1988

Отец: **Аркадий Волож** (№114, \$800 млн)Образование: **НИУ ВШЭ**Должность: **руководитель группы коммерческих сервисов «Яндекса»**

В «Яндекс» Лев Волож пришел в 2010 году в отдел порталных и мобильных сервисов и за-

нялся разработкой проекта «Яндекс.Такси». В октябре 2011 года в App Store появилось одноименное приложение, а через полгода — веб-сервис. «Этот продукт я могу смело рекомендовать своим друзьям, потому что я уверен, что он надежный и правильный», — утверждал Лев Волж в одном из интервью. Занимался запуском «Яндекс.Мастера» — сервиса по поиску нужных специалистов.

## Борис Ковальчук



Год рождения: **1977**  
Отец: **Юрий Ковальчук (№132, \$650 млн)**  
Образование: **СПбГУ (юридический факультет)**  
Должность: **председатель правления «Интер РАО»**

На третьем курсе университета устроился на должность юрисконсульта оборонного ФГУП ЦНИИ «Гранит» в Санкт-Петербурге, где проработал до 2006 года. Затем был назначен помощником Дмитрия Медведева, тогда первого вице-премьера, и возглавил департамент приоритетных национальных проектов правительства. В 2009 году вскоре после ухода из правительства несколько месяцев работал заместителем гендиректора «Росатома». Затем был избран в совет директоров «Интер РАО» и назначен председателем правления.

## Александр Пумпянский



Год рождения: **1987**  
Отец: **Дмитрий Пумпянский (№136, \$650 млн)**  
Образование: **Женевский университет**  
Должность: **член совета директоров группы «Синара»**

Сын Дмитрия Пумпянского после получения экономического образования в Швейцарии начал карьеру инвестиционного аналитика в принадлежащей отцу Sinara Capital Management, имевшей офис в Женеве. В 2012 году Александр получил сертификат финансового аналитика CFA и вошел в совет директоров СКБ-банка, контролируемо-

го группой «Синара». Спустя два года Пумпянский-младший возглавил комитет по стратегии и корпоративному развитию банка и стал заместителем председателя совета директоров. С 2014 года входит и в совет директоров группы «Синара». Вне работы Александр, воспитывающий двух сыновей, играет в теннис, катается на горных лыжах и занимается водными видами спорта.

## Анна Тюшкевич

Год рождения: **1989**  
Отец: **Григорий Березкин (№140, \$600 млн)**  
Образование: **МГУ (экономический факультет), Высшая школа бизнеса МГУ, Сент-Эндрюсский университет (факультет международного бизнеса), Великобритания**  
Должность: **генеральный директор ОАО «Газета Metro»**

Дочь владельца группы ECH после окончания университета устроилась директором по маркетингу в газету Metro, в апреле 2014 года стала генеральным директором. Анна не сразу приняла решение работать в компании отца. «Сомнения были, но в другом месте я не смогла бы сразу получить такую высокую должность с таким высоким уровнем ответственности и потенциалом личностного развития. А мне с детства хотелось заниматься управленческой деятельностью», — рассказала она Forbes.

## Антон Зингаревич



Год рождения: **1982**  
Отец: **Борис Зингаревич (№143, \$600 млн)**  
Образование: **Лондонский городской университет и Бизнес-школа Риджентс (Лондон)**  
Должность: **председатель совета директоров «Энергостройинвест-Холдинга»**

В университете изучал инвестиционный менеджмент. Стажировался в инвестиционном фонде Fortress Sports Fund. Затем уехал в США, где руководил подразделением финансового анализа в компании Ener1, выпускающей литий-ионные батареи для автомобилей (отец, Борис Зингаревич, входит в совет директоров компании). Вместе с друзьями основал в США стартап Zyla Networks, разрабатывающий популярное мобильное приложение Friends Around. Затем возглавлял представительство Ener1 в России. В 2012 году приобрел контрольный пакет акций английского футбольного клуба Reading, кото-

рый выставил на продажу два года назад, выйдя из совета директоров. Через несколько месяцев купил хоккейный клуб «Атлант». Главой совета директоров «Энергостройинвест-Холдинга» был назначен в начале 2013 года.

## Алекпер Исмаилов



Год рождения: **1984**  
Отец: **Тельман Исмаилов (№144, \$600 млн)**  
Образование: **Швейцарский колледж Франклина**  
Собственность: **совладелец группы компаний АСТ**

Осенью 2009 года Алекпер вместе с братом Сарханом и еще несколькими молодыми людьми попал на страницы западных газет. Друзья устроили гонки на автомобилях на одной из швейцарских трасс, в результате чего серьезно пострадал 70-летний гражданин Германии. В 2014 году отец Алекпера и Сархана Тельман Исмаилов переписал АСТ на сыновей и племянника, Заура Марданова, оставив за собой пост президента.

## Сархан Исмаилов



Год рождения: **1985**  
Отец: **Тельман Исмаилов (№144, \$600 млн)**  
Образование: **Швейцарский колледж Франклина**  
Собственность: **совладелец группы компаний АСТ**

До продажи московского Военторга структурам Сулеймана Керимова в 2009 году состоял в совете директоров универмага. В 2010 году, в ознаменование выхода отца из опалы после закрытия Черкизовского рынка, был назначен вице-президентом грозненского футбольного клуба «Терек».



**АФК Система/карьера/  
Евтушенков**

# Отцовский сценарий

**Феликс Евтушенков** управлял разными активами АФК «Система». Готов ли он занять место отца?

**Текст:****ДМИТРИЙ  
ФИЛОНОВ,  
МАРИЯ АБАКУМОВА**

Молодой человек в синем костюме в широкую белую полосу и галстуке с красными сердцами выделялся среди топ-менеджеров, поднявшихся на сцену театра «Новая опера», не только экстравагантным стилем, но и возрастом. В июле 2008 года, когда АФК «Система» праздновала 15-летие, сыну владельца корпорации Владимира Евтушенкова Феликсу, возглавлявшему одну из дочерних структур, не было и тридцати. Через пару недель Евтушенков-младший стал вице-президентом всего холдинга.

Под управлением Феликса Евтушенкова в разное время были самые ценные активы АФК «Система», но высшей должности в корпорации он пока так и не занял. Наследник основателя АФК «Система» за всю жизнь дал всего три интервью, на вопросы Forbes согласился ответить письменно и выборочно. Отец говорить о сыне отказался.

## **Акт первый: недвижимость**

Карьеру в «Системе» Феликс начал в 20 лет в юридическом департаменте. «Занимался рядом проек-

тов. Опыта было мало, куда направили, туда и пошел. Это первое серьезное место работы», — вспоминает Евтушенков-младший, после школы в Швейцарии получивший диплом юриста в Институте международного права и экономики им. А. С. Грибоедова. Свой выбор он объясняет желанием работать на семью: «Странно было бы, если бы я отказался и пошел приносить пользу чужому дяде».

Через год младший Евтушенков начал вникать в тему недвижимости, перейдя в 2000 году в «Систему-Галс», а в 2003 году возглавил эту компанию. «Когда я пришел, в компании работали 30 человек. Когда уходил — уже около трехсот», — вспоминает Андрей Закревский, приглашенный в «Систему-Галс» Феликсом и проработавший вице-президентом шесть лет (ныне директор по развитию проектов «Главстрой Девелопмент»). Феликс Евтушенков говорит, что подбирал команду исходя «из квалификации, опыта и моральных принципов». «Отношения с сотрудниками выстраиваю просто, открыто, без табу о рангах. Любимчиков нет», — говорит Феликс. Родион Газманов (сын известного певца Олега Газманова), попросившийся к Феликсу со скучной должности аналитика в «Детском мире», в интервью Forbes подтверждает, что менеджеры всегда могли спокойно зайти в кабинет к Феликсу и тот часто принимал волевые решения без согласования с большой «Системой».

Цены на недвижимость в 2003–2007 годах выросли в несколько раз. Владимир Евтушенков доверил сыну перспективное направление — созданная еще в 1994 году «Система-Галс» стала модным бизнесом. Новая команда сразу взялась за знаковые проекты — строительство офисной высотки «Галс-Тауэр» на 1-й Тверской-Ямской улице, реконструкцию гостиницы «Пекин» и «Детского мира», строительство офиса для концерна Siemens на Ленинградском шоссе и жилого района «Изумрудная долина» на 700 000 кв. м, параллельно реализуя около сотни более мелких.

Впервые работа с недвижимостью в корпорации шла системно. «Мы проводили раздел между бизнесом и недвижимостью, которую этот бизнес использует», — рассказывает Закревский. — Многие руководители подразделений в «Системе» затыкали дыры тем, что сдавали в аренду недвижимость. Отдавать ее нам в «Галс» в управление никто особо не хотел. Приходилось вести сложные переговоры».

Вот пример. У принадлежащей «Системе» компании МГТС в Москве около 200 АТС. Предполагалось, что после перевода с аналоговых технологий на цифровые высвободится около 80% площадей и станции, которые расположены обычно в жилых

районах, можно будет реконструировать. Это могло заинтересовать девелоперов. В портфеле проектов «Системы-Галс» эти объекты оценивались более чем в \$300 млн, однако МГТС затянула с модернизацией, и большая часть станций до сих пор дожидается реконструкции.

«Феликс никогда не пользовался тем, что он сын основного акционера», — рассказывает Закревский. — Это была бы нечестная игра, Владимир Петрович этого не приветствовал бы». Младший Евтушенков мог часами дожидаться аудиенции в приемной отца — точно так же, как и другие руководители дочерних компаний. Совет директоров внимательно наблюдал за его деятельностью, не делая для сына владельца каких-то исключений. Все опрошенные Forbes коллеги Евтушенкова свидетельствуют, что он был сильно вовлечен в рабочий процесс, мог сидеть над проектом ночами.

В 2004 году возникла идея вывести «Систему-Галс» на IPO на Лондонской бирже. Решение довольно закономерное: бумаги МТС уже торговались на бирже. А «Комстар» и саму АФК «Система» также готовили к размещению, то есть подобный способ привлечения финансирования не был в новинку. На тот момент, вспоминает Феликс, «идея казалась нереализуемой, но за два года мы хорошо подготовились».

В чем сложность? Девелоперская компания к моменту размещения могла похвастать не операционными показателями, а портфелем проектов, то есть участками земли, на которых что-то будет построено в перспективе. Дисконтированные денежные потоки от этих будущихстроек и дают цену актива. Оценщики из компании Cushman & Wakefield подсчитали, что портфель проектов «Системы-Галс» стоит дороже \$1 млрд, хотя выручка компании в 2005 году не превышала \$95 млн.

В портфель входили, например, те самые площадки МГТС, «Детский мир» на Лубянке и гостиница «Пекин», которые только предстояло модернизировать. Под многими объектами земля была в аренде. Как убедить инвесторов, что права на эту недвижимость гарантированы? Феликс сам метался по всему миру, встречался с представителями фондов. «Если бы не его настойчивость, его упрямство, ничего этого не было бы», — полагает Закревский. Газманов подтверждает, что основной движущей силой IPO был Феликс (сам он, кстати, вскоре из компании ушел, сейчас занимается шоу-бизнесом).

Чтобы убедить инвесторов, АФК «Система» решила усилить команду. Заместителем гендиректора по финансам стал имеющий опыт работы в PricewaterhouseCoopers Майкл Голомб. Отвечать за строительство пригласили Азария Лапидуса,

**АФК Система/карьера/  
Евтушенков**

владельца компании «СУИхолдинг» и автора нескольких учебников по технологии стройки.

В ноябре 2006 года «Система-Галс» успешно провела первое среди российских девелоперов IPO и привлекла \$432 млн, вся компания была оценена в \$2,1 млрд. Это был звездный час для Феликса.

Феликс управлял «Системой-Галс» до лета 2008 года, но уже без громких достижений (за год акции упали больше, чем котировки других российских девелоперов, — на 41,6%). Ширился список нереализованных проектов. «Систему» выбрали оператором проекта «Большой Сити», но компания не справилась с сопротивлением собственников недвижимости в промзоне, и проект заглох. По-прежнему не перестроены АТС. «Детский мир» после реконструкции открылся лишь в конце марта 2015 года, когда у руля в «Галс» стояли совсем другие люди — весной 2009 года «Система-Галс», объем долгов которой превышал \$1,5 млрд, была продана банку ВТБ всего за \$2. Правда, кризис не смогли пережить и многие другие девелоперы — ПИК, «Донстрой», «Миракс». «Это был идеальный шторм на рынке. Выдержали его единицы или те, у кого сзади было государство. При чем тут Феликс?» — комментирует глава крупной строительной компании, который хорошо знает семью Евтушенковых.

К тому же кредитная нагрузка росла не всегда по вине менеджеров «Галс». Например, когда в АФК «Система» решили, что «Комстару» нужен новый офис, девелоперской компании поручили найти на рынке подходящее здание. В августе 2008 года «Система-Галс» купила на кредитные деньги бизнес-центр, который позже назвали «Даниловским фортом». В кризис планы большой «Системы» изменились, «Даниловский форт» остался на балансе «Галс», компания не могла сдать его в аренду больше четырех лет.

**Акт второй: нефть**

В начале 2011 года в АФК «Система» все менялось. Корпорация, которая ранее стремилась к полному контролю над своими активами, превращалась в инвестиционную компанию. В марте стало известно об отставке президента АФК «Система» Леонида Меламеда, хотя у него был контракт до мая. Нового президента решили искать внутри компании.

Евтушенков-младший на тот момент курировал все потребительское направление, куда входили розничная сеть «Детский мир», «Система-Галс» (в переговорах о продаже которой ВТБ, растянувшихся на целый год, он тоже участвовал), «Интурист», сеть клиник «Медси». Как отметил Владимир Евтушенков в интервью «Ведомостям» в 2011 году, кризис отразился на управляемых сыном ак-

тивах сильнее всего, но потери были минимальные: «Сказать, что я в восхищении от его достижений, не могу, но я всегда недоволен всеми — это моя отличительная черта».

После отставки Меламеда СМИ предрекали должность президента «Системы» Феликсу Евтушенкову. Однако она досталась президенту МТС Михаилу Шамолину. «Этот вопрос Евтушенков решал лично, как всегда. Со мной он советовался, но я не буду говорить о чем. Феликс был бы достойным кандидатом, но обсуждать его гипотетическое назначение я не буду», — говорит Леонид Меламед в интервью Forbes.

Однако реструктуризация «Системы» на карьере Феликса все же отразилась — он сменил Александра Корсика на посту первого вице-президента корпорации и стал курировать направление «Базовые активы», ядром которого были МТС и приобретенная в 2009 году «Башнефть» (телекоммуникационные активы и ТЭК на тот момент обеспечивали «Системе» около 87% выручки). По итогам 2010 года «Башнефть» была самой быстрорастущей нефтяной компанией в России по темпу роста добычи — среднесуточная добыча выросла на 15,6%, что не было пределом. Главным образом за счет разработки месторождений им. Требса и Титова Евтушенков рассчитывал нарастить добычу почти вдвое — с 14 млн т до 25–30 млн т нефти в год.

Операционным управлением в «Башнефти» занялся Александр Корсик, для Феликса же новое назначение стало переходом от операционной деятельности к управлению активами. «Это было самое сложное перестроение. Когда научился профессионально управлять активами, уже почти без разницы, чем управлять. Это такая же профессия, как шить, бурить и строить. Есть наука, опыт и правила», — говорит Евтушенков-младший. Начал он с поездок на месторождения Требса и Титова, посещения нефтеперерабатывающих заводов в Уфе и обучения по специальной неполной программе для менеджеров нефтегазового производства в Университете нефти и газа им. Губкина.

Председатель совета директоров «Башнефти» произвел впечатление на производственников, являясь на совещания с неизменным iPad. Поначалу, рассказывают бывшие менеджеры, сын владельца придиристо подходил к решениям совета директоров и подолгу рассматривал документы. «Как мне удалось заметить, он схватывает неплохо. Проблемы, которые не знает, откладывает, пока не разберется. Не торопится решать сразу», — говорит Владислав Баженов, бывший в то время советником президента «Башнефти».

«Все задачи в «Башнефти» были первоочередные. Нужно было добиться прозрачности финансовой,



## Что говорят

*Пять фактов про непубличного Феликса Евтушенкова от его коллег.*



€77 000 стоит год обучения в швейцарской школе Leysin American School, где учился Феликс. Его одноклассницей была дочь Нурсултана Назарбаева.



Любит индийские фильмы.



Поклонник группы «Мираж», ему нравятся все ее составы.



Не раз отдыхал на Алтае, и ему там нравится больше, чем на Лазурном Берегу.



Участвовал в школьных соревнованиях по горным лыжам. Но всерьез увлекается боксом и часто посещает спортзал.

Источник: Forbes

корпоративной, пресекать воровство, выстроить эффективную организационную структуру, найти профессиональных людей, внедрить систему мотивации и разработать агрессивную, но устойчивую стратегию роста», — говорит Евтушенков-младший. Он начал со смены команды. Например, ушел отвечавший за стратегию Игорь Марченко, один из приближенных Корсика. И Марченко, и Корсик отказались от встречи с корреспондентом Forbes. (После перехода «Башнефти» государству Марченко вернулся в команду Корсика.).

Такого взрывного роста, как в 2010 году, «Башнефть» больше не показывала, но показатели продолжали расти. К концу 2013 года компания добыла 16,1 млн т, а ее выручка составила 563 млрд рублей (годовой рост нефтедобычи — 4,1%). Старший аналитик «Уралсиба» Алексей Кокин отмечает, что быстрый рост добычи компании за те пять лет, что она входила в АФК «Система», не со-

провождался активным ростом бурения или использованием метода гидроразрыва пласта. «Изменился подход к эксплуатации, вкладывали в оптимизацию добычи и новые технологии. Предыдущее руководство было очень консервативно». Он отмечает, что до «Системы» непонятна была стратегия развития. «Плюс почти вся нефть «Башнефти» продавалась через трейдеров, которые были связаны то ли с менеджментом, то ли с руководством республики. «Башнефть» до прихода «Системы» была очень непрозрачна, особенно непрозрачна была система сбыта. Когда «Система» перевела потоки на себя и стала продавать понятным путем, то изменилась и экономика компании. Стало больше денег для инвестирования».

На осень 2014 года планировалось дополнительное размещение акций «Башнефти» на Лондонской бирже. Но мечты Евтушенкова-старшего о сильной нефтяной компании разбились — в середине 2014 года суд заключил его под домашний арест. Бизнесмена обвиняли в отмывании денежных средств при покупке «Башнефти» и еще шести компаний Башкирского топливно-энергетического комплекса.

Несколько раз звучала версия, что в «Башнефти» заинтересована «Роснефть», но в госкомпании, как и в «Системе», отрицали факт переговоров. Как сообщала газета «Ведомости», переговоры об объединении с «Башнефтью» вел и владелец Независимой нефтяной компании Эдуард Худайнатов. Он встречался с Феликсом Евтушенковым, но стороны якобы не сошлись в цене. Худайнатов заявил Forbes, что встречи не было, с Евтушенковым-младшим он не знаком, а Евтушенкова-старшего видел лишь несколько раз на различных мероприятиях. В итоге АФК «Система» не стала бороться за «Башнефть», и к концу года нефтяная компания отошла государству. Агентство «Интерфакс» со ссылкой на свои источники сообщало, что после ареста Евтушенкова-старшего его сын уехал за границу. Сам Феликс на этот вопрос отвечать не стал, а в пресс-службе «Системы» заявили, что в сентябре — декабре 2014 года он не покидал страну в связи с событиями, связанными с «Башнефтью». Руководитель строительной компании, знакомый с семьей Евтушенковых, подтверждает: «Феликс часто уезжал за границу. И часто возвращался в Москву. У меня не сложилось впечатления, что его отъезды были вынужденными. Нормальное поведение крупного бизнесмена».

«Система» оценила ущерб от потери «Башнефти» в \$5 млрд. Чем занимается Евтушенков-младший после того, как компания его отца лишилась актива, приносящего большую часть выручки?

**АФК Система/карьеру/  
Евтушенков**

«Мнение отца Феликса в АФК «Система» было важно для всех, не только для Феликса. У меня не было повода сомневаться, что он хороший сын своего отца»

**Акт третий: IT**

В феврале 2007 года АФК «Система» праздновала очередной выход на биржу: ее дочерняя компания «Ситроникс», специализировавшаяся на системной интеграции и высокотехнологичном бизнесе, в ходе IPO привлекла около \$400 млн и была оценена в \$2,3 млрд. Спустя пять лет «Ситроникс» показала квартальный убыток \$8,4 млн. В августе 2012 года компания провела делистинг с LSE, но в «Системе» придумали, как реанимировать высокотехнологичное направление.

Летом 2012 года практически одновременно с делистингом «Ситроникс» АФК «Система» стала основным владельцем «Энвижн», молодой компании с именитыми клиентами вроде «Ростелекома» и выручкой 24 млрд рублей. «Владимир Петрович считает важным вкладываться в высокотехнологичный бизнес, и в этом он прав», — говорит один из основателей системного интегратора «Энвижн» Антон Сушкевич.

В новый актив «Система» передала две «дочки» «Ситроникс», которые приносили ему около 70% выручки. Синергия дала свои плоды. По итогам 2012 года выручка «Энвижн» взлетела до 59 млрд рублей. На этом громкие успехи компании закончились. По итогам 2013 года выручка «Энвижн» просела на треть, основатели, кроме Сушкевича, ушли из компании, продав доли бизнесмену Константину Малофееву (этот пакет «Система» выкупила у него в январе 2014 года).

С марта 2014 года наведением порядка в высокотехнологичных активах занимается Феликс Евтушенков. Новая проверка для сына владельца? «IT-активы — это вызов, очень сложная отрасль для бизнеса и страны в целом», — говорит Евтушенков-младший.

Перемены в первую очередь коснулись руководства «Энвижн». Президентом стал Вячеслав Смирнов, руководитель и миноритарий «Ситроникс-КАСУ», которая не была интегрирована в «Энвижн». Поменялись и вице-президенты. «С руководством всех активов я встречаюсь ежедневно — это моя работа. И на советах директоров, которые я провожу не реже чем раз в два месяца», — объясняет Феликс Евтушенков принцип работы с дочерними компаниями (помимо «Энвижн» и «Ситроникс-КАСУ», к высокотехнологич-

ным активам относится и холдинг РТИ, где выпускают электронику для обороны).

Согласование решений с Феликсом проходило быстро, говорит Сушкевич: «Когда ему что-то интересно, он может копать днем и ночью, есть заинтересованность для себя разобраться в вопросе». Однако все решения необходимо было согласовывать в самой «Системе». «Как в любой крупной корпорации всегда находились как те, кто поддерживал решение, так и те, кто был против. Побеждала позиция более опытных в использовании корпоративных правил», — объясняет Сушкевич.

В декабре 2014 года он продал «Системе» свои акции. За год выручка упала еще на четверть, до 29 млрд рублей. В чем причина?

Падение выручки компании отчасти связано со сменой руководства «Ростелекома». «Они начали активно пересматривать контракты и подрядчиков, а у «Энвижн», как я понимаю, большая доля доходов приходилась на эту госкомпанию», — говорит аналитик банка «Открытие» Александр Венгранович. К тому же темпы роста рынка системной интеграции заметно сократились: потенциальные заказчики режут свои затраты в кризис. В начале 2015 года в «Энвижн» вновь сменился президент, эту должность занял выходец из МТС Сергей Кузьмин.

**Место в системе**

«Владимир Петрович же занимается всем, и сын тоже должен заниматься всем, что есть в компании», — рассказывает Forbes член совета директоров «Системы» Давид Якобашвили. Сразу несколько собеседников Forbes отмечают, что Феликс похож на отца не только внешне, но и жестами, манерой говорить и строить беседу. «Он с отцом советуется во всем», — говорит Якобашвили. — Это хороший пример для подражания тем, кто жалуется, что у них дети пошли в другой бизнес».

Один из собеседников Forbes вспоминает, что после IPO «Системы-Галс» Феликс не без гордости говорил об одобрении отца. «Мнение отца Феликса в «Системе» было важно для всех, не только для Феликса, — смеется Леонид Меламед. — У меня не было повода сомневаться, что он хороший сын своего отца. Но они с Владимиром Петровичем не сверхэмоциональные люди, ярко свои эмоции на людях не показывали».

Контракт президента «Системы» Михаила Шамолина истекает в марте 2017 года. Евтушенков-младший, которому на конец 2014-го принадлежало 0,0525% акций АФК, уверяет, что название должности, которую он занимает в компании, его не заботит: «Рано или поздно все равно всем заниматься. Меня больше заботит рост стоимости активов, которыми я управляю». ❶





**PROYACHTING**

[www.pro-yachting.ru](http://www.pro-yachting.ru)

7 (499) 393-31-33

# TEAM BUILDING НА ЯХТЕ

доступное и оригинальное решение  
для любой компании

- Современная инфраструктура Роял яхт-клуба
- Собственный флот в Москве и Сочи
- Индивидуальная программа регаты





Кириенко/Росатом/  
деловые связи

# Атомная семья

Каким бизнесом занимаются бывшие партнеры, друзья и сын **Сергея Кириенко**.

Текст:

АНТОН  
ВЕРЖБИЦКИЙ

Бизнес друзей и экс-партнеров бывшего премьер-министра и представителя президента в Приволжском федеральном округе, а ныне руководителя «Росатома» Сергея Кириенко зачастую был связан с городами и отраслями, где он занимал высокие должности. Сам Кириенко и его сын Владимир категорически отказались рассказывать Forbes что-либо на тему семейного бизнеса. Проведя десятки интервью, Forbes проследил, как трансформировались деловые интересы семьи.

## Новый город

В ночь на 30 сентября 2002 года избирательные комиссии Нижнего Новгорода только начали считать голоса во втором туре выборов мэра, а в участки уже неслись десятки автомобилей с сотрудниками правоохранительных органов и судебными приставами. Они торопились исполнить решение, вынесенное накануне вечером Нижегородским районным судом, — арестовать и вывезти все бюллетени с трехсот участков. Приставы сгребли бюллетени в мешки и куда-то увезли, но через пару дней арест сняли, и подсчет голосов завершился. С отрывом в полпроцента неожиданно победил экс-депутат Госдумы Вадим Булавинов, который в первом туре проиграл действующему мэру Юрию Лебедеву более 10%. Решение суда было для России беспрецедентным. Возглавлявший предвыборный штаб Лебедева вице-мэр Сергей Воронов вспоминает, как пол-

пред президента в Приволжском ФО Сергей Кириенко после скандала объяснял по телевидению, что это была грамотная работа правоохранительных органов. По мнению Воронова, новый мэр стал гораздо лояльнее по отношению к Кириенко, чем его предшественник.

После выборов пошел в гору бизнес людей из команды Кириенко, например его приятеля по комсомолу (в конце 1980-х Кириенко был первым секретарем Горьковского обкома ВЛКСМ), основателя Саровбизнесбанка Владимира Травина. Он и Саровбизнесбанк стали контролировать компанию «Центр-СБК», через которую проходили платежи за жилищно-коммунальные услуги во всей Нижегородской области. Более 1 млн лицевых счетов обслуживали миллиардные денежные потоки. По словам бывшего губернатора Нижегородской области Геннадия Ходырева, этот вопрос тогда курировал министр ЖКХ Валерий Лимаренко, член нынешней команды Кириенко.

Пока коммунальные деньги прокручивались через структуры Саровбизнесбанка, активность Травина распространилась на энергетику. Травин и его партнер Денис Соловьев в 2004 году получили долю в «Волго-Вятской компании» (ВВК), контролирувавшей 65% услуг по распределению и передаче электроэнергии в Нижегородской области. У ВВК был полный контроль и значительные пакеты в местных энергетических компаниях — «Волгоэлектросети», «Нижегородопоре», «Волжской электрической компании», «Специн-

вестпроекте» с совокупной выручкой более 1 млрд рублей. С энергетическим бизнесом связана и «Приволжская лизинговая компания», получившая в 2012 году заказ нижегородского «Теплоэнерго» на лизинг счетчиков на 1 млрд рублей. Лизинговым бизнесом Травин владел совместно с бывшим председателем правления банка «Гарантия» Виктором Китаевым.

Этот банк возглавлял и Сергей Кириенко. Сам Китаев реализовал себя не в финансовом, а в девелоперском бизнесе. Его компания «Новый город» строила жилую и коммерческую недвижимость в Нижнем Новгороде. В проектах «Нового города» участвовала компания «Капитал» сына Сергея Кириенко Владимира, а также сводная сестра Кириенко-старшего Анна Котельникова и нынешний член совета директоров Саровбизнесбанка Виктор Аистов (девичья фамилия жены Сергея Кириенко Аистова).

«Новый город» реализовывал совместные проекты с компанией «Синема Парк» и московским девелопером «Квартстрой», заметным игроком на рынке недвижимости. «Квартстрой» построил около 500 000 кв. м бизнес-центров и жилой недвижимости, большей частью в Нижнем Новгороде, хотя есть проекты и в Москве, Волгограде, Алма-Ате. Конечно бенефициары «Квартстроя» не раскрываются, в самой компании отказались комментировать участие в ее бизнесе семьи и партнеров Кириенко. Отказался от комментариев и руководитель нижегородского подразделения компании «Квартстрой НН» Сергей Жмаев.

## Розовый Lexus

В 2002 году Владимир Кириенко был студентом нижегородского кампуса Высшей школы экономики, а его задекларированный доход уже тогда составлял более \$5 млн в год. После учебы он стал председателем совета директоров Саровбизнесбанка, владельцем медиахолдинга «Волга» и других активов. Сын главы «Росатома» рассекал по городу на розовом внедорожнике Lexus с модными номерами.

Как это удалось молодому человеку? Как объясняет знакомый Сергея Кириенко, отец всегда хотел, чтобы сына считали успешным бизнесменом: «Когда ему стукнуло 20 лет, на него начали перевешивать активы». Доля в бизнесе холдинга НМЖК, владеющего масложировыми комбинатами и сельскохозяйственными активами в Нижнем Новгороде, Самаре, Оренбурге и других городах, появилась у сына Кириенко спустя несколько лет после того, как предприятие в 2002 году столкнулось с попыткой недружественного поглощения компанией «Ринако». Совладелец НМЖК Николай Нестеренко обратился за помощью к Сергею Кириенко. Он на-



писал письма в правоохранительные органы и премьер-министру Михаилу Касьянову. «Ринако» отступила. К 2007 году владельцем 25% НМЖК была компания «Капитал» Владимира Кириенко. На запрос Forbes в НМЖК ответили, что сына Сергея Кириенко среди владельцев компании больше нет. Сейчас Владимиру 32 года, именно он отвечает за бизнес семьи. Правда, после скандала с размещением средств компаний «Росатома» в Саровбизнесбанке значительная часть активов Кириенко-младшего перешла к его сокурснику по Высшей школе экономики Роберту Гндолян. Контрольный пакет Саровбизнесбанка также пришлось раздробить: теперь банком владеют Травин, Гндолян, около 20% получила предпринимательница Ирина Алушкина. Среди клиентов банка по-прежнему остается много компаний атомной энергетики. С момента назначения Сергея Кириенко в «Росатом» активы нижегородского банка выросли с 6 до 34 млрд рублей.

Сергей Кириенко создал эффективную команду управленцев

Кириенко/Росатом/  
деловые связи

## Как формировалась команда Кириенко

Места работы

Группа «Росатом»

Нефтяная отрасль

Саровбизнесбанк,  
банк «Гарантия»

Бизнес

Работа в госорганах

Комсомол



\*Покинул компанию

Источник: публичные данные

## Премудрый налим

Кириенко-младший ушел в тень, но несколько управляющих фондами рассказали Forbes, что вели с ним переговоры о проектах private equity. Кириенко и Гндолян работают вместе и ходят вместе на презентации, оба в 2014 году получали Executive MBA в Сколково. В бизнес-школе Владимир взял дополнительный курс по private equity, который преподавал специально приглашенный Юн Квек Пин, директор китайской управляющей компании Inventis Investment (под управлением около \$6 млрд). Партнер Владимира Кириенко говорит, что у сына главы «Росатома» есть инвестиции private equity — доли в заводах и предприятиях, которые он оценивает более чем в \$50 млн. Соинвестор Владимира Кириенко в венчурный фонд Titanium Investments (объем около \$50 млн) Александр Айвазов продал ему долю (15%) электростанции во Владимирской области, целиком она обошлась Кириенко в \$6–7 млн.

Два источника на рынке недвижимости утверждают, что Владимир Кириенко вдобавок владеет проектами в Москве и Подмосковье (с долями от 5% до 20%). Сейчас Кириенко-младшего, по словам его знакомого, все больше интересует коммерческая недвижимость в Швейцарии и Франции.

Но связан ли бизнес Владимира Кириенко с «Росатомом»? Офис его компании «Капитал» находится

на Большой Ордынке, 67, раньше в этом помещении располагалась «дочка» «Атомэнергомаша» компания «Налим», здесь же, всего в 500 м стоит и презентационный офис «Росатома». Владелец 11% и гендиректором «Налима» в 2007 году был брат Роберта Гндоляна Арастакес, а 90% владела кипрская Gaterow. Эта фирма была совладельцем предприятий, связанных с «Росатомом», например, ей принадлежало 20% «Петрозаводскмаша». Директор Института энергетической политики Владимир Милов вспоминает, что Сергей Кириенко хотел наладить на «Петрозаводскмаше» производство корпусов для ядерных реакторов, выбрав предприятие как альтернативу «Ижорским заводам» Юрия Ковальчука, но попытка была безуспешной. Сейчас «Петрозаводскмаш» принадлежит «Атомэнергомашу» (группа «Росатома»).

По одному адресу с «Капиталом» находится масса нижегородских активов, сменивших прописку на Москву. Значительную их часть контролирует Роберт Гндолян: торговый центр «Лобачевский plaza» (около 30 000 кв. м), бизнес-центр «Конгресс», торговый центр «Новая эра», кинотеатр «Романов Синема», энергетические компании.

Еще Гндолян владеет микрофинансовой организацией «Живые деньги» (около 50 офисов), участвует в проектах с сетью торговых центров для детей «Винни», ресторанами Gauchо и Bocconcino. На



друга Кириенко зарегистрированы и гламурные активы — недвижимость в испанской Жироне и 24-метровая яхта «Титан» во Флориде. Гндолян отказался что-либо комментировать и попросил ему больше не звонить.

### Вместительный пиджак

Осенью 1998-го фотосессия топ-менеджеров «Транснефти» для годового отчета затягивалась. Вице-президент по корпоративным вопросам Сергей Воронов вспоминает, что фотограф долго подбирал ракурс для вице-президента по экономике и финансам Владимира Травина, того самого комсомольского друга Сергея Кириенко, тогда уже бывшего премьера. «На нем был старомодный пиджак с большими карманами, которые выпирали. Фотограф морщился, но никак не мог расправить его костюм, — рассказывает Воронов. — Я подхожу к нему, а Травин достает из одного кармана толстую пачку долларов, а потом такую же из другого». По его оценке, пиджак Травина мог вместить до \$100 000.

В конце 2005 года Травин стал советником, а потом заместителем Кириенко в «Росатоме», входил в советы директоров многих компаний группы. В 2007 году он вошел в совет директоров компании «Атомредметзолото» (АРМЗ), через год она приобрела Лукояновское месторождение редких металлов в селе Итманово Нижегородской области. К тому времени это месторождение уже около 15 лет принадлежало людям из команды Кириенко, говорит гендиректор компании «Парма» из Нижнего Новгорода Андрей Климентьев. «Хунвейбины» (так в Нижнем называли Кириенко с партнерами) взяли месторождение за копейки, думаю, за \$1000, и долгое время безуспешно пытались его продать», — вспоминает Климентьев.

По словам источника в «Росатоме», АРМЗ заплатила за Итманово около \$40 млн. По данным СПАРК, перед продажей владельцем месторождения был Сергей Демьянов, давний деловой партнер Травина по Са-ровбизнесбанку, «Транснефти» и «Центре СБК». Травин отказался от комментариев. По словам его знакомого, он живет в Лондоне и не общается с прессой.

Что стало с месторождением? За семь лет его так и не начали разрабатывать. Как объясняет источник в «Росатоме», в 2007-м покупка была обусловлена тем, что в 2005 году Виктор Ющенко стал президентом Украины, а из этой страны на атомные предприятия России завозится 17% циркония, и тогда возникли опасения о срыве поставок, но обошлось, а потом к власти пришел Виктор Янукович. Сейчас на Украине еще более недружественный по отношению к России режим, но разрабатывать месторождение, похоже, никто не собирается. Климентьев считает, что это вообще невозможно, так как рядом находится жилой массив.

Экспертная информация Столица FM содержит информацию возрастных категорий 16+, 18+.

18+

экспертное радио



**СТОЛИЦА**  
**99.6 FM**  
[www.stolica.fm](http://www.stolica.fm)

Столица FM 3n ФС 77-56896 от 30 января 2014 года



**ВАШИ  
ИНТЕРЕСЫ  
В НАШЕМ  
ПОЛЕ ЗРЕНИЯ**

**АВТОПАНОРАМА**

пт 18:05

**ЭКИПАЖ**

пн-чт 18:05

реклама

Кириенко/Росатом/  
деловые связи

## Сферы интересов

Как строились бизнесы вокруг команды и партнеров семьи Сергея Кириенко.

Финансы	Промышленность и сырье	Недвижимость и торговые сети	Энергетика
<b>Капитал</b> <b>Саровбизнесбанк</b> Приволжская лизинговая компания <b>Центр-СБК</b> (более десяти лет собирала платежи по ЖКХ в Нижнем Новгороде и области) <b>ОПЛАТА.RU</b> (система платежей) <b>Titanium Investments</b> <b>ВНИИЭФ-ГАРАНТ, НГФ</b> <b>МФО Живые деньги</b> (Москва и область)	<b>Энтиком инвест</b> (более 40 АЭС, ранее принадлежали М. Гущериеву) <b>Нефтетрейдинггрупп</b> <b>Инвестресурс</b> (добыча нефти в Республике Коми) <b>Терси-М</b> (тендеры Транснефти и Росатома) <b>Группа Меттэм</b> (производство светодиодов, строительные панели)	<b>Нижний Новгород</b> Торговые центры: <b>Лобачевский plaza</b> <b>Новая эра</b> Бизнес-центры: <b>Конгресс</b> <b>Родионова-23</b> <b>Семашко, 37</b> Рестораны: <b>Bosconcino</b> <b>Gaучо</b>	<b>Квартстрой-НН</b> <b>Лесная жемчужина</b> (коттеджный поселок) Кинотеатр <b>Романов Синема</b> <b>Москва</b> <b>ТРЦ Вэй Парк (15%)</b> <b>Специнвестпроект</b> (подсоединение к энергосетям) <b>Нижегородская электросервисная компания</b> <b>Волгосетьэлектрострой</b> <b>Волжская электрическая компания</b> <b>Нижегородопора</b> <b>Волгоэлектросеть</b> <b>Энергокомплекс</b>

Кто участвовал в бизнесе: Виктор Аистов, Анна Котельникова, Роберт Гндолян, Владимир и Софья Травины, Валерий Лимаренко, Сергей Минин, Александр Айвазов, Игорь Зимин

Источник: СПАРК, Forbes

## Полный комплект

В 2012 году скандалом завершился конкурс Нижегородской инжиниринговой компании «Атомэнергопроект» (НИАЭП, входит в «Росатом»), которую возглавлял давний знакомый Кириенко-старшего Валерий Лимаренко. В тендере победила фирма Владимира Дробинина «Промэнергокомплект», и ее конкурент «Волжский дизель им. Маминых» обратился с письмом к председателю Следственного комитета РФ Александру Бастрыкину и главе «Росатома» Сергею Кириенко. В письме «Волжского дизеля» сказано, что победителем тендера на поставку дизельных генераторов Ростовской АЭС стала карманная компания Лимаренко со штатом 12 человек, условия выбора победителя были созданы искусственно, а разница от завышенных цен присваивается руководителем НИАЭП. «По Калининской АЭС присвоено 945 млн рублей, по Ростовской АЭС-3 присвоено 945 млн рублей, а по Ростовской АЭС-4 будет присвоено столько же. Все фигуранты грабежа находятся в московском офисе Лимаренко В. И.», — говорилось в письме. Жалобы на «Промэнергокомплект» писали и другие компании. «Росатом» провел проверку и нарушений не выявил.

Владелец «АМТ груп» («Промэнергокомплект» одна из его компаний) Владимир Дробинин не чужой для команды Кириенко человек. Он был директором нефтяной компании «Норси-ННК» (в середине 1990-х ею управляла команда Сергей Кириенко). Нижегородский бизнесмен Андрей Климентьев говорит, что в «Норси» на руководящих должностях работали «хунвейбины» и чужаков в компанию не брали. По словам представителя «Промэнергокомплекта», Дробинин живет за рубежом. Он не стал отвечать на вопросы Forbes.

По данным СПАРК, офис «АМТ груп», куда входит «Промэнергокомплект», был расположен в Нижнем

Новгороде по адресу Алексеевская, 10/16, в бизнес-центре «Лобачевский plaza», где зарегистрированы фирмы Роберта Гндоляна, однокурсника Владимира Кириенко. Источник в «Росатоме», знакомый Сергея Кириенко и партнер Владимира Кириенко утверждают, что именно сын главы «Росатома» — владелец здания.

Есть ли еще секреты у «АМТ груп»? На YouTube размещен ролик с одной из международных выставок, где топ-менеджер компании Алексей Саенко объясняет, как удастся побеждать в тендерах, — он объехал с руководством НИАЭП Францию, Китай и Корею, занимался разработкой концепции строительства Ростовской АЭС, адаптацией технических условий для иностранных компаний. В рекламном каталоге «Промэнергокомплект» среди своих проектов указывает Калининскую, Ростовскую, Белорусскую, Смоленскую, Балаковскую атомные станции, а также индийский проект Куданкулам. Саенко сказал Forbes, что с Лимаренко не знаком, а на другие вопросы отвечать не стал.

Карьера Лимаренко, бывшего министра ЖКХ Нижегородской области, стремительно пошла в гору. Десятого октября 2014 года на совещании у Кириенко он был назначен главой объединенной компании НИАЭП, московского «Атомэнергопроекта» и «Атомстройэкспорта». Эта компания по объему портфеля заказов (более \$50 млрд) вошла в десятку крупнейших инфраструктурных компаний мира. «Я не уверен, что компания таких масштабов полезна для отрасли», — считает бывший замминистра атомной промышленности и депутат Госдумы Евгений Федоров. Перед созданием гиганта за кресло его руководителя развернулась настоящая борьба, в мае 2012 года прошли масштабные обыски в питерском «Атомэнергопроекте» (АЭП). Руководитель московского «Атомэнергопроекта» Марат Мустафин в 2013 году ушел в отставку. Лимаренко остался без конкурентов.



# ПОСЛЕДНИЕ

Пятница | 23:30  
На телеканале «Москва 24»

25.03.15 1170.20 PTC 84799 MM85 1632.12 1611.96 DHA 17744.3 17849.1



Пусть говорит

Застольно-аналитическая программа

## Пусть говорит



Москва 24  
ГЛАВНЫЙ ГОРОДСКОЙ ТЕЛЕКАНАЛ

18+

Свидетельство о регистрации СМИ телеканал «Москва 24» Эл. № ФС77-57758, выданное 18.04.2014 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Реклама. Продукция СМИ «Москва 24» содержит информацию возрастных категорий 6+, 12+, 16+, 18+

Жирные времена, когда заме-  
ститель директора цементного завода из Москвы...  
Ночная... в Москве умерла.  
Сначала... для меня лично.  
а потом... обще. Как явле-  
ние. Все... примерно  
год назад, в бар.  
не проп... посту,  
На прие... зам-  
не в resto... мой  
шелый ка... в, ли-  
под хохло... за...  
опратно одет... ни...  
юще улыбив... бы. Практически  
причине я не гла... не способен на оригинал-  
на входе. Я был до... асли, поэтому с опаск-  
... Может быть... ерием относится к и-  
... вашего бизн-  
... от англий-  
... мотиков.



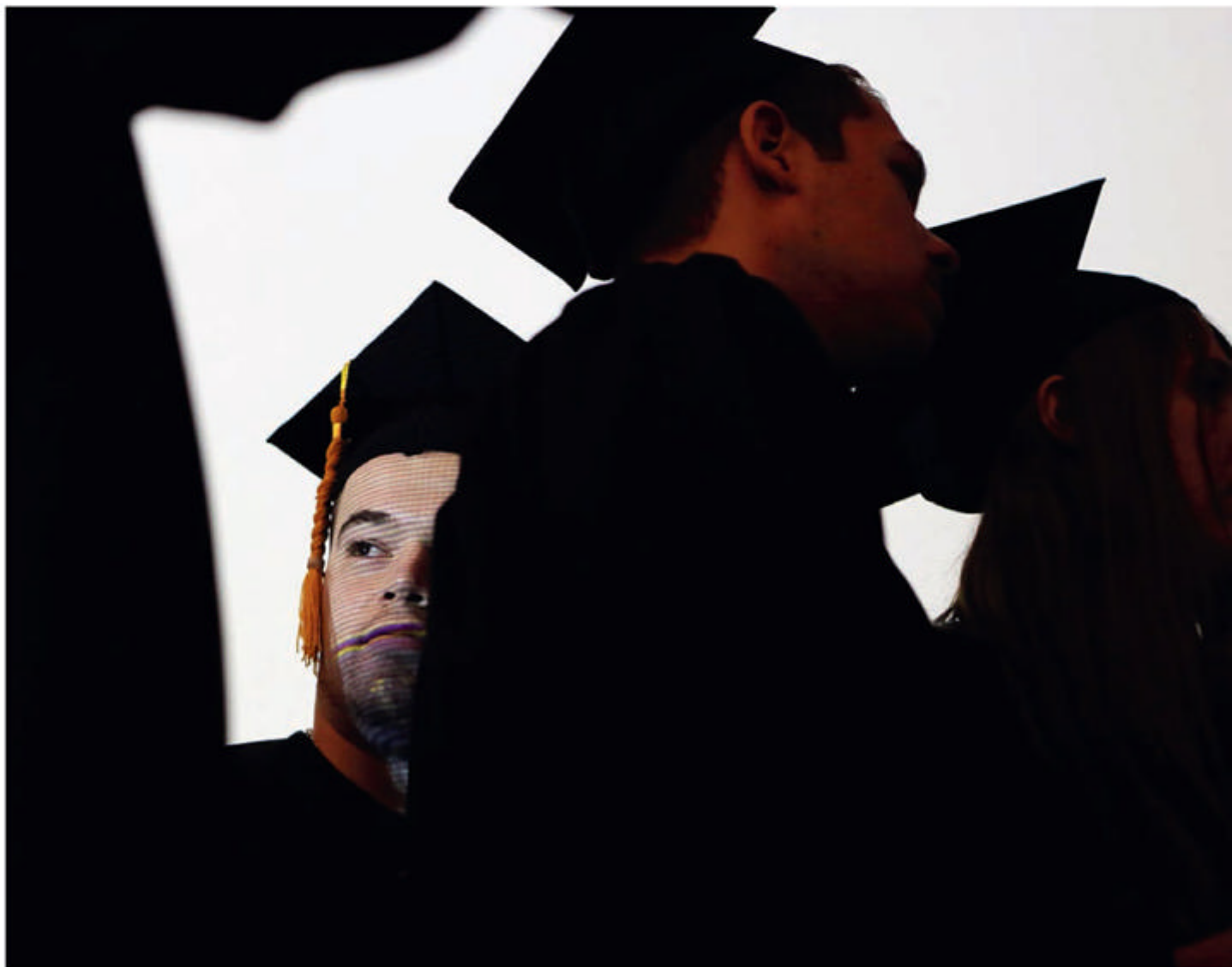
Управление состоянием/  
преемники/семейный бизнес

# Как сохранить

*Банки и консалтинговые компании берут шефство  
над наследниками богатых клиентов.*

Текст:

ПЕТР РУДЕНКО,  
ЕЛЕНА ЗУБОВА





«Знакомый банкир в Швейцарии обслуживает уже третье поколение одной богатой семьи, — с завистью говорит глава подразделения private

banking одного из российских банков. — Клиентка приходит поговорить с ним не о деньгах, а о том, каким был ее дед, о прошлом семьи». Такие отношения с клиентами — мечта любого банкира, управляющего капиталами.

В России осознание того, что такие отношения надо выстраивать, пришло в середине двухтысячных. «Посмотрите на участников первой сотни списка Forbes, это люди примерно одного возраста, — говорит главный исполнительный директор Дойче Банка в России Павел Теплухин. — К 2005 году их дети стали заканчивать школы и поступать в университеты. Надо было что-то предлагать им». Программы для наследников появились в банках и аудиторско-консалтинговых компаниях большой четверки. «Но при нашем размере рынка услуг по управлению частным капиталом это как слону дробинка», — говорит Рубен Варданян, председатель экспертного совета Центра управления благосостоянием и филантропии Сколково. Работать с наследниками в России трудно — традиций семейного бизнеса нет. В хедхантинговой компании Ward Howell припомнили всего четыре случая, когда к управлению пришли представители второго поколения.

Через несколько лет ситуация может измениться. Одним из первых в России работать с наследниками состояний стал банк «Уралсиб». С 2009 года его школу прошли шесть наследников, все не младше 2-3-го курса университета. Среди них и дочь основного акционера банка Николая Цветкова (№66 списка Forbes) Виктория.

У PwC есть совместная с INSEAD шестидневная программа за \$20 000, у Ernst & Young — программа EY NextGen, с соцсетью из 350 выпускников по всему миру. В июне стартует рассчитанная на наследников программа Центра управления благосостоянием и филантропии Сколково. Вероника Мисютина, руководитель центра, уверена, что даже тем, кто не будет управлять семейным бизнесом, необходимы знания о том, из чего складывается благосостояние, как его структурировать, как выбирать банк или управляющего. Всему этому берутся обучить в течение четырех летних модулей. В стоимость 15-дневного курса (€16 000) помимо лекций входит поездка в Лондон, Цюрих, Гонконг, где детей российских богачей познакомят со знаменитыми бизнес-династиями, их семейными офисами и благотворительными фондами. Первыми участниками программы станут дети клиентов Сбербанка, ради работы в котором Рубен Вар-

данян оставил пост президента бизнес-школы Сколково в 2011 году.

Банки не скрывают, что одна из целей работы с наследниками — повышение лояльности клиентов. «Это подрастающее поколение новых клиентов. Чем выше уровень финансовой грамотности клиента, тем проще банку предлагать ему свои услуги и продукты», — говорит Татьяна Якубович, директор по маркетингу «М2М Прайвет Банка», запустившего в декабре 2014 года программу «Наследники», через которую прошел десяток детей клиентов.

В этом году подготовкой наследников начали заниматься и в ФК «Открытие». По словам руководителя блока Private Banking «Открытия» Алины Назаровой, на ближайшую летнюю программу в бизнес-школе Оксфордского университета набрали группу из 15 человек, в том числе из регионов. Дети клиентов с остатками на счетах от 10 млн рублей будут изучать лидерство, стратегическое мышление, финансы и управление состоянием.

Правда, партнер UFG Wealth Management Дмитрий Кленов уверен, что ни одна из программ не научит наследника принимать решения, какой бы качественной и правильной она ни была: «Максимум даст алгоритм действий или инструмент по его выбору». Да и начавшие заниматься наследниками банкиры пока не берутся оценить эффективность этой работы. «Не могу сказать, насколько увеличились средства на счетах родителей после работы с детьми. Это работа вдолгую, на построение отношений. Но если ею не заниматься, то же самое сделает кто-то другой», — говорит руководитель банка Julius Baer по России Евгений Смушкович.

Насколько подобные программы полезны самим наследникам? Три из них рассказали Forbes свои истории (двое — на условиях анонимности).

## Первая работа

*Выпускник программы «Уралсиба», ныне изучающий финансы в Лондоне*

Принять участие в программе мне предложили родители, когда я учился на третьем курсе факультета «Менеджмент» ВШЭ. Они не настаивали, выбор я должен был сделать сам. Честно скажу, в то время я понятия не имел, чего конкретно хочу. Было желание разобраться в финансовых инструментах. Обучение проходило в Москве, в офисе банка. Я боялся, что ко мне будут относиться снисходительно или приставят няньку, но этого не случилось. Меня представляли всем как интерна.

Знакомство с работой каждого подразделения, на мой взгляд, можно было сократить, мне не нужно знать, как работает back office. Я делал аналитическую работу: собирал информацию по разным отраслям, учился составлять технический анализ

## Управление состоянием/ преемники/семейный бизнес

### Что получают наследники

Опрос 39 владельцев крупных состояний, треть из них в списке богатейших бизнесменов Forbes.

Унаследуют все  
благосостояние

48%

Унаследуют  
основную часть

36%

Не унаследуют  
основную часть

13%

Не унаследуют ничего

0%

Затруднились ответить

3%

Источник: Центр управления  
благосостоянием  
и филантропии Сколково  
(2015)

рынков и инвестиционные прогнозы, встречался с партнерами банка. Вместе с куратором мы двигались от простого к сложному, от классических депозитов, акций, облигаций, золота к портфелям из 20 различных инструментов. Через несколько недель я решил, что теории с меня хватит, и настоял на открытии счета у брокера, чтобы торговать на бирже вживую.

С родителями я согласовал лимит \$10 000, раз в неделю отчитывался об успехах перед куратором. После первой же сделки мой портфель просел на 30%. Я был дико разочарован. Но, похоже, коллеги ждали чего-то подобного, чтобы поумерить мой пыл и приступить к занятиям по риск-менеджменту. Когда составили мой профиль риска, оказалось, что по натуре я contrarian-инвестор, то есть мне легче искать развороты цены — покупать на дне или продавать сверху, чем просто следовать за движением цены. Я отошел от первой неудачи, отыграл потерянные деньги. Моя самая удачная сделка была с фьючерсом на нефть Brent, когда я торговал как по учебнику. До сих пор храню снимок экрана с результатами.

В конце программы куратор попросил меня сделать обзор пары рубль-доллар. Он должен был проверить его первым, но я возомнил себя профессиональным аналитиком, и разослал отчет сразу всем сотрудникам банка. Написал, что есть угроза разворота курса и рекомендовал продавать доллары. Это вызвало фурор, все прибежали и требовали объяснений. Я себя чувствовал не очень удобно в тот момент, но коллеги все уладили.

В программе мне не понравилось количество однообразной работы — формирование еженедельных инвестиционных прогнозов, подготовка презентаций. И еще обратная связь. По итогам банк отчитался перед родителями на встрече, в которой я не участвовал. Осталось ощущение недосказанности, хотя вряд ли от меня что-то утаили.

Я воспринял программу как первое место работы. Я понял, что заставить деньги работать — это огромный труд и куча нервов. Сразу после нее я открыл накопительный счет, стал обсуждать с отцом его сделки. Стараюсь любые заработанные деньги превратить в актив, который приносит бы доход. С одноклассниками мы создали хедж-фонд, который принес 7,6% доходности за 5 месяцев. Появилось несколько идей, как улучшить семейный бизнес, но я их пока не озвучиваю. Для начала займусь своей карьерой — хочу открыть брокерскую компанию.

### «Фитнес — моя вторая страсть»

Студент 4-го курса Финансового университета при Правительстве РФ, который в данный момент проходит программу «М2М Прайвет Банка»

«Я понял, что заставить деньги работать — огромный труд и куча нервов. После программы открыл свой счет, стал обсуждать с отцом его сделки»

В программе решил участвовать по собственному желанию, я увлекаюсь инвестициями. Учусь в инвестиционном отделе, наблюдаю, спрашиваю, периодически мне дают задания. В банке учат чувствовать рынок. Столько практических знаний не способен дать ни один вуз, это я осознал в первую же неделю. До программы я пробовал торговать на бирже, результат: 50 на 50. Теперь я перешел на реальный счет и вместе с лучшим другом управляю портфелем отца. Отец — успешный бизнесмен, но долгое время не хотел инвестировать деньги в ценные бумаги, считая, что это большой риск. Я же оцениваю инвестиции как возможности, и мои аргументы его убедили. Безусловно, когда-нибудь я собираюсь продолжить дело отца и развивать его.

Программа изменила мое отношение к деньгам. Раньше для меня они были конечным результатом: получил — потратил. Со временем понял, что модель «деньги делают деньги» эффективнее. Возможностей множество, их нужно только найти. Сейчас я открываю фитнес-студию, хочу развить сеть. Фитнес — моя вторая страсть, поэтому и выбор пал на эту сферу. Мечтаю создать инвестиционный фонд. Но до этого еще долго.

### Мировые связи

**Анна Арутюнян**, дочь владельца сети магазинов мужской одежды Henderson Рубена Арутюняна, дважды участвовавшая в программах Ernst & Young

Я закончила факультет иностранных языков МГУ. У меня изначально был интерес к западным практикам образования и выстраиванию семейных бизнесов. Выбрать программу помогли родители. Мы сотрудничаем с EY уже давно, есть позитивные примеры детей друзей.

Я участвовала в двух летних программах — в 2013 в Стэнфорде и в 2014 году в Фонтенбло (INSEAD). Каждый раз участников делили на четыре группы по шесть человек. В Стэнфорде обучение длилось неделю, у нас было пять преподавателей. Двое из EY: один специалист по семейному бизнесу, второй — по налогообложению и три профессо-




ра Стэнфорда. Специалисты из ЕУ делали упор на разбор кейсов, посвященных семейному предпринимательству. Мы изучали разные бизнес-модели и на примере бизнесов некоторых участников пытались их улучшить. Оказалось, что некоторые партнеры по группе — представители уже четвертого, а то и пятого поколения в своем бизнесе, много полезного мы узнавали от них.

В последний день программы родителям предлагают присоединиться к студентам и решить кейс, который их дети решали до этого. Оба раза, кстати, единственными, кто предлагал вариант продажи бизнеса и раздела суммы с детьми, оказывались выходцы с постсоветского пространства, европейцам такое в голову не приходит. Это показалось мне интересным — на западе семейный бизнес стараются сохранить.

В Фонтенбло мы четыре дня провели в кампусе INSEAD, а остальные три дня в офисе ЕУ в Париже, нас знакомили с некоторыми клиентами — владельцами семейных предприятий во Франции. Их опыт и их история, несомненно, вдохновляют и поражают. В один из дней было соревнование на лучшую бизнес-идею. А вот сессии по налогообложению лично для меня были немного скучными, но это важно для выстраивания большой организации.

Самое полезное в таких программах — попадание в среду людей с почти одинаковым бэкграундом, что способствует самопознанию и рефлексии. Группы людей с разных континентов, с разным менталитетом сходились на теме развития и выстраивания семейного бизнеса. Каждый год проходят встречи выпускников в разных уголках мира. Такая сеть знакомств расширяет возможности как в личной сфере, так и в бизнесе.

Отношение к деньгам в принципе не изменилось. Это скорее вопрос воспитания, и вряд ли краткосрочные программы могут что-то кардинально изменить. Но отношение к бизнесу точно стало более структурированным, я знаю разные модели и подходы. Отношение к бизнесу семьи тоже изменилось — я бы исправила процесс коммуникации с персоналом на местах, наладила бы более интерактивную связь с покупателями. Раньше я думала, что никогда не смогу возглавить компанию, теперь самооценка выросла. Конечно, мне еще учиться и учиться, но программа показывает, что ты не один стоишь перед таким выбором. Я не знаю, возглавлю ли бизнес, но уверена, что смогу это сделать.

Сейчас я занимаюсь самообразованием, перевожу несколько бизнес-книг для родителей и ищу возможности для собственного бизнеса. Я бы хотела открыть социально направленный бизнес. Идеи, как ни странно, стали лучше генерироваться именно после программ ЕУ, так как они переводят работу мозга в плоскость возможностей и решений, что очень важно для предпринимателей. 

Производство радиостанции Столица FM содержит информацию возрастных категорий 16+, 18+

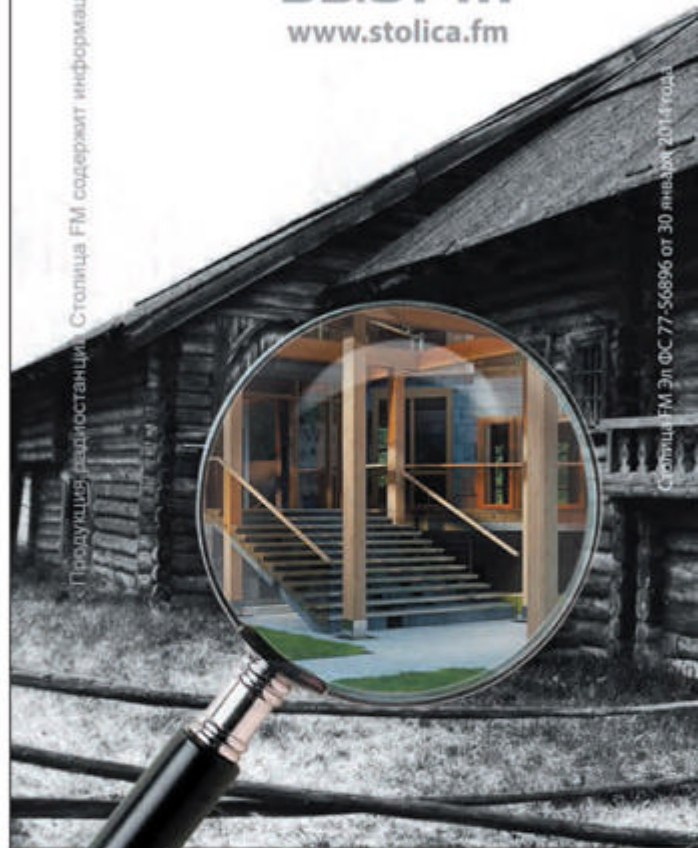
Столица FM Эл ФС 77-56896 от 30 января 2014 года

18+

экспертное радио



**СТОЛИЦА**  
**99.6 FM**  
[www.stolica.fm](http://www.stolica.fm)



# ВАШИ ИНТЕРЕСЫ В НАШЕМ ПОЛЕ ЗРЕНИЯ

ЭКСПЕРТИЗА РИЭЛТИ  
пн 11:05, сб 13:03

НОВОСТИ  
НЕДВИЖИМОСТИ  
по будням 8:45, 9:45

реклама

## Увлечения

# На своей волне

Далеко не все дети миллиардеров мечтают пойти по стопам родителей и управлять семейными активами. Forbes выяснил, чем по-настоящему увлечены наследники богатейших людей России.

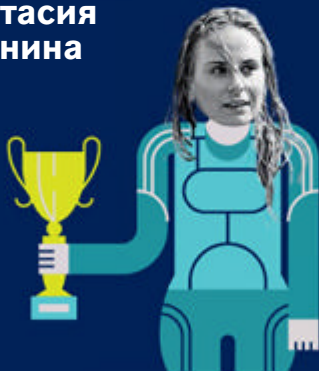
Текст:

Андрей Лапшин

Иллюстрации:

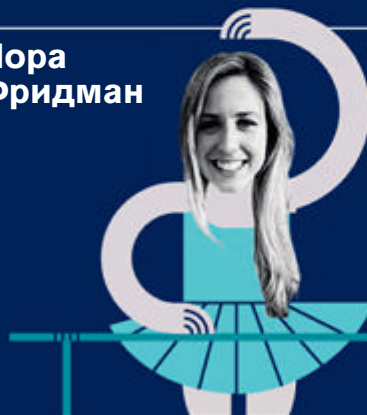
Евгений Иванов

## Анастасия Потанина



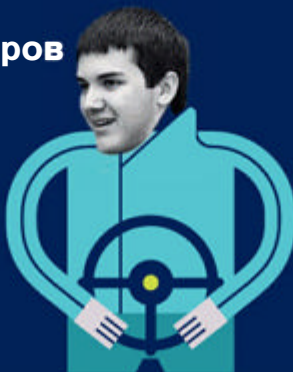
Отец: президент холдинга «Интеррос» **Владимир Потанин**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№1, \$15,4 млрд**  
Увлечение: на водном мотоцикле натаеется с детства, трижды завоевывала титул чемпионки мира по аквабайку. Несколько лет назад Анастасия завершила спортивную карьеру, помогает отцу в управлении горнолыжным курортом «Роза Хутор». В последнее время увлекается спортивными танцами и серфингом.

## Лора Фридман



Отец: совладелец «Альфа-Групп» **Михаил Фридман**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№2, \$14,6 млрд**  
Увлечение: танцует с трех лет, выступает в труппе Yale Dancers при Йельском университете.

## Юсуф Алекперов



Отец: президент нефтяной компании «Лукойл» **Вагит Алекперов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№6, \$12,2 млрд**  
Увлечение: неравнодушен к дорогим автомобилям и быстрой езде. Тест-драйвы по российскому бездорожью совмещает с работой на рядовых должностях в «Лукойле».

## Виктория Михельсон



Отец: председатель правления ОАО «Новатэк» **Леонид Михельсон**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№7, \$11,7 млрд**  
Увлечение: по признанию Леонида Михельсона, любовь Виктории к современному искусству повлияла и на него. В честь дочери он назвал свой фонд V-A-C (от Victoria — the Art of Being Contemporary) и художественную галерею «Виктория» в Самаре.

## Ева Хан



Отец: совладелец «Альфа-Групп» **Герман Хан**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№11, \$9,5 млрд**  
Увлечение: пишет картины, учится в City and Guilds of London Art School.

## Софья Абрамович



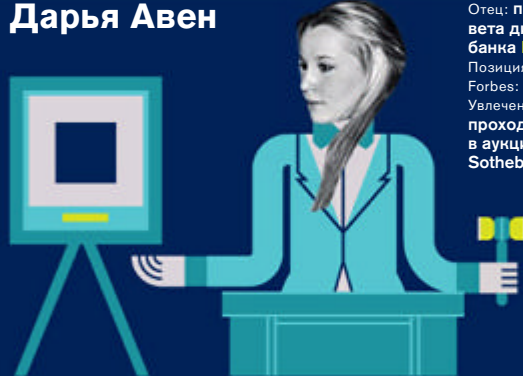
Отец: совладелец «Евраз» и «Норникеля» **Роман Абрамович**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№12, \$9,1 млрд**  
Увлечение: конный спорт. В престижном Longines Global Champions Tour выступает под российским флагом. Лучший результат — третье место на лондонском этапе турнира в 2014 году.

## Екатерина Рыболовлева



Отец: бывший владелец «Уралкалия» **Дмитрий Рыболовлев**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№14, \$8,5 млрд**  
Увлечение: конный спорт. Лучший результат — первое место на туринском этапе Longines Global Champions Tour в 2010 году.

## Дарья Авен



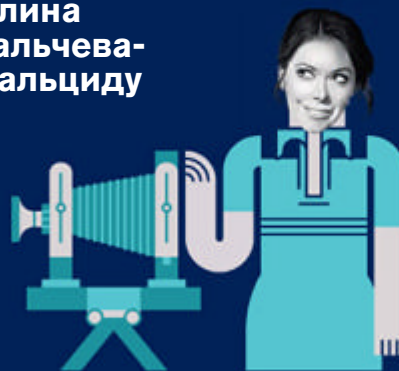
Отец: председатель совета директоров Альфа-банка **Петр Авен**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№20, \$5,1 млрд**  
Увлечение: искусство, проходила практику в аукционном доме Sotheby's.

## Денис Авен



Отец: председатель совета директоров Альфа-банка **Петр Авен**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№20, \$5,1 млрд**  
Увлечение: любит охоту. Вместе с отцом Петром Авеном был замечен с ружьем в самых разных точках планеты — от охотничьих угодий в Великобритании до гор в Новой Зеландии.

## Алина Гальчева-Кальциду



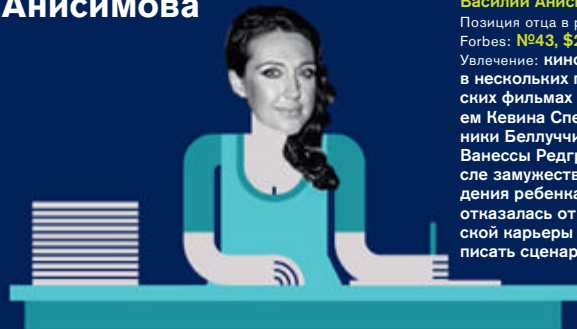
Отец: владелец компании «Евроцемент Групп» **Филарет Гальчев**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№23, \$4,4 млрд**  
Увлечение: мода и фотография. Ведет блог lavitrinedaline.com о своих пристрастиях в мире моды, музыки и кулинарии.

## Илона Кесаева



Отец: президент группы компаний «Меркурий» **Игорь Кесаев**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№34, \$3 млрд**  
Увлечение: верховая езда, искусство. Второе увлечение разделяет с матерью Стеллой Кесаевой, президентом фонда Stella Art Foundation.

## Анна Анисимова



Отец: владелец компании Coalco International **Василий Анисимов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№43, \$2 млрд**  
Увлечение: кино. Снялась в нескольких голливудских фильмах с участием Кевина Спейси, Моники Беллуччи и Ванессы Редгрейв. После замужества и рождения ребенка на время отказалась от актерской карьеры и пробует писать сценарии.



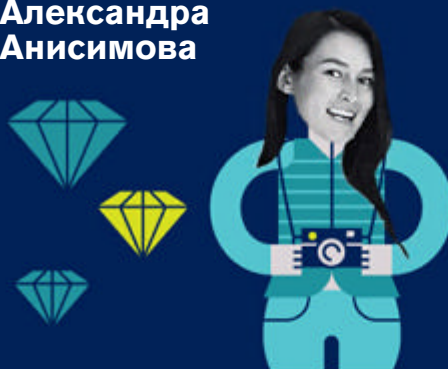
## Увлечения

## Ангелина Анисимова



Отец: владелец компании Coalco International **Василий Анисимов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№43, \$2 млрд**  
Увлечение: пишет рассказы. Ни один из них пока не опубликован.

## Александра Анисимова



Отец: владелец компании Coalco International **Василий Анисимов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№43, \$2 млрд**  
Увлечение: фотография, искусство и ювелирное дело. Работала в аукционном доме Sotheby's.

## Эмин Агаларов



Отец: президент Crocus Group **Арас Агаларов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№46, \$1,9 млрд**  
Увлечение: автор и исполнитель песен, записал 10 сольных альбомов. В 2014 году получил премию «Золотой граммофон» за песню «Я лучше всех живу».

## Юлия Цветкова



Отец: председатель совета директоров ФК «Уралсиб» **Николай Цветков**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№66, \$1,25 млрд**  
Увлечение: конный спорт. Руководит Кремлевской школой верховой езды.

## Борис Ротенберг



Отец: член совета директоров СМП Банка **Борис Ротенберг**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№99, \$0,95 млрд**  
Увлечение: играет в футбол с восьми лет, профессиональную карьеру защитника начал в 2003 году. Выступал за кипрский клуб «Олимпикос Никосия», российские «Шинник», «Химки» и «Аланию». С 2013 года играет в московском «Динамо».

## Николай Саркисов



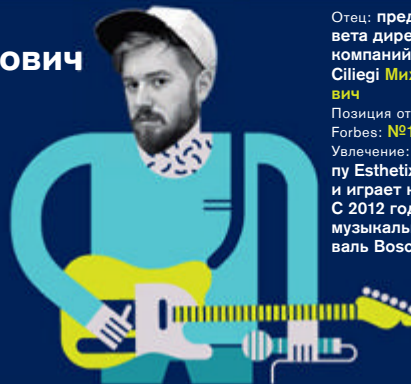
Отец: президент страховой компании «Ресо-Гарантия» **Сергей Саркисов**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№106, \$0,9 млрд**  
Увлечение: любительские автогонки и кино. Окончил киношколу Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Режиссер-постановщик сериала «Луна», снятого кинокомпанией «Амедиа» для CTC.

## Елена Генс

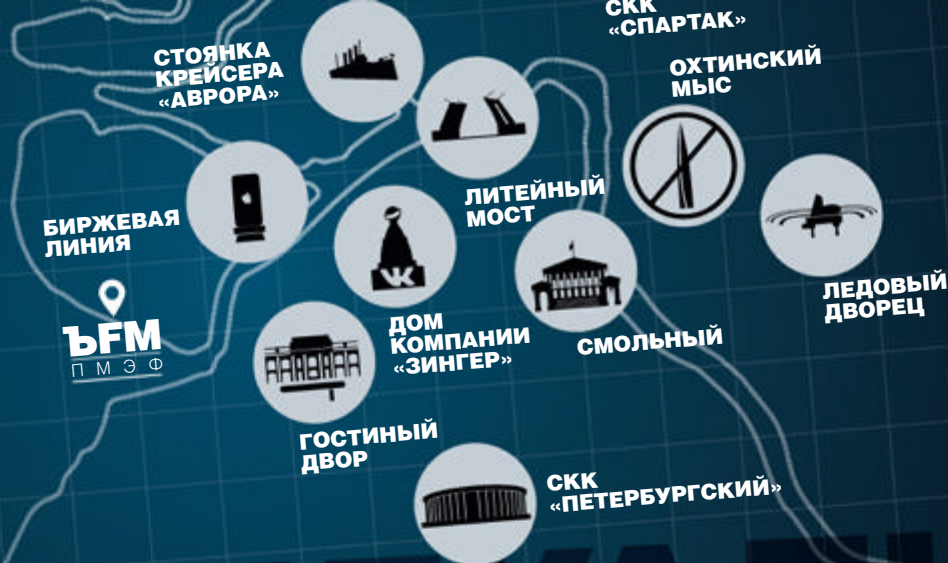


Отец: президент группы «Ланит» **Георгий Генс**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№108, \$0,85 млрд**  
Увлечение: горные лыжи, дайвинг и конный спорт. Неоднократный призер российских и международных соревнований по конкуру.

## Илья Куснирович



Отец: председатель совета директоров группы компаний Bosco di Ciliegi **Михаил Куснирович**  
Позиция отца в рейтинге Forbes: **№163, \$0,5 млрд**  
Увлечение: основал группу Esthetix, где поет и играет на гитаре. С 2012 года организует музыкальный фестиваль Bosco Fresh Fest.



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТУР Коммерсантъ FM 93.6

## Санкт-Петербург: по следам современников

Что такое Санкт-Петербург? Каждый знает: это Зимний дворец и Смольный, «Аврора» и Васильевский остров, Петр Первый и Екатерина Великая, Кваренги и Растрелли. Но для Коммерсантъ FM Санкт-Петербург — это еще Владимир Путин и Валентина Матвиенко, Михаил Прохоров и Николай Валуев, Мадонна и Стив Джобс.

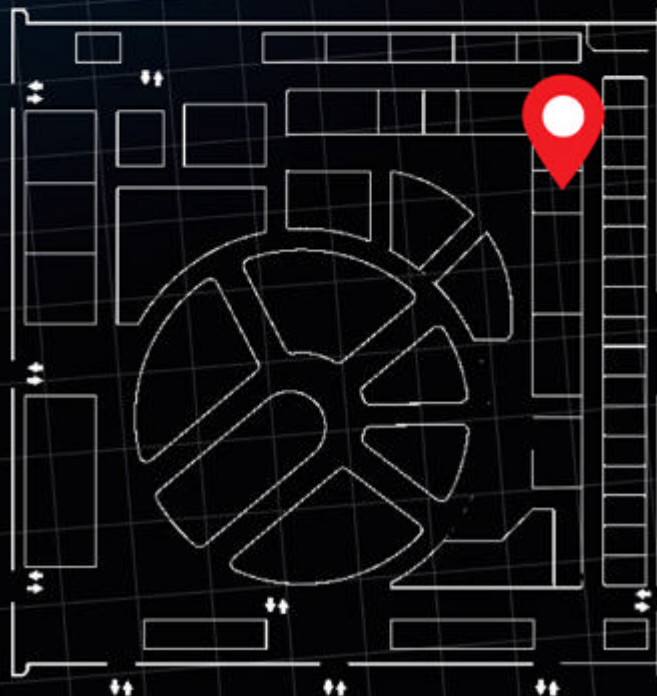
В дни Петербургского экономического форума\* Коммерсантъ FM предлагает Вам отправиться на индивидуальную автомобильную экскурсию\* по следам знаменитых современников с персональным водителем и всезнающим мультимедийным гидом.

**Согласовать удобное для Вас время тура со специальным менеджером проекта вы сможете на стенде Коммерсантъ FM\* (7-й павильон) или по телефонам:**

**+7 (929) 555-3-936,**

**+7 (929) 555-4-936.**

**Стенд Коммерсантъ FM на ПМЭФ,  
7-й павильон «Ленэкспо»**



Индустриальный союз  
Донбасса/ВЭБ/Запорожсталь

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

# Небоевые потери

*Экспансия на Украине уже обошлась ВЭБу в \$10 млрд.  
Что осталось у банка после начала войны в Донбассе?*

Текст:

ЕЛЕНА ЗУБОВА,  
ИГОРЬ ПОПОВ,  
ОРХАН ДЖЕМАЛЬ



ДЕВЯТНАДЦАТОГО НОЯБРЯ 2009 ГОДА глава правительства России Владимир Путин в 16:30 должен был встретиться в Ялте с украинским премьером Юлией Тимошенко, но, по обыкновению, опоздал на три часа. Министр финансов Алексей Кудрин объяснил прессе, что Путин задержался на совещании с членами наблюдательного совета Внешэкономбанка (ВЭБ) в подмосковном Ново-Огареве. Официально ВЭБ отчитался о полученных доходах и распределении прибыли, а под грифом «секретно» в узком кругу обсудили сделки по покупке активов на Украине, в частности приобретение корпорации «Индустриальный союз Донбасса» (ИСД). Путин покупку одобрил и вылетел в Крым договариваться с Тимошенко. Так началась масштабная операция по ползучей национализации Россией экономики Украины, которая уже обошлась ВЭБу в \$10 млрд. Из них \$8 млрд было потрачено на металлургию, такую цифру еще полтора года назад называл президент банка Владимир Дмитриев (примерно столько же ВЭБ потратил на Олимпийский Сочи). Все карты спутала киевская революция и война в Донбассе.

## «Банк оккупанта»

Российский крупный бизнес всегда интересовался украинским рынком. Еще до кризиса 2008 года ВТБ и Сбербанк купили местные банки, инвестировать в металлургический сектор начал Evgaz Романа Абрамовича и Александра Абрамова, несколько газораспределительных сетей приобрела

«Ренова» Виктора Вексельберга. На Крещатике недалеко от Майдана Незалежности и сейчас работают отделения Сбербанка и Альфа-банка. Рядом Институтская улица, где год назад проходили трагические события украинской революции, унесшие сотню жизней. Вся Институтская превращена в мемориал — лампадки, кресты, памятники, фотогалереи погибших. На майдане бойцы добровольческих батальонов собирают деньги на борьбу с российской агрессией. «Сейчас более-менее нормализовалось, в 2014 году все было гораздо жестче», — говорит один из российских банкиров и показывает стикеры, которыми обклеивали офисы российских банков в Киеве — «Банк оккупанта», «Не плати оккупантам», «Путин, пошел вон».

Стикером уже нет, но и клиентов немного — страна в глубоком кризисе. Если в Сбербанке и Альфа-банке на Крещатике еще теплится жизнь возле операционных касс, то в Проминвестбанке (ПИБ), дочернем банке российского ВЭБа, в переулке Тараса Шевченко — кладбищенская тишина. Банк кредитовал промышленные предприятия, многие из них прекратили существование, в том числе и в связи с войной в Донбассе. «Там много предприятий полегло, — вздыхает топ-менеджер Проминвестбанка (от официальных комментариев ПИБ отказался). — Ни одно отделение сейчас не работает, судебных приставов там нет, физически приехать туда невозможно, как мы можем работать?»

ВЭБ заинтересовался Проминвестбанком в конце 2008 года. Шестой по размеру банк Украины,





Один из основателей «Индустриального союза Донбасса» Сергей Тарута в 2009 году нашел стратегического партнера в России

преемник советского Промстройбанка, обслуживал крупнейшие государственные компании, был одним из крупнейших реестродержателей страны (банк вел около 1000 реестров акционеров) и считался привлекательным активом. Итальянская банковская группа Intesa Sanpaolo весной 2008-го предлагала за него \$2,5 млрд, но владевшая банком семья Владимира Матвиенко хотела больше и в итоге осталась почти ни с чем. Летом 2008 года банк, по сообщению Нацбанка Украины, стал жертвой рейдерской атаки, в результате которой

клиенты начали массово забирать деньги. «Панику организовывал бизнесмен Андрей Ключев (последний глава администрации Виктора Януковича, был назначен в январе 2014 года. — **Forbes**), все деньги из банка вымыли», — рассказывает депутат Верховной рады.

В результате в начале ноября 2008 года братья Андрей и Сергей Ключевы, политики и бизнесмены, стали владельцами Проминвестбанка. Ключевы, по мнению депутата Рады, уже тогда действовали в интересах россиян: «Банк в итоге достался

## Индустриальный союз Донбасса/ВЭБ/Запорожсталь

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

### Украина в войне

Как изменилась  
экономика страны  
за год.

# \$5,8 млрд

на столько уменьшилось состояние богатейшего украинца Рината Ахметова в 2015 году (до \$6,7 млрд), по оценке Forbes. Причины — падение спроса на сталь на мировых рынках, военные действия в Луганской и Донецкой областях, где расположены основные предприятия бизнесмена, и национализация активов в Крыму.

# \$37 млрд

кредитных средств исчезли из казны «в неизвестном направлении» при экс-президенте Викторе Януковиче, по данным нынешнего премьер-министра Арсения Яценюка.

# 50%

ВВП — размер теневой экономики на Украине, по оценке МВФ.

# 1,2 млн

беженцев (4,4% населения страны) покинули районы боевых действий на востоке Украины, в том числе 800 000 человек попросили убежища в других странах, в основном в России, по данным ООН. На конец марта 2015 года жертвами конфликта стали 6083 человека, 15 397 ранены.

ВЭБу, а братья получили свою комиссию». В декабре 2008 года российская госкорпорация приобрела 75% акций Проминвестбанка за \$250 млн. Владимир Дмитриев никогда не скрывал, что решение инвестировать в Проминвестбанк было политическим. Во-первых, ПИБ обеспечивал доступ к крупным промышленным предприятиям Украины, во-вторых, покупка банка помогла стабилизировать банковскую систему в то время дружественной Украины. Однако вместе с украинским банком ВЭБ получил в наследство от прежних собственников портфель невозвратных кредитов в размере до \$1 млрд.

Сейчас большая часть неплательщиков Проминвестбанка находится в Донецкой и Луганской областях, а также в Крыму — на них приходится \$1,7 млрд из кредитного портфеля. Сначала ВЭБ планировал потратить на санацию ПИБ \$1,8 млрд, но в материалах госкорпорации для совета директоров осенью 2014 года говорилось уже о совокупных инвестициях в банк \$2,5 млрд. Там же отмечается, что худший сценарий с потерей почти всех активов в этом проекте принесет ВЭБу убытки на \$3,4 млрд.

«Потенциал был сильный. Но, к сожалению, не все скелеты мы обнаружили сразу, да и шкафов больше оказалось», — сетовал Дмитриев в одном из интервью. «Так бывает, когда инвестиции делают по заказу политиков, а экономические соображения возникают потом», — говорит один из знакомых президента ВЭБа. Пару лет назад ВЭБ рассчитывал, что при условии наращивания кредитного портфеля ПИБ инвестиции в украинский банк достигнут точки безубыточности в 2027 году. С учетом последних событий, похоже, эти инвестиции можно смело списывать в убыток. Еще большие убытки принесет другой проект ВЭБа — украинский холдинг «Индустриальный союз Донбасса», объединяющий Алчевский меткомбинат, Алчевский коксохимический завод, Днепровский меткомбинат, венгерский завод Dunafert и польский меткомбинат Huta Czysta.

### Зона АТО

Апрель 2015 года. В самопровозглашенной Луганской народной республике, объявленной Киевом зоной проведения антитеррористической операции (АТО), жизнь налаживается, есть интернет, в городах ходят трамваи (ради этого главе республики Игорю Плотницкому пришлось договариваться с украинским президентом, электроэнергия, поставляемая из России, не хватает). Алчевск — крупный промышленный центр, находится в 50 км от Луганска. Весь город живет ради обслуживания одного-единственного завода — Алчевского металлургического комбината.

Большинство других предприятий Алчевска нужны как придаток для производства чугуна и стали. Коксохимический завод поставляет сырье, местная швейная фабрика шьет исключительно заводскую спецодежду. Даже предприятие «Милосердие», где трудоустраивают инвалидов, выпускает рукавицы для сталеваров.

После начала боевых действий весной 2014 года меткомбинат продолжал работать еще несколько месяцев и лишь в конце августа заявил об остановке производства.

Сейчас добраться до Алчевска несложно. На трассе Луганск — Алчевск лишь один блокпост, контролируемый казачьим ополчением. Парни в засаленных папах из искусственного меха мельком глядят на документы, машины не досматривают вовсе. Еще пару месяцев назад блокпостов было шесть и они подчинялись разным командам, половина из них не признавала руководство республики, и на каждом посту надо было доказывать, что ты не «украинский шпион».

На въезде в город водитель глубоко вдыхает воздух, будто сигаретой затягивается, качает головой и роняет: «Производство стоит, и так понятно, раньше здесь такая вонь была, а зимой красный снег выпадал». Снег был красным от коксовой пыли, в Алчевске даже фонарные столбы и лавочки в скверах красили красным суриком, чтобы вечно оседающая пыль не бросалась в глаза. В черный мрамор, обрамляющий многочисленные памятники сталеварам, красная пудра ввела так, что ее и не пытаются отмыть. Здесь мрачно шутят: «Алчевск — самый молодой город на Украине, здесь люди редко дольше пятидесяти лет заживают». И при всем этом до войны алчевцам завидовали, так как у них всегда была работа и неплохая зарплата. Теперь воздух в городе чище, но его жителям не позавидуешь.

Комбинат держит оборону от всех, в первую очередь от журналистов, более всего здесь боятся утечки какой-либо информации. Дирекцию можно понять, украинские власти вечно подозревают завод в «финансировании террористической организации Луганская народная республика». Две недели назад был задержан товарный состав, везший из Алчевска на Украину более 100 т сульфата аммония. По версии украинских следователей, руководство комбината планировало продать удобрения на территориях, подконтрольных Киеву, и заплатить налоги ЛНР. Против дирекции завода возбуждено уголовное дело.

Так что теперь по телефону директора с эпическим именем Тарас Григорьевич Шевченко всегда отвечает секретарша и с интонацией автоответчика чеканит: «Тарас Григорьевич в отъезде, когда бу-

дет, неизвестно». Примерно то же самое отвечают секретари всех его заместителей.

В горсовете Алчевска режим либеральнее. Поговорить о главном предприятии региона соглашались руководитель экономического департамента Светлана Гребенькова и глава горсовета Наталья Пяткова. Они утверждают, что ситуация на заводе вовсе не так плоха, как можно было ожидать. Несмотря на приостановку производства металла еще в августе 2014-го, завод не стал сокращать персонал и до февраля 2015-го рабочим выплачивалась полная ставка. Тем, кто работал в горячих цехах, выплачивалась даже 10%-ная премия. Теперь же весь персонал переведен на двухдневную рабочую неделю. Соответственно и зарплаты сократились. Если раньше средняя зарплата по заводу была 4000 гривен, то теперь около 1000.

Горячие цеха — важнейшая часть производства, если полностью остановить печи, то запустить их заново настолько сложно, что проще демонтировать оборудование и построить новый цех. Поэтому сейчас поддерживается работа «на тихом ходу», и при желании вполне можно запустить работу всего оборудования. Сложность в том, что производство выстроено по принципу полного цикла, что создает и замкнутый круг проблем. За год до войны на меткомбинате была запущена электростанция, которая давала электричество для завода и города при переработке коксового, доменного и конверторного газов. Для возобновления производства металла надо запустить на полные обороты электростанцию, на это заводу требуется порядка 300 МВт в час. Между тем для электростанции не хватает газа, ведь печи работают на «тихом ходу», а «Коксохим» работает лишь на 25% мощности.

Нехватка электроэнергии лишь одна из проблем, вторая — отсутствие путей сообщения. Обычно отгрузка продукции проходила через Дебальцевский транспортный узел, теперь железнодорожные пути разбомблены. Глава горсовета вспоминает, что буквально месяц назад состав с коксом, отправленный в Днепропетровск, чудом остался цел, железнодорожный мост между поселками Орехово и Голубовка взлетел на воздух прямо перед носом машиниста. Так что даже если производство будет запущено в полном объеме, как вывозить продукцию — большой вопрос.

Кто именно остановил железнодорожное сообщение между ЛНР и остальной Украиной, неизвестно, мост был взорван на нейтральной территории. В Киеве во всем обвинили «луганских террористов», между тем алчевцы более чем кто-либо заинтересованы в благополучии завода. Алчевск входит в зону, контролируемую батальоном «Призрак» под командованием Алексея Мозгового. Теперь он и есть вер-

ховная власть в городе, его штаб занимает здание, где ранее размещалось местное СБУ. Сам Мозговой довольно смутно понимает, кому принадлежит завод, он знает, что 50% находится в собственности «какого-то российского банка», а второй половиной акций владеют украинцы — «кто-то из Днепропетровска, оттуда сейчас заводом и управляют».

Мозговой считает, что «трогать завод сейчас нельзя», 15 000 горожан должны получать зарплату, а кому принадлежит завод, вопрос третьестепенный. Он рассказывает о попытках «отжать» завод, «отжимальщики» хотели порезать оборудование и продать как металлолом, но им своевременно дали понять, что этого делать не стоит.

### Бартерный союз

Алчевский металлургический комбинат вошел в «Индустриальный союз Донбасса» в 2005 году. «До нас там ситуация была близка к критической, старое мартеновское производство, неритмичные поставки сырья, частая смена руководителей комбината, — рассказывает Александр Пилипенко, с 2001-го по март 2011 года занимавший пост вице-президента ИСД и отвечавший за корпоративное управление группой. — В модернизацию пришлось вложить \$2,5 млрд: закрыли мартеновское производство, запустили конверторное, наладили современные листопрокатные линии, запустили уникальную электростанцию».

«Индустриальный союз Донбасса» создали донецкие предприниматели в середине 1990-х для организации бартерных цепочек по снабжению промышленных предприятий региона газом в обмен на товарную продукцию. В 1996 году власти Донецкой области обязали все промышленные предприятия региона работать исключительно через ИСД, нелегально, что получивший монопольные права холдинг через несколько лет стал владельцем крупных промышленных активов. Среди них были Харцызский трубный завод (ХТЗ), трубами большого диаметра обеспечивавший большую часть газовых поставок «Итеры» и «Газпрома», «Азовсталь», Краматорский металлургический завод, Днепропетровский трубный завод, Алчевский коксохим. В 2002 году из ИСД решил выйти один из совладельцев, Ринат Ахметов, забравший лучшие активы группы — «Азовсталь» и ХТЗ. И главными лицами и совладельцами ИСД стали Сергей Тарута и бывший заместитель губернатора Донецкой области Виталий Гайдук. Тарута занимался оперативным управлением, Гайдук прикрывал и лоббировал интересы группы на политическом уровне — в начале 2000-х он занимал посты первого заместителя министра топлива и энергетики, министра по ТЭК, вице-премьера, в 2006 году был назначен секретарем Совета национальной безопасности

# 25%

рост потребительских цен в 2014 году (0,5% в 2013-м).

# \$5,6 млрд

золотовалютные резервы страны к 1 марта 2015 года, что соответствует месячному объему импорта. За год резервы сократились на \$15 млрд.

# 15%

обеспеченность внешнего госдолга Украины (\$38 млрд) золотовалютными резервами на 1 марта 2015 года.

# 42%

падение промпроизводства в Луганской области в 2014 году (в Донецкой области — 32%, на Украине в целом — 4,6%).

# 285%

средний рост тарифов на газ (66% — на теплоснабжение) для населения на следующий отопительный сезон (с 1 октября 2015 года по 30 апреля 2016 года). Это одна из мер сокращения бюджетного дефицита в 2015 году до 4,2% (4,6% — в 2014 году) для соблюдения условий получения международной финансовой помощи под эгидой МВФ.



## Индустриальный союз Донбасса/ВЭБ/Запорожсталь

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

# \$40 млрд

совокупный объем финансовой помощи Украине, согласованный в марте 2015 года под эгидой МВФ (в том числе в 2015 году — \$16,3 млрд). В 2014 году Украина не смогла полностью выполнить требования кредиторов и в итоге получила лишь \$4,6 млрд из первоначально оголо- вренных \$7,4 млрд.

# 13,5%

снижение экспорта с Украины, до \$54 млрд, наибольшее падение пришлось на поставки в Россию (на 34%, до \$9,8 млрд), при этом почти во все страны ЕС экспорт вырос из-за введения в апреле 2014 года односторонних торговых преференций для импорта украинских товаров до конца 2015 года. Экспорт в Польшу вырос на 4%, до \$2,6 млрд, в Испанию — на 19%, до \$1,2 млрд, в Германию — на 3%, до \$1,6 млрд.

и обороны Украины, в 2008-м — руководителем группы штатных советников премьер-министра Юлии Тимошенко. В 2006 году третьим партнером стал Олег Мкртчян, работавший в ИСД с 1997 года.

Владельцы ИСД сделали ставку на модернизацию старых советских производств за счет кредитов. «Наша репутация на Западе позволяла привлекать большие средства, длинные и очень дешевые, — рассказывает в интервью Forbes Сергей Тарута. — Всего на модернизацию и создание высокоэффективных производств мы привлекли \$3 млрд, средняя ставка при этом составила 1,85% годовых. У нас были лучшие условия среди всех промышленных предприятий Украины и России».

По итогам 2008 года ИСД произвел 10 млн т стали и вошел в тридцатку крупнейших металлургических компаний мира, годовая выручка группы превышала \$6 млрд. «У ИСД не было собственного железорудного сырья, равно как и доступа к коксующему сырью. Остался один путь — увеличивать глубину переработки конечного продукта, для этого покупались активы в Европе», — говорит Пилипенко. Так в состав группы вошли венгерский завод Dunafert и польский меткомбинат Huta Czerwona.

Сырье было у Ахметова, бывшего партнера ИСД, но он выставлял такие цены, что проще было привезти руду из Бразилии или Канады. «Тарута начал искать партнера либо с сырьем, либо с деньгами, — говорит предприниматель, знакомый с владельцами ИСД. — А когда появилась русская тема, из компании решил уйти Гайдук».

### «Принцесса стали»

Вернемся в осеннюю Ялту 2009 года. Тимошенко разговаривала с Путиным с глазу на глаз минимум час в Ливадийском дворце в переговорной с говорящим названием «Ожидательная». Сразу после этой встречи состоялось заседание Комитета по вопросам экономического сотрудничества российско-украинской межгосударственной комиссии, к журналистам премьер-министры вышли уже далеко за полночь. Они пребывали в прекрасном расположении духа, Путин выдал на публику очередную шутку — про Михаила Саакашвили, который может «слопать галстук Ющенко», и после этого отправились ужинать.

В январе 2010 года ИСД объявил, что 50% плюс две акции холдинга приобрела группа российских инвесторов во главе с бывшим совладельцем металлургической корпорации Evgaz Group Александром Катуниним. Сделку профинансировал ВЭБ, незадолго до этого Фонд национального благосостояния внепланово разместил на депозите в этом банке \$2 млрд. Примерно во столько же аналитики оценили сумму, уплаченную российскими инвесторами

за контрольный пакет ИСД. Другие российские акционеры и их доли не раскрываются.

«ИСД находится под финансовым контролем ВЭБа, банк согласовывает членов советов директоров на предприятиях, назначает финансового директора и других топ-менеджеров. Фактически корпорация принадлежит госбанку, Катунин нужен был как номинальный акционер», — говорит близкий к продавцам инвестиционный банкир. «ВЭБ действительно купил ИСД. Но банк не дает официальных комментариев на этот счет, ведь решение принималось наблюдательным советом во главе с Путиным в закрытом формате», — поясняет источник, близкий к покупателям. По его словам, формальными покупателями выступили компании, аффилированные с бывшей «Тройкой Диалог» (сейчас Sberbank CIB), и два физлица, включая Катунина с небольшой долей около 1%. «Катунин продал акции несколько лет назад», — говорит его знакомый. «Он не участвует в управлении ИСД и ведет пенсионный образ жизни», — говорит другой, близкий к нему источник. Сам Катунин от комментариев отказался.

Из данных системы раскрытия информации СПАРК и кипрских реестров следует, что по 24,99% ИСД принадлежит двум компаниям с участием Сергея Таруты и Олега Мкртчяна. Остальные доли у россиян — по 24,99% у «ВЭБ-Инвеста» и бывшей структуры «Тройки Диалог» под управлением Михаила Бройтмана. После продажи «Тройки» Сбербанку функции консультанта унаследовал инвестбутик «Варданын, Бройтман и партнеры». По словам одного из источников, эти инвестбанкиры получили за структурирование сделки около \$20 млн и продолжают ее сопровождать, а также общаются с международными кредиторами. Бройтман не стал комментировать участие в сделке. Вопреки очевидности, ВЭБ не контролирует «ВЭБ-Инвест». Кипрский владелец «ВЭБ-Инвеста» принадлежит госбанку лишь на 19%, остальная доля оформлена на физлицо, которое периодически меняется.

По информации собеседников Forbes, часть средств, потраченных ВЭБом на покупку ИСД, была вложена Кремлем в украинскую политику. «Встреча премьеров прошла накануне президентских выборов на Украине, а Путин поддерживал Тимошенко. Частью этой поддержки были соглашения по газу и получение ВЭБом контроля в ИСД», — рассказывает источник, близкий к руководству одного из российских государственных банков. Соглашения по газу предусматривали освобождение украинской стороны от штрафных санкций за его недобор и повышение на 60% платы за транзит в Европу. По словам источника, ВЭБ заплатил за контрольный пакет ИСД примерно \$1 млрд и около \$300 млн из них по-



Война остановила  
Алчевский метком-  
бинат в августе  
2014 года



шло на финансирование предвыборной программы Тимошенко. По данным украинских СМИ, на предвыборные цели пошло \$400 млн из общей суммы \$1,2 млрд. Пресс-секретарь Путина Дмитрий Песков на запрос Forbes не ответил.

«Миллионы долларов от продажи ИСД будут (и, вероятно, уже были) использованы для финансирования президентской компании Тимошенко», — сообщила в почтовой рассылке своим сотрудникам американская разведывательно-аналитическая компания Stratfor, обнародованной Wikileaks. Из-за тесных связей с металлургическим бизнесом Stratfor называет Тимошенко «принцессой стали». Гайдук (у его семьи было 33,8% ИСД) и Тарута (38,7%) были тогда советниками Тимошенко и могли занять высокие посты в правительстве в случае ее победы, но она проиграла выборы Виктору Януковичу, обошедшему ее во втором туре в феврале 2010 года на три процента. Тимошенко отказалась от комментариев для статьи. «Юлия Владимировна не общается с российскими СМИ, пока наши страны находятся в состоянии войны. Россия оккупировала Крым, то же самое происходит на востоке Украины», — заявила Forbes ее представитель Марина Сорока. «Никто из официальных лиц на Украине не будет разговаривать с российским изданием», — говорит на условиях анонимности чиновник администрации президента Украины Петра Порошенко.

У Таруты иная версия этой истории. В декабре 2010 года истек срок трехлетнего соглашения, по кото-

рому партнеры Гайдук должны были выкупить его пакет в ИСД. «Ему хотелось получить деньги, у нас таких средств не было, поэтому искали стратегического партнера, — рассказывает Тарута. — Вели переговоры с «Металлоинвестом», НЛМК, «Северсталью», но дальше всех продвинулась Evgaz Group, которая как раз приобрела железорудные активы у группы «Приват». Мы все обсудили и в сентябре 2008-го готовились закрыть сделку, однако из-за кризиса она сорвалась». Время выкупа пакета Гайдук истекло, и активные поиски владельцев для ИСД привели к другому инвестору из России — ВЭБу. На выборах президента Украины победил Янукович, «оранжевым донецким», как прозвали владельцев ИСД за поддержку Тимошенко, это ничего хорошего не сулило. «Мы понимали, что нам нужно было защищаться от Януковича, российские партнеры нам могли обеспечить эту защиту», — рассказывает Тарута. Финансирование предвыборной программы Тимошенко на деньги, полученные от продажи пакета ИСД, он категорически отрицает. «Тимошенко о сделке ничего не знала, мы никого не ставили в известность, — уверяет он. — Только в декабре 2009 года мы проинформировали о ней наших кредиторов».

## Сырье с Кузбасса

После покупки ИСД аппетиты российских инвесторов стали расти. Весной 2010 года по решению наблюдательного совета ВЭБ профинансировал покупку чуть менее 50% металлургического комбината «Запорожсталь» у Midland Group Эдуарда

# 97%

(\$126 млрд) — внешний долг Украины на начало 2015 года (годом ранее — 78% ВВП). \$52 млрд требуется погасить в 2015 году, в том числе \$7,8 млрд приходится на правительство, \$10,2 млрд — на банковский сектор и \$34 млрд — на корпоративный сектор.

# 4-е место

заняла украинская экономика в 2015 году в рейтинге самых «несчастливых» экономик (misery index), составленном Bloomberg. Параметр рассчитывается по формуле: инфляция + безработица. Первое место занимает Венесуэла (85 пунктов), за ней идет Аргентина (30), ЮАР (29), Украина (27). Россия на седьмом месте (20). Безработица в 2014 году выросла на 2 п. п. до 9,7% (по методологии МОТ).

Источник: Госкомстат Украины, Минфин Украины

# Индустриальный союз Донбасса/ВЭБ/Запорожсталь

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

## 2 раза

спирировал в 2014 году официальный курс гривны к доллару США из-за перехода к политике свободного курса и отказа от валютного коридора после завершения парламентских выборов осенью 2014 года. Попытки удержать курс привели к сокращению золотовалютных резервов страны на две трети до месячного объема импорта к марту 2015 года, и только первый транш финансовой помощи от МВФ помог стабилизировать финансовую систему страны.

## 3

### процентных пункта ВВП

(до 7,4%) — снижение совокупного дефицита госбюджета Украины в 2015 году за счет сокращения поддержки НАК «Нафтогаз Украины» и Пенсионного фонда. Экономия необходима для получения финансовой помощи от МВФ.

Шифрина и Алекса Шнайдера. Это третий по величине производитель металла на Украине с прокатной мощностью 3,7 млн т, примерно в три раза меньше, чем у ИСД. Сделку по покупке «Запорожстали» структурировала та же «Тройка Диалог» от лица анонимных российских инвесторов, фактически же собственником, как и в случае с ИСД, был ВЭБ. Накануне сделки Midland Group успела подписать обязывающее соглашение с другим акционером компании, Ринатом Ахметовым, исходя из оценки всего бизнеса в \$1,4 млрд. Россияне оценили «Запорожсталь» в \$1,7 млрд и заплатили за 50% \$850 млн. Ахметов не сдался и сначала отсудил в качестве неустойки \$105 млн, а затем собрал контрольный пакет предприятия.

«Приобретение «Запорожстали» было первой большой ошибкой. Этой сделкой первоначально не было в планах ВЭБа, и, если бы разрабатывалась для ИСД стратегия выполнялась, в целом это был бы хороший проект», — говорит источник, близкий к российским акционерам. По его словам, именно после приобретения предприятия в Запорожье Катунин, возражавший против сделки, решил выйти из акционеров ИСД. У Катунина была совсем другая идея — обеспечить ИСД коксующимся углем из Кузбасса. Ее ВЭБ и начал реализовывать, решив купить холдинг «Сибуглемет», добывающий порядка 10 млн т угля в год.

В «Сибуглемете» как раз разгорался корпоративный конфликт, и сделка потенциально обещала быть выгодной. Организовать ее помог миллиардер Сулейман Керимов, говорит источник в окружении бизнесмена, ведь в числе акционеров был его партнер, один из основателей «Сибуглемета», миллиардер Анатолий Скуров. Новым владельцем компании весной 2013 года стала группа «Акрополь» сенатора Ахмета Паланкоева. Деньги на покупку дал ВЭБ, говорит источник в госбанке. В апреле 2014 года наблюдательный совет ВЭБа одобрил приобретение акционерами ИСД компании «Сибуглемет» за \$1,8 млрд. Предполагалось, что «Сибуглемет» возглавит Олег Мкртчян, рассказывает источник, близкий к российским акционерам. Но тут в Донбассе начался вооруженный конфликт, и сделку пришлось отложить. «Сибуглемет» перешел под управление Еугаз, рассказали Forbes несколько источников, а в конце 2014 года главой угольной компании стал выходец из Еугаз Андрей Давыдов. Фактически дальнейшая судьба «Сибуглемета» зависит от решений наблюдательного совета ВЭБа и Кремля, говорит источник.

Сейчас Керимов помогает ВЭБу организовать сделку по приобретению доли Мкртчяна в ИСД, рассказал источник, близкий к украинским акционерам. По его словам, ВЭБ планирует увеличить долю в ИСД, чтобы иметь возможность снизить влияние акционера Таруты, назначенного Петром Порошенко гла-

## Стальные инвестиции ВЭБа

Глава ВЭБа Владимир Дмитриев оценил инвестиции банка в металлургию Украины в \$8 млрд. Forbes подсчитал, как он мог их потратить.

Получатели	Статья расходов	Сумма \$ млрд
Российские покупатели акций	Покупка >50% корпорации ИСД	1–2
	Покупка <50% «Запорожстали»	0,85
Украинские предприятия ИСД*	Рост долгосрочной задолженности перед банками	1,4
	Краткосрочная задолженность перед банками	0,5
	Финансирование текущих обязательств	2,6
	Выкуп долгов ИСД	1
Итого		7,4–8,4

\* Алчевский металлургический комбинат, Алчевский коксохимический завод, Днепропетровский металлургический комбинат. С 2013 года ВЭБ не финансирует операционную деятельность предприятий

Источник: СПАРК-Украина, отчетность предприятий по УПБУ за 2013 г., Delo.ua, расчеты Forbes

вой Донецкой области. Представители Керимова, Мкртчяна и ВЭБа от комментариев отказались.

«Тарута как коммуникатор больше не нужен, — считает чиновник администрации украинского президента. — Но биться он будет до последнего». Сам Тарута говорит, что с российскими партнерами сейчас не общается. А вот с менеджерами ИСД связи не теряет, помогает им по мере возможностей наладить работу предприятий, оказавшихся в зоне АТО. «Звонят каждый день, просят помочь с перемещением товаров, получением проездных документов, очень много юридических вопросов», — рассказывает Тарута. По его словам, сейчас идет восстановление инфраструктуры, в мае 2015-го на Алчевском металлургическом комбинате должна на полную мощность заработать первая доменная печь, через месяц — вторая, что позволит запустить электростанцию.

Все работы и зарплата рабочим финансируются, по словам Таруты, за счет предприятий группы вне зоны АТО. «Как только начнется мирная жизнь, «Индустриальный союз Донбасса» вновь станет одним из лучших активов на постсоветском пространстве», — уверен он. «Украинская экономика парализована, практически никакие долги не обслуживаются, ИСД не исключение, — говорит первый зампред ВЭБа Андрей Сапелин. — С точки зрения международных аудиторов, страновой риск на инвестиции на Украине равен 100%, стоимость этих инвестиций равна нулю. У кредиторов ИСД два выхода: подождать или списать». Сколько осталось ждать, вряд ли знают и Путин с Тимошенко, затеявшие сделку с ИСД в Ялте в ноябре 2009-го.

— При участии ИВАНА ВАСИЛЬЕВА  
и АНДРЕЯ ЛАПШИНА



реклама 16+  
все программы Серебряного Дождя имеют возрастную категорию 16+

**ЮРИЙ ПРОНЬКО**

по будням, 18:00 – 19:00

# ГЛАВНЫЕ РОЛИ ЭФИРА

**100.1 FM**  
СЕРЕБРЯНЫЙ  
ДОЖДЬ

Донбасс/ДУЭК/Шахта  
имени Челюскинцев

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

## В О Й Н А

## В П О Д З Е М Е Л Ь Е

*Шахты Донбасса  
продолжают  
работать  
даже во время  
артиллерийских  
обстрелов. Куда  
идет уголь?*

Фото:

JEROME SESSINI /  
MAGNUM PHOTOS /  
EAST NEWS

Текст:

ЕЛЕНА ХОДЯКОВА



Мины и снаряды, рвущиеся в ДОНБАССЕ, ровняют с землей и основную бизнес региона — добычу угля. Вот только одна из десятков историй.

Шахта имени Челюскинцев располагается на территории самопровозглашенной Донецкой народной республики в Петровском районе в 20 км от центра Донецка и постоянно попадает под обстрел артиллерии Вооруженных сил Украины. Эта шахта — одно из семи предприятий государственной Донецкой угольной энергетической компании (ДУЭК), созданной в соответствии с приказом Министерства топлива и энергетики Украины в августе 2004 года.

Две шахты ДУЭК в Донецкой области уже разрушены до основания минометными и артиллерийскими обстрелами, еще две закрыты. Три предприятия ДУЭК, в том числе Шахта имени Челюскинцев, продолжают добывать уголь. До начала войны совокупный объем добычи ДУЭК составлял более 3 млн т угля в год, сейчас Шахта имени Челюскинцев добывает около 1000 т угля в день, в забой на глубину 880 м продолжают уходить почти 1500 шахтеров.

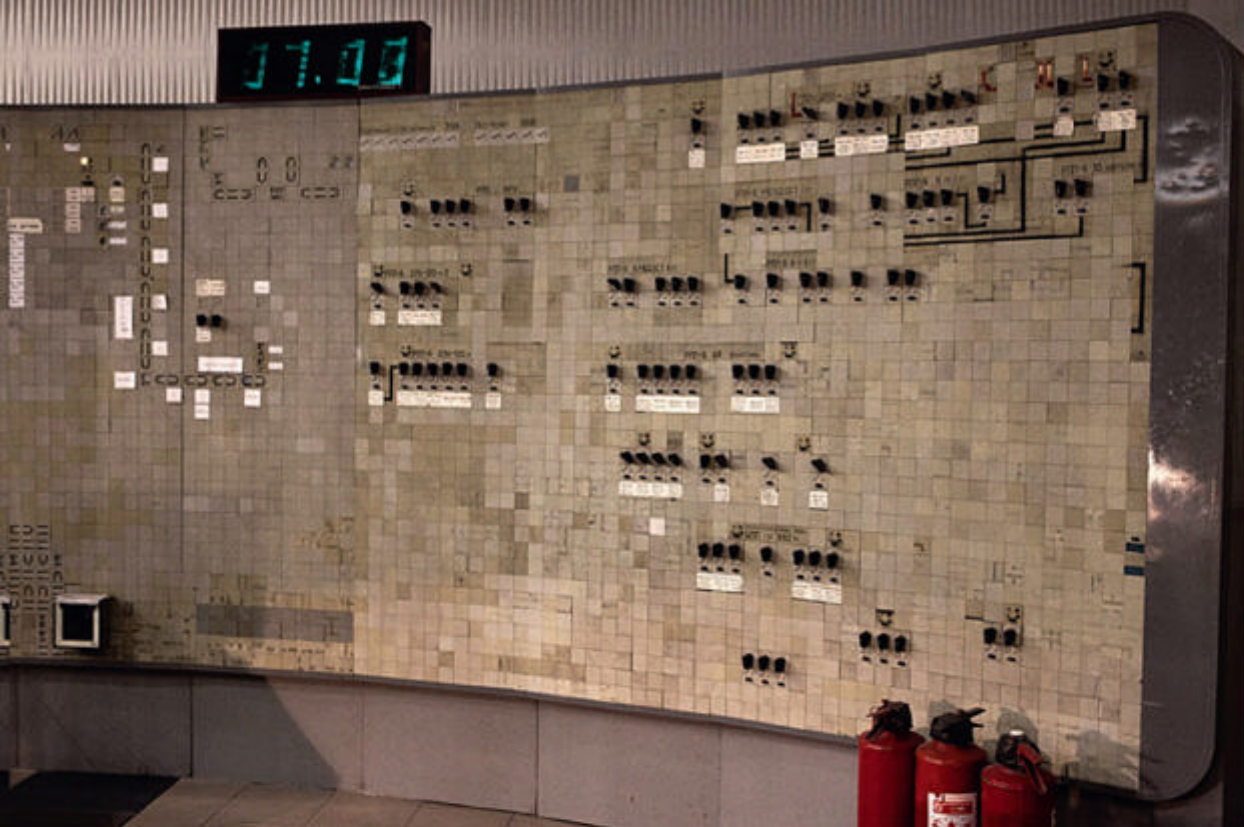
Киевские власти по-прежнему считают, что ДУЭК — госкомпания, подчиняющаяся Министерству энергетики и угольной промышленности, но уголь на Украину сейчас не отгружается. Большая его часть остается на складах, рассказал Forbes сотрудник компании, также уголь отправляется на местные теплоцентрали и электростанции. Де-факто власти ДНР национализировали собственность Украины.

Бывший гендиректор ДУЭК Александр Потапенко в январе 2015 года стал заместителем министра угля и энергетики ДНР. По приказу президента ДНР Александра Захарченко на пост главы ДУЭК назначен Эдуард Голенко, бывший директор предприятия «Торезантрацит».





**Донбасс/ДУЭК/Шахта  
имени Челюскинцев**



В полдень в шахте раздался телефонный звонок. Заместитель директора шахты Сергей Беляев взял трубку, нахмурился и тут же сказал, что намерен немедленно эвакуировать горняков наружу, так как украинская артиллерия перебила электрокабели, лифт остановился, система вентиляции не работает. Кислород в шахте мог закончиться через два часа







Рабочие идут по узкому и крутому тоннелю, с глубины 880 м они поднимаются до отметки 500 м, отсюда на ржавой вагонетке — еще выше, до 270 м. Им предстоит преодолеть 8 км по подземной железной дороге до запасного лифта. Ожидание лифта, который должен поднять людей на поверхность, кажется бесконечным. Наконец шахтеры выбираются наружу. Здесь, наконец, можно перевести дух и привести себя в порядок







**Донбасс/ДУЭК/Шахта имени Челюскинцев**

У К Р А И Н А

БИЗНЕС И ВОЙНА

Шахта имени Челюскинцев продолжает функционировать, несмотря на близость линии фронта. Хотя любой артиллерийский обстрел заставляет рабочих останавливать добычу. Сами они не поддерживают ДНР, но и не верят в способность президента Украины Петра Порошенко урегулировать конфликт





Миллиардер/венчурные инвестиции/  
стартапы/Бeverли-Хиллз

# Звездный портфель





*Бывший юрист Google  
**Крис Сакка** стал  
миллиардером, правильно  
выбирая, с кем дружить  
в Кремниевой долине.*

---

**Текст:**

АЛЕКС КОНРАД

---

**Фото:**

JAMEL TOPPIN  
для FORBES

---



Толпы людей в гидро-  
костюмах, обилие морепро-  
дуктов и йога-клубы на каж-  
дом шагу — городок

Манхэттен-Бич, расположенный к югу от Лос-Анджелеса, прославился как Мекка для серфингистов. Но, похоже, тут складывается новая субкультура. Моему гиду, венчурному инвестору Крису Сакке пляж служит офисом: 39-летний миллиардер показывает места, которые запомнились ему вовсе не волнами для серфинга. Вот здесь один из основателей Instagram Кевин Сикстром во время прогулки сказал Сакке, что ищет деньги для своего приложения. А вот дом из сериала «Беверли-Хиллз, 90210», мимо которого основатель WordPress Мэтт Малленвег и Сакка проезжают на пляжных велосипедах по пути к Редондо-Бич. А тут гендиректор Twitter Дик Костоло и Сакка делают утреннюю зарядку. Нагрузка серьезная, партнера подобрать сложно. «Кевин Роуз выдержал только половину упражнений, заявил, что я ненормальный и он больше сюда не придет», — посмеивается Сакка, мимоходом упоминая основателя новостного сайта Digg.



## Миллиардер/венчурные инвестиции/стартапы/Бeverли-Хиллз

В этом году Forbes оценил личное состояние Сакки в \$1,2 млрд. Бывший сотрудник Google, который начал заниматься инвестициями всего девять лет назад, занял третью строчку в свежем «списке Мидаса» — рейтинге Forbes, представляющем 100 самых успешных инвесторов в высокотехнологичные проекты. На его счету больше сверхудач, чем у ветеранов из именитых фондов. Основные источники дохода — доля в Twitter, где к моменту проведения IPO его фондам принадлежало больше акций, чем любому другому инвестору, и 4% в сервисе заказа такси Uber, стоимость которого сейчас оценивается в \$41 млрд. В портфеле Сакки — миллиардные стартапы Stripe, Lookout и Automattic, владеющая WordPress. «Крис собрал самые горячие стартапы в Кремниевой долине, причем все они были найдены на этапе привлечения средств от бизнес-ангелов, — говорит гендиректор Yahoo Марисса Майер, которая инвестировала в фонды Сакки. — Это беспрецедентная история».

Сакка не умеет программировать, он не изучал ни бизнес, ни технологии, никогда не основывал собственных фирм и не работал в венчурных фондах. То, чем он занимается, можно назвать установлением дружеских отношений с основателями тщательно отобранных стартапов: он поддерживает их в тот период, когда эти предприниматели никому не известны. «За мной не стоит крупная организация, интересы которой я должен защищать, — говорит Сакка. — Это позволяет мне действовать быстрее крупных инвесторов».

### Ковбой и технологии

Сакка избегает внимания прессы, это первый большой материал о нем. В индустрии о нем заговорили задолго до первых побед. «Крис по любому поводу режет правду-матку, — говорит Стив Андерсон из Baseline Ventures, один из инвесторов Instagram, куда Сакка вложился одним из первых. «У него комплекс героя, — признается один из его близких знакомых. — Он изумительный инвестор, но ему этого недостаточно: ему надо совершать что-то героическое». В Google Сакка являлся без при-

глашения на все встречи, которые были ему доступны, и не закрывал там рта. Именно из-за Сакки в Twitter были вынуждены принять правило, запрещающее посторонним появляться на собраниях для сотрудников. Трэвис Каланик, гендиректор Uber, где у Сакки крупный пакет, вообще больше не разговаривает с ним. «Я легко схожусь с людьми. Но когда меня задевают, я легко сжигаю мосты», — признается сам Сакка.

Во время нашего разговора на пирсе Манхэттен-Бич в его твиттер приходит сообщение от Бена Рубина, гендиректора Meerkat — нового приложения для прямых видеотрансляций. Сакка не собирается в него инвестировать, но поиграл с новинкой еще до ее презентации публике. «Я сказал Бену, что, если им удастся продолжить движение по восходящей, он выиграет, — говорит Сакка, показывая мне переписку. — Надо предлагать что-то ценное, не ожидая ничего взамен». Именно так строятся новые мосты на руинах старых.

Сейчас Сакка больше всего увлечен строительством дворца площадью около 450 кв. м с террасами и солнечными батареями. Он будет готов к августу, а пока Сакка с женой и двумя дочерьми (третий ребенок на подходе) живет в близлежащей гостинице. Собираясь на заседание совета директоров одной из своих компаний, Сакка стягивает пляжную футболку, чтобы переодеться в свою униформу инвестора. У Стива Джобса это была черная водолазка, у Криса Сакки — вышитая ковбойка. Первую он случайно купил в аэропорту, направляясь на конференцию стартапов, и реакция публики заставила его купить полмагазина на обратном пути. Сейчас в его гардеробе около 70 подобных рубашек, несколько он держит в багажнике автомобиля — на всякий случай. «Предприниматели огорчаются, если я появляюсь без ковбойки», — утверждает он.

Ковбойский стиль — лишь одна из отличительных черт этого инвестора в стартапы. Сын юриста и преподавательницы колледжа, он вырос в Буффало и учился в том же университете Джорджтауна, что и его отец. Закончил там же Школу права.

## Попутчики в Uber

Десять инвесторов, вложившихся на ранних стадиях в те же компании, что и Крис Сакка.

- 1. Питер Фентон**  
Benchmark Capital  
Место в «списке Мидаса»: **2**  
**Билл Гурли**  
Benchmark Capital  
Место в «списке Мидаса»: **9**  
Фонд вложил в Twitter в 2009 году, к моменту IPO у фонда было 6,6% акций. Инвестировали и в Uber, где Гурли — член совета директоров.
- 2. Стив Андерсон**  
Baseline Ventures  
Место в «списке Мидаса»: **5**  
В Instagram вложился первым, в Twitter — на ранней стадии.
- 3. Майк Мэллс — младший**  
Floodgate  
Место в «списке Мидаса»: **14**  
Как и Сакка, поддержал первый проект Эвана Уильямса Odeo, а потом выписал чек на \$25 000 и сервису Twitter.
- 4. Фред Уилсон**  
Union Square Ventures  
Место в «списке Мидаса»: **18**  
Инвестировал в Twitter в 2007 году, сейчас его доля стоит около \$1,5 млрд.
- 5. Юрий Мильнер**  
Digital Sky Technologies  
Место в «списке Мидаса»: **20**  
В Twitter на ранней стадии инвестировал вместе с российским миллиардером Алишером Усмановым, вышел из проекта вскоре после IPO.
- 6. Бен Горовиц**  
Andreessen Horowitz  
Место в «списке Мидаса»: **25**  
В 2009 году вложил в Twitter деньги, заработанные на продаже Skype. Сделка увеличила капитализацию сервиса с \$1 млрд до \$3,7 млрд.
- 7. Джон Дорр**  
Kleiner Perkins Caufield & Byers  
Место в «списке Мидаса»: **30**  
Карьеру в мире технологий начал оператором в Intel. Сейчас его состояние Forbes оценивает в \$3,4 млрд, Uber — одна из самых успешных текущих инвестиций.
- 8. Тодд Чаффи**  
Institutional Venture Partners  
Место в «списке Мидаса»: **31**  
Вложил \$35 млн в Twitter в феврале 2009 года, когда у компании было всего 29 сотрудников. Доля фонда сегодня оценивается в \$1,5 млрд.
- 9. Рон Конвей**  
SV Angel  
Место в «списке Мидаса»: **40**  
В Google вложился, когда стартап Ларри Пейджа и Сергея Брина еще назывался Backrub. Среди 600 стартапов, в которые инвестировал с середины 1990-х годов, есть и Twitter.
- 10. Роб Хэйес**  
First Round Capital  
Место в «списке Мидаса»: **41**  
Бизнес-ангел, вложившийся в Uber на этапе, когда компания стоила \$4 млрд. Сейчас оценивается в десять раз дороже.

Источник: Forbes

Работая юристом на офис Fenwick & West's в Кремниевой долине, он однажды присутствовал на встрече с Джоном Дорром, знаменитым партнером венчурной компании Kleiner Perkins Caufield & Byers. «Мне стало ясно, что инвестиции — это та область, где происходит все самое интересное», — вспоминает Сакка. Но он выбрал неудачный момент для обзвона ведущих фондов



## Выходное пособие

Топ-5 венчурных фондов по количеству выходов из инвестиций с января 2014 года.



Источник: Forbes

в поисках работы — лопался пузырь до-ткомов. В конце концов он устроился в стартап Speedera Networks, где помогал отражать судебные иски его более крупного соперника Akamai.

В ноябре 2003 года Сакка перешел в Google и начал работать в отделе юридической поддержки и развития бизнеса, который находил места с низкими налогами и дешевым электроснабжением для новых дата-центров, а затем создавал неприметные холдинговые компании для выкупа таких земель. Параллельно Сакка жадно впитывал информацию о перспективных технологиях на любых заседаниях топ-менеджмента, куда ему удавалось проникнуть. Хантер Уок, бывший менеджер Google, вспоминает, как однажды отчитывался Ларри Пейджу о работе сервиса контекстной рекламы AdSense, а Сакка, который никак не был связан с рекламой, встрял в разговор со своими советами. «В Google тогда была среда, поощрявшая людей, которые горели новыми идеями. А Сакка искал, что может стать следующим прорывом», — вспоминает гендиректор YouTube Сьюзен Войжитски, бывший исполнительный директор Google.

Привычка Сакки вмешиваться не в свое дело не раз приводила к недоразумениям. Как-то будучи в Великобритании, он публично покритиковал местных операторов связи за то, что приложение Google Maps недоступно на сотовых телефонах. Это спровоцировало появление газетных заголовков, сильно озадачивших группу Google Android. Начальник Сакки, главный юрисконсульт Google Дэвид Драммонд дал ему понять, что пора искать другое место работы. Но в ситуацию вмешался Пейдж, переориентировав Сакку на

проекты по беспроводному интернету, включая амбициозную, но неудачную попытку обеспечить Сан-Франциско бесплатным Wi-Fi. «Как-то Сакка вызвался проехать по городу и примотать роутеры к уличным фонарям изолен-той», — рассказывает Марисса Майер, которая познакомилась с ним в ходе этого проекта.

У него было немало других инициатив: идея с блефовой многомиллиардной ставкой на аукционе по продаже радиочастот (это задрало бы цены для операторов) и покупкой двух компаний спутниковой связи, встретившая сопротивление со стороны Эрика Шмидта, который тогда был генеральным директором Google. Шмидт считал, что компании лучше придержать деньги на случай спада на рынке. В декабре 2007 года, как только истек срок опциона, Сакка покинул Google.

На протяжении следующих полутора лет он все-таки реализовал проект с радиочастотами для инвесткомпания Harbinger Capital, получив несколько миллионов долларов вознаграждения. Сакка стал проводить все больше времени дома, в уютном городке Траки над озером Тахо, вынашивая планы инвестиций в инновации.

Он немного занимался этим в Google, но несистемно. Эван Уильямс, один из его приятелей, ушел из Google, чтобы запустить собственный сервис подкастов Odeo. Но в 2006 году у него родилась идея — создать сервис микроблогов, и он спросил Сакку, не хочет ли тот принять в этом участие. Сакка выписал ему чек на \$25 000 и начал бешено писать твиты, заинтересовавшись финансовым и информационным потенциалом сервиса. «Он стал инвестором, кон-

сультантом и другом, — говорит Уильямс. — Но больше всего помогало то, что он был энтузиастом. Он вселял в нас веру в наш собственный продукт». Когда знаменитый баскетболист Шакил О'Нил стал одной из первых звезд, чей твит имел вирусный эффект и миллионы ретвитов, или когда ссылка на Twitter появилась в телевизионном ток-шоу, Уильямс и его команда получали от Сакки сообщение: «Круто!»

На протяжении 2009 года Сакка продолжал инвестировать в такие компании, как Kickstarter, Twilio и Lookout, пока у него не кончились наличные. Он слишком поздно пришел в Google, чтобы заработать десятки миллионов на росте компании. Ханс Суилденс, его старый знакомый эпохи Speedera, руководил в то время компанией Industry Ventures. Ему нравились инвестиции Сакки, и он предложил ему основать фонд. Компания Суилденса подписала первый чек для Lowercase Capital, и к пулу инвесторов присоединились знакомые Сакки по работе в Google — Марисса Майер и, что уж совсем невероятно, Шмидт. «Теперь в это верится с трудом, но в 2009–2010 годах стартапы казались очень рискованным вложением, рынок представлял собой большой вопросительный знак», — говорит Брэд Фелд, один из кураторов фонда, ставший в конце концов его инвестором.

Сакка тогда еще не вложился в Instagram, запущенный еще одним бывшим коллегой по Google, Кевином Систромом. Его основной ставкой в тот момент был Twitter, и он решил увеличить долю в компании. «Я тратил месяцы, пытаясь убедить других инвесторов в том, что эта сеть может стать настоящим бизнесом, а не просто игрушкой, — вспоминает он. — И я решил купить ее сам». Воспроизведя модель, которая практиковалась в Google для покупки земель, он создал четыре фонда с ничего не говорящими названиями, чтобы выкупить акции Twitter у бывших сотрудников компании. Он был не единственным, кому в голову пришла подобная идея. Один из основателей SV Angel Рон Конвей тоже начал собирать деньги на покупку акций Twitter.

## Миллиардер/венчурные инвестиции/стартапы/Бeverли-Хиллз

### Twitter в цифрах

**2007**

Год основания компании

**33**

языка

поддерживает сервис сегодня

**500**

МЛН ТВИТОВ

ежедневно пишут пользователи сервиса

**3600**

сотрудников по всему миру, 50% из них инженеры

**2633**

литра кофе

за неделю выпивают и съедают в штаб-квартире

**1440**

яиц, сваренных вкрутую

Источник: данные компании

Сакка был рад, что ему удалось привлечь на несколько миллионов больше, но его знакомый Сухаил Ризви, под управлением которого находились миллиарды, убедил его, что нужно продолжать собирать средства. Неизвестно, кто бы выиграл в итоге, но Сакке повезло — Эван Уильямс предложил ему свой пакет акций Twitter на \$400 млн. Сакка тогда путешествовал по Юго-Восточной Азии, готовясь сделать предложение своей девушке в том самом месте, где когда-то поженились ее родители. Справившись с этой задачей, он закатал рукава и принялся реализовывать сделку с Уильямсом.

За 30 дней Сакка втайне заручился обязательствами на сумму до \$1 млрд от JP Morgan и муниципальных фондов. В течение следующих полутора лет они с Ризви выкупали акции у прежних сотрудников и других инвесторов Twitter вплоть до самого IPO. Когда это выяснилось, остальные инвесторы очень огорчились, обнаружив, что лагерь Сакки прямо у них под носом аккумулировал крупнейший пакет акций. Уильямс, который в денежном выражении внес самый большой вклад в успех Сакки с Twitter, не видит никакой проблемы в его действиях. «Наверное, я не продал бы акции, зная то, что знаю сейчас, — признается Уильямс. — Но Сакка делал то, что сделал бы любой на его месте». Стоимость портфеля Lowercase Industry,

первого фонда Сакки, вкладывавшего в Twitter, после IPO компании взлетела на 1500%. В целом его сделки с акциями Twitter принесли инвесторам \$5 млрд.

Задолго до того, как махинации с акциями Twitter выплыли на свет, Сакка занялся созданием для себя репутации надежного товарища для стартапов, которые вновь начали появляться после финансового кризиса. Группа предпринимателей и инвесторов из Сан-Франциско (условное название Jam Tub) часами просиживала в бассейне дома Сакки за выпивкой и дружеской болтовней. Неофициальным председателем группы был будущий основатель Uber Трэвис Каланик. Атмосфера, кстати, повторяла ту, что царила в его особняке Jam Pad, где команда технарей с постоянно менявшимся составом устраивали мозговые штурмы и вечеринки и наслаждалась блюдами домашней кухни. Сакка тоже заходил туда, а вот Гаррет Кэмп, продавший свой поисковый сервис StumbleUpon eBay в 2007 году за \$75 млн, был завсегда. Кэмп мечтал создать приложение UberCab, которое позволило бы его друзьям забронировать машину, чтобы покатайтесь по городу. Многим людям за пределами круга Jam Pad эта идея казалась дурацкой. Но не Крису Сакке.

Каланик стал в некотором роде главным консультантом для встававшего на ноги стартапа, и Сакка захотел получить

свой кусок. Они вдвоем подписали соглашение о вложении \$1,3 млн от бизнес-ангелов, из которых на долю Сакки приходилось \$300 000. «Я целиком и полностью вхожу в это дело», — заявил он. Сакка участвовал не только деньгами. Он помог решить спор о размере вознаграждения для Каланика и спас название Uber от претензий Universal Music Group. Lowercase увеличила вложения в Uber еще на \$400 000 в начале 2011 года в первом раунде привлечения венчурных инвестиций, который возглавил Билл Гурли из Benchmark Capital.

Каланик через своего пресс-секретаря отказался давать комментарии, но беседы с теми, кто знал их обоих и присутствовал при рождении стартапа, свидетельствуют: гендиректор Uber был раздражен попытками Сакки провернуть с сервисом ту же махинацию, что с Twitter, через выкуп акций на вторичном рынке у других инвесторов ранней стадии. «Трэвис был уверен, что контролирует компанию на 110%, а с Крисом ситуация менялась, поскольку возникал вопрос «А как же Крис?», — объясняет один из источников. Каланик попросил Сакку не появляться на собраниях директоров, за которыми тот наблюдал в качестве консультанта. Сегодня они практически не разговаривают друг с другом.

«Печально то, что я действительно не знаю, в чем дело, — говорит Сакка. — Я много раз извинялся». Он признает, что его попытки скупать акции могли привести к разрыву. Порвав с руководством, Сакка сохраняет лояльное отношение к продукту: вернувшись на Манхэттен-Бич, он заказывает через Uber машину, чтобы его подбросили на заседание совета директоров.

### Новые звезды

По дороге один знаменитый основатель стартапов просит его отправить в Twitter сообщение в поддержку найма нового сотрудника. Сакка жадно читает все отклики, пока мы едем в маленькое и плохо проветриваемое офисное здание в Санта-Монике. Он говорит, что это родной дом его нового большого проекта.

С Шивани Сиройя, генеральным директором InVenture, ранее работавшей финансовым консультантом ООН, он

познакомился на ежегодной конференции TED. И через несколько часов уже был ярким сторонником ее идей о новом способе расчета кредитных рисков в развивающемся мире. «Как только я понял, что у нее нет аллергии на деньги, дело пошло легко», — говорит Сакка. Он приветствует Теда Рейнгольда, управляющего директора, которого он сосватал Сиройя, и других участников встречи как близких друзей.

Полгода назад эти заседания приносили одно разочарование. Бизнес InVenture не пошел в Индии, и поскольку компания сама не выдавала займы, она не получала прибыли. Сейчас бизнес быстро растет в Кении, и команда показывает Сакке детальные схемы того, как расходы кенийцев зависят от места жительства, зачем и почему они берут займы. Процент погашения выше, чем в США, утверждает Сиройя. «Насколько?» — тут же спрашивает Сакка одного из менед-

жеров, затем наклоняется и через стол бросает взгляд на основателя стартапа, с которым он приехал, стремясь заглянуть ему в глаза. «Вы собрали больше данных о пользователях, чем Трэвис, — заявляет он. — Это чертовски много. Пора переходить от гипотез к делу».

Друзья спрашивают в один голос, сколько запала осталось у Сакки, чтобы открывать и пестовать новые стартапы — делать ту самую работу, которой он обязан своим взлетом. Сейчас он управляет миллиардами долларов, размещенными в десяти с лишним фондах с ковбойскими названиями вроде Stampede, Frontier и Spur. Но теперь он посещает куда меньше собраний, предпочитая проводить время на пляже и в новом доме в Монтане. Конкуренты судачат о нем, намекая, что он дает задний ход. Сакка этого и не отрицает. Два года назад он привлек своего первого партнера Мэтта Мазео, многообещаю-

щего агента Creative Artists Agency, который берет на себя все больше работы по поиску объектов инвестиций для фондов Lowercase. Мазео утверждает: «Я не думаю, что Крис принадлежит к числу людей, которые зарабатывают тонну денег, снимают микрофон и покидают зал. Он слишком любит людей в этом зале, поэтому он останется». «Он молодой, — говорит близкий друг Сакки актер Эдвард Нортон, ставший одним из основателей стартапа CrowdRise, — и я могу представить, сколь сильно может быть нежелание вечно управлять чужими деньгами». И добавляет, что если Сакка захочет поднять ставки, то его нестандартная личность, яркий облик и жизнь в Голливуде несомненно обеспечат ему будущее в шоу-бизнесе, как у предпринимателей вроде Марка Кьюбана или Дональда Трампа. Сакка пошмеивается: «Тихое существование — неестественное для меня состояние».

МЕЧТАЕТЕ, ЧТОБЫ  
О ВАШЕМ УСПЕХЕ  
УЗНАЛИ ВСЕ?



**EY Entrepreneur  
Of The Year®**

Участвуйте в конкурсе  
«Предприниматель года  
2015» в России — и Вы  
сможете представить нашу  
страну на международном  
финале в Монте-Карло!

До окончания регистрации  
остались считанные дни.

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

EYRU\_4\_Entrepreneurs

**EY**

Совершенство бизнес,  
улучшаем мир





Американский *Forbes* в последнем рейтинге богатейших людей мира оценил состояние Илона Маска в \$12 млрд. С февраля, когда был опубликован рейтинг, до момента подготовки этого материала оценка выросла до \$12,5 млрд. Помог успех компании *Tesla Motors*. Продажи электромобиля *Tesla S* растут быстрее прогнозов, это уже не игрушка для гиков, в Амстердаме и Осло машины используют как такси. Развивается и другой футуристический проект Маска — компания *SpaceX*, производитель космических ракет и аппаратов, заключила выгодный контракт с НАСА и пытается освоить фантастическую технологию возвращения отработанных ступеней ракеты-носителя на Землю. Известный технологический журналист Эшли Вэнс стал автором самой полной на сегодня биографии культового бизнесмена «*Elon Musk: Tesla, SpaceX and the Quest for Fantastic Future*», которая выходит в мае в издательстве *HarperCollins*. Одновременно издательство «Олимп-Бизнес» выпускает русское издание книги. *Forbes* публикует отрывки из главы «Электричество», рассказывающей о создании и первых шагах компании *Tesla*. Хорошо видно, что нынешний успех был бы невозможен без умения Маска преодолевать многочисленные трудности.



В США каждому, кто пытается создать автомобильную компанию, тут же напоминают, что последним успешным начинанием в этой отрасли был *Chrysler*, основанный в 1925 году. Разработка и производство машин с нуля сопровождаются многочисленными трудностями, однако все неудачи предыдущих попыток были связаны с отсутствием денег и технологий массового производства. Основатели *Tesla* были прекрасно осведомлены о правилах игры. *Тесла* построил электромотор сто лет назад, а создание трансмиссии для

Книга/предприниматели/  
будущее/Илон Маск

# « О Н С О Т Р Е Т Т Е Б Я В П О Р О Ш О К »

Миллиардер **Илон Маск** построил *Tesla*, которая перевернула мировой автомобильный рынок.

передачи мощности мотора на колеса выглядело вполне реальной задачей. Слабым местом плана была постройка завода по производству автомобилей и их узлов. Но чем больше партнеры изучали отрасль, тем больше они понимали, что крупные автопроизводители фактически уже не делают автомобили сами. Времена, когда в одни ворота завода Генри Форда в Мичигане завозили материалы, а из других ворот выезжали готовые машины, давно прошли. «BMW не делает ни ветровые стекла, ни обивку, ни зеркала заднего вида, — объясняет Марк Тарпеннинг. — Крупные автомобильные

компании сохранили у себя лишь исследования двигателей внутреннего сгорания, продажи, маркетинг и конечную сборку. Мы наивно полагали, что можем приобрести необходимые детали у тех же поставщиков».

## «Я в деле»

С самого начала Мартин Эберхард и Марк Тарпеннинг (бизнес-партнеры из Северной Калифорнии основали компанию Tesla в июле 2003 года. — **Forbes**) подсознательно рассматривали Маска как основного инвестора. Они оба наблюдали за его выступлением на конфе-

ренции Марсианского общества в Стэнфорде в 2001-м. Основателям Tesla показалось, что Маск мыслит не так, как все, и сможет воспринять идею электромобиля. Замысел обратиться к Маску за поддержкой Tesla Motors укрепился, когда Том Гейдж из AC Propulsion позволил Эберхарду и сообщил, что Маск подыскивает объект для инвестиций в сегменте электромобилей. Эберхард и Райт (инженер Иен Райт пришел в компанию третьим, сразу после основателей. — **Forbes**) полетели в Лос-Анджелес и в пятницу встретились с Маском. Все выходные Маск дотошно выпрашивал

## Книга/предприниматели/ будущее/Илон Маск

у Тарпеннинга, который уже уехал, детали финансовой модели проекта. «Помню только, что я давал один ответ за другим, снова и снова, — рассказывает Тарпеннинг. — В следующий понедельник мы с Мартином снова полетели на встречу с Маском, и он сказал: «Хорошо, я в деле»».

Основатели Tesla обрадовались, что им повезло заполучить отличного инвестора. У Маска были инженерные познания, он готов был воспринять идеи компании и разделял более общую цель — избавление США от нефтяной зависимости. «Бизнес-ангел должен хоть немного верить в проект, и для Маска это не было просто очередной финансовой транзакцией, — говорит Тарпеннинг. — Он хотел изменить энергетический баланс страны». Вложив \$6,5 млн, Маск стал основным акционером Tesla и президентом компании. Впоследствии Маск ярко проявил свои бойцовские качества в соперничестве с Эберхардом за контроль над Tesla. «Я совершил ошибку, — рассказывает Эберхард. — Нам нужно было больше инвесторов. Но если бы мне вновь предстояло сделать выбор, я бы взял его деньги. Синица в руках... ну, вы понимаете. Нам нужны были деньги».

Вскоре после встречи Маск позвонил Джей Би Штробелю (создатель компании по разработке литий-ионных батарей, заинтересовавший Маска темой электромобилей. — **Forbes**) и попросил познакомиться с командой Tesla. Узнав, что офис Tesla находится в полумиле от его дома, в Менло-Парк, Штробель был одновременно заинтригован и полон скептицизма. Штробель жил электромобилями, и поначалу у него не укладывалось в голове, что паре парней удалось добиться столь многого, а он о них даже не слышал. Тем не менее в мае 2004 года Штробель пришел на встречу и был тут же принят на работу с годовым окладом \$95 000. «Я рассказал, что разрабатываю нужный им батарейный блок на деньги Илона прямо за углом, — вспоминает Штробель. — Мы согласились объединить усилия и сформировали нашу группу отщепенцев».

Если бы в тот момент Tesla Motors посетил кто-нибудь из Детройта, он был бы лопнул от смеха. Багаж автомобилестроительного опыта компании состоял из двух парней, обожавших автомобили,

и еще одного, создавшего несколько научных проектов на основе технологии, которую автомобильная отрасль считала недостойной внимания. Более того, основатели и не собирались спрашивать совета по созданию автомобильной компании у детройтских гуру. Нет, Tesla решила пойти тем же путем, что и каждый стартап из Кремниевой долины, — нанять группу молодых голодных инженеров и разобраться во всем в процессе работы. И неважно, что в Области залива Сан-Франциско еще ни у кого не получилось создать автомобиль таким образом и что построение сложного объекта физического мира имеет мало общего с разработкой программного приложения. Главное, что понимали в Tesla: литиевые батареи 18650 уже очень хороши и станут еще лучше. Вместе с определенной долей усилий и интеллекта это должно было обеспечить успех...

Спустя еще год доработок инженеры Tesla могли, наконец, отложить в сторону карандаши. Был май 2006 года, штат сотрудников вырос до 100 человек. Команда построила черную версию Roadster, названную EP1, или первый инженерный прототип. «Как говорится, «вот что, оказывается, мы будем выпускать», — рассказывает Тарпеннинг. — Машину можно было почувствовать, и это было восхитительно». Появление EP1 позволило продемонстрировать инвесторам, на что пошли их деньги, и обратиться за дополнительным финансированием к более широкой аудитории. Впечатление, произведенное на венчурные компании, было достаточно сильным, хотя инженерам и приходилось иногда вручную охлаждать автомобиль между тест-драйвами. Инвесторы, наконец, начали понимать долгосрочный потенциал Tesla. Маск дал еще \$12 млн, к нему присоединились и другие, включая венчурные компании Draper Fisher Jurvetson, VantagePoint Capital Partners, J. P. Morgan, Compass Technology Partners, а также таких инвесторов, как Ник Притцкер, Ларри Пейдж и Сергей Брин. В сумме было собрано \$40 млн.

В июле 2006 года Tesla решила показать миру о своих планах. Инженеры компании построили красный прототип — EP2. Оба автомобиля были вы-

ставлены на мероприятии в Санта-Кларе. Пресса была весьма заинтригована увиденным. Прекрасный двухместный кабриолет Roadster разогнался до 60 миль в час (100 км/ч) за четыре секунды. «До этого дня, — заявил Маск на мероприятии, — не было ни одного нормального электромобиля».

Мероприятие посетили знаменитости, включая губернатора Калифорнии Арнольда Шварценеггера и бывшего руководителя Disney Майкла Айснера, многие из них прокатились на Roadster. Машины были настолько ломкими, что только Штробель и несколько доверенных инженеров знали, как ими управлять. Чтобы избежать перегрева, автомобиль менялся каждые пять минут. Tesla раскрыла, что каждый автомобиль обойдется примерно в \$90 000 и сможет проехать на одной зарядке порядка 400 км. Компания объявила, что Roadster согласились купить 30 человек, среди них основатели Google Брин и Пейдж, а также другие миллиардеры от технологий. Маск пообещал представить более дешевый автомобиль — четырехместную, четырехдверную версию стоимостью менее \$50 000 — примерно через три года.

Приблизительно в то же время Tesla заявила о себе в The New York Times, где была опубликована короткая заметка о компании. В ней Эберхард оптимистично заявлял, что начало поставок Roadster состоится в середине 2007 года, а не в начале 2006 года, как планировалось ранее, и излагал стратегию Tesla, основанную на запуске дорогостоящих штучных автомобилей с дальнейшим переходом к более доступным машинам по мере совершенствования технологии и производственных возможностей.

Маск и Эберхард верили в эту стратегию и неоднократно наблюдали за ее успешностью в сфере электронных устройств. «Мобильные телефоны, холодильники, цветные телевизоры — все эти изделия изначально не предлагались в низкоценовом сегменте для массовой аудитории, — объяснял изданию Эберхард. — Эти продукты были изначально дорогими, предназначались только для покупателей, которые могли их себе позволить». Хотя статья и была признанием успеха Tesla, Маску не по-





Наличие сети собственных зарядных станций помогает продажам Tesla

нравилось, что о нем не было сказано ни слова. «Мы старались подчеркнуть роль Маска, снова и снова повторяли его имя репортеру, но того не интересовал совет директоров компании, — вспоминает Тарпеннинг. — Илон был взбешен. Он побледнел от гнева».

Можно понять, почему Маск так жаждал, чтобы лучи славы Tesla пролились и на него. Машина породила широкий резонанс в автомобильном мире. Электромобили вызывали буквально религиозный трепет как у сторонников, так и у противников, а появление хорошо

выглядящего, быстрого электромобиля никого не оставило равнодушным. Кроме того, Tesla впервые превратила Кремниевую долину в реальную угрозу для Детройта, по крайней мере на уровне концепций.

Через месяц после презентации в Санта-Монике проходило знаменитое шоу экзотических автомобилей Pebble Beach Concours d'Elegance. Tesla стала столь популярной темой для разговора, что организаторы мероприятия просто умоляли привезти на выставку Roadster и отменили для компании все сборы за участие. Десятки посетителей прямо на стенде Tesla выписывали чеки на \$100 000 на предзаказ автомобиля. «Это было задолго до краудфандинговой платформы Kickstarter, мы и не думали ни о чем подобном, — рассказывает Тарпеннинг. — Но затем мы стали получать миллионы долларов на таких мероприятиях».

Венчурные фонды, знаменитости и друзья сотрудников Tesla стали покупать места в списке ожидания. Дело зашло так далеко, что отдельные представители элиты Кремниевой долины лично являлись в офис Tesla, чтобы купить машину. Однажды компанию посетили предприниматели Константин Отмер и Брюс Лик, знавшие Маска еще по временам его стажировки в Rocket Science Games. Для почетных гостей Маск и Эберхард провели персональную экскурсию, которая продолжалась более двух часов. «В конце мы сказали: хорошо, берем, — рассказывает Отмер. — В то время Tesla еще не было разрешено продавать автомобили, поэтому мы вступили в их клуб. Членство стоило \$100 000 и обещало бесплатную машину».

### Штурм, отступление, штурм

Инженеры вспоминают, что в первые годы существования компании Эберхард всегда принимал быстрые, четкие решения. Лишь в редких случаях Tesla «зависала» над проблемой, анализируя ситуацию. Компания придумывала план атаки, и если что-то шло не так, то неудача следовала быстро, после чего Tesla сразу меняла подход и двигалась дальше.

Однако многочисленные изменения, запрошенные Маском, стали задерживать Roadster. Маск хотел больше комфорта

и требовал изменить сиденья и двери. Он настоял на кузове из углеволокна, а также потребовал, чтобы двери Roadster открывались нажатием пальца на электронные сенсоры, а не с помощью ручки. Эберхард ворчал, что эти дополнительные функции замедляют разработку, многие инженеры были согласны с ним.

Tesla планировала начать поставки Roadster в ноябре 2007 года, но проблемы с коробкой передач не отступали, настал 2008 год, и компания запустила третью попытку создания трансмиссии с чистого листа.

Не все шло гладко и за рубежом. Для создания завода по производству батарей компания решила отправить команду самых молодых и энергичных инженеров в Таиланд, где Tesla заключила партнерское соглашение с исполненной энтузиазма, но не обладавшей необходимыми возможностями производственной компанией. Инженерам Tesla было обещано, что они будут управлять строительством современного завода. Вместо завода они обнаружили бетонный пол с подпиравшими крышу столбами. Здание находилось в трех часах езды к югу от Бангкока и имело практически полностью открытую конструкцию, как и другие заводы, — из-за неопишуемой жары. Другие фабрики производили печки, шины и прочие неприхотливые предметы обихода. Целью производства Tesla были чувствительные батареи и электроника. Как и компоненты ракеты Falcon 1, они были бы просто разрушены соленой влажной атмосферой. Партнер Tesla заплатил еще около \$75 000 за возведение гипсокартонных стен, укладку напольного покрытия и создание складских помещений с контролем температуры. Инженерам Tesla пришлось потратить немало времени и терпения на попытки обучить тайских рабочих правильному обращению с электроникой. Развитие технологии батарей, ранее шедшее быстрыми темпами, замедлилось до скорости улитки.

Завод по производству батарей был лишь одним из звеньев глобальной цепочки поставок, на всем протяжении которой множились расходы и задержки. Кузовные панели автомобиля производились во Франции, электромоторы должны были поступать из Тайваня.

## Книга/предприниматели/ будущее/Илон Маск

Tesla планировала закупать батарейные ячейки в Китае и доставлять их в Таиланд для сборки батарейных блоков, которые, во избежание порчи, нужно было сразу везти в порт для доставки в Англию, где им предстояло пройти таможенную. Затем, согласно планам Tesla, компания Lotus делала кузов, устанавливала в него батарейные блоки и отправляла автомобили Roadster кораблем в Лос-Анджелес через мыс Горн.

В описанном сценарии Tesla должна была оплачивать производство автомобиля в целом, а возможность рассчитать стоимость отдельных узлов и компонентов появлялась лишь по прошествии шести-девяти месяцев. «Мы просто хотели наладить в Азии быстрое и дешевое производство, чтобы заработать на машине, — рассказывает Форрест Норт, один из командированных в Таиланд инженеров. — По нашим данным, в случае действительно сложных устройств работа здесь обходится дешевле, задержек и проблем меньше».

Новых сотрудников непродуманность плана Tesla приводила в ужас. Райан Поппл, отслуживший четыре года в армии, а затем учившийся по программе MBA в Гарварде, прибыл в Tesla на должность финансового директора. Его основной задачей была подготовка компании к публичному размещению акций. Наскоро просмотрев бухгалтерские книги компании, Поппл спросил директора по производству и операциям, как именно он собирается производить автомобиль. «Тот ответил: ну, мы решаем, что пора запускать производство, и ждем чуда», — рассказывает Поппл.

Узнав о том, как Эберхард управляет компанией, Маск сильно беспокоился и решил заручиться поддержкой кризис-менеджера. Одним из инвесторов Tesla была чикагская инвестиционная компания Valor Equity, специализировавшаяся на оптимизации производственных процессов. Изучив технологию батарейных блоков и силового агрегата Tesla, компания решила, что даже если Tesla не удастся продать много машин, крупные автопроизводители захотят приобрести ее интеллектуальную собственность. Для защиты своих инвестиций Valor отправила Тима Уот-

кинса, своего управляющего директора по операциям, который очень скоро пришел к ужасающим выводам.

Британец Уоткинс, обладатель степеней по промышленной робототехнике и электромеханике, умел эффективно решать проблемы. Например, работая в Швейцарии, Уоткинс нашел способ обойти жесткое трудовое законодательство, ограничивающее максимальное время работы сотрудников, за счет автоматизации штамповочного завода. Благодаря этому завод мог работать круглосуточно, а не по 16 часов в день, как предприятия конкурентов...

В середине 2007 года Уоткинс явился к Маску с докладом. Маск был готов к тому, что цена будет высокой, и был уверен, что себестоимость машины удастся значительно снизить по мере отладки производственных процессов компании и повышения объемов продаж. «И тогда Тим велел мне подготовиться к худшему», — рассказывает Маск. Вышло, что стоимость производства каждого Roadster могла достигать \$200 000, в то время как Tesla планировала продавать электромобиль всего за \$85 000. «Даже в случае полной загрузки производства каждая машина обойдется в лучшем случае в \$170 000, — рассказывает Маск. — Разумеется, несколько тысяч долларов ничего не меняли, потому что треть этих чертовых машин мы все равно не выпустили бы...»

Среди инженеров Tesla крепла мысль о том, что Эберхард как президент достиг предела возможностей. Ветераны компании всегда восхищались инженерными способностями Эберхарда, в которых никто не сомневался. При Эберхарде инженерное искусство в Tesla было возведено в культ. К сожалению, другими областями в компании пренебрегали, и мало кто верил, что Эберхарду удастся провести Tesla от этапа исследований и разработок к коммерческому производству. Завышенная стоимость автомобиля, проблемы с трансмиссией, неэффективные поставщики подкосили компанию. И когда Tesla начала переносить сроки поставки, многие ранее фанатичные клиенты, заплатившие авансом крупные суммы, отвернулись от Tesla и Эберхарда. «Добром такое не могло кончиться, — рассказывает Лайонс (инженер-механик,

сотрудник № 12. — **Forbes**). — В теории все знают, что основатель необязательно приводит компанию к успеху, но на практике смириться с этим непросто».

Эберхард и Маск годами спорили об отдельных аспектах дизайна автомобиля. Обычно они неплохо ладили. Они оба не терпели дураков и одинаково верили в будущее технологии электрических аккумуляторов и их высокую значимость. Однако расчеты Уоткинса положили конец их добрым отношениям. По мнению Маска, Эберхард допустил значительный просчет в управлении компанией, позволив ценам комплектующих вырасти так сильно. Кроме того, Маск считал, что Эберхард скрыл серьезность ситуации от совета директоров, что равносильно мошенничеству. Маск позвонил Эберхарду, когда тот ехал на выступление перед национальной ассоциацией автомобильных журналистов Motor Press Guild в Лос-Анджелес. В ходе короткого и неприятного разговора Эберхард узнал, что он покидает пост руководителя компании...

### Маск за работой

Вскоре сотрудники Tesla смогли познакомиться с классическим Маском, хорошо известным тем, кто работал в SpaceX. Любую проблему, вроде подгонки углеволоконных панелей кузова Roadster, Маск решал в лоб. Он полетел в Англию на своем самолете, чтобы забрать новые обрабатывающие инструменты для кузовных панелей, и лично доставил их на французский завод, чтобы в производственном графике Roadster не было простоев. Дни, когда люди пренебрегали расходами на производство Roadster, ушли безвозвратно. «Илон завелся и заявил, что нужно провести программу интенсивного сокращения издержек, — говорит Поппл. — Он выступил с речью, провозгласив, что мы будем работать по субботам и воскресеньям и спать прямо на рабочем месте, пока работа не будет сделана. Кто-то возразил, что люди и так работают на пределе возможностей и не отказались бы отдохнуть и провести время с семьями. Илон ответил: «У этих сотрудников будет более чем достаточно времени на семью, когда мы обанкротимся». Я подумал: «Ничего себе», но все уяснил. Я человек армейский, знаю, что такое выполнять приказ».

Каждый вторник в семь утра сотрудники должны были обновлять ведомость материалов. Цену каждой детали нужно было знать с точностью до цента и иметь аргументированный план ее снижения. Например, если в конце декабря моторы стоили \$6500 за штуку, Маск требовал снизить стоимость

к апрелю до \$3800. Каждый месяц проводился анализ и обсуждение расходов.

«Если ты отставал от плана, неудача обходилась очень дорого, — рассказывает Поппл. — Все это знали. Люди теряли работу, если не могли решить поставленную задачу. У Илона в голове калькулятор. Если в презентацию проберется необоснованная цифра, он это сразу замечает. Илон не пропускает ни одной детали». С точки зрения Поппла, управленческий стиль Маска был агрессивным, но ему нравилось, что Маск всегда был готов выслушать обоснованное, тщательно взвешенное мнение и поменять свою точку зрения, если для этого найдутся веские доводы. «Некоторые считают Илона жестким, вспыльчивым и деспотичным, — говорит Поппл. — Но времена были непростые, и те, кому были известны операционные проблемы компании, понимали это. Я ценю, что Илон не стремился приукрасить реальность».

Занимаясь маркетингом, Маск ежедневно искал через Google новости о Tesla. Если он находил негативную статью, он требовал «исправить ситуацию», хотя у пиарщиков Tesla почти не было аргументов, чтобы переубедить журналистов. Один из сотрудников пропустил мероприятие, так как присутствовал при рождении своего ребенка. Маск немедленно написал ему: «Это не повод. Я весьма разочарован. Тебе необходимо расставить приоритеты. Мы здесь меняем мир, меняем историю, и ты либо с нами, либо нет».

Маркетологи, делавшие грамматические ошибки в текстах, лишались работы, как и те сотрудники, которые за последнее время не сделали ничего крутого. «Временами Маск бывает довольно грозным, хотя сам не чувствует этого, — рассказывает один из бывших менеджеров Tesla. — Перед совещаниями мы делали ставки, кому достанется на этот раз. Если сказать, что решение было принято

Занимаясь маркетингом, Маск ежедневно искал через Google новости о Tesla. Если он находил негативную статью, он требовал «исправить ситуацию»

в соответствии со стандартной практикой, Маск быстро выкинет тебя с совещания, заявив: «Больше не хочу этого слышать. Мы тут падем как кони, и недоделанные процедуры нам не нужны». Он тебя сотрет в порошок, и если удастся выжить, он еще должен решить, можно ли тебе доверять. Он должен понять, что ты такой же сумасшедший, как и он сам». Этот дух пронизывал всю компанию, и вскоре все поняли, что Маск — само воплощение бизнеса.

### Выгореть дотла

Другие ключевые сотрудники с удовольствием решали сложные инженерные задачи на протяжении последних пяти лет, но они выгорели дотла. Райт не верил в успех идеи электромобиля для широких масс. Он покинул Tesla и основал собственную компанию по производству малотоннажных электрических грузовичков. Тарпеннингу не очень нравилось в Tesla без Эберхарда. Не найдя общий язык с Дрори, он тоже решил не тратить еще пять лет жизни на седан.

Лайонс задержался несколько дольше, что уже можно считать чудом. Он возглавлял разработку нескольких ключевых технологий Roadster, включая батарейный блок, мотор, силовую электронику, конечно же, трансмиссию. Пять лет Лайонс оставался одним из наиболее эффективных сотрудников Tesla, тем, кого постоянно обвиняли в отставании и сдерживании развития всей компании. Он не раз выслушивал резкие тирады Маска, обещавшие разные формы членовредительства то ему, то поставщикам, которые подвели Tesla. Лайонсу приходилось видеть и измученного Маска, отхлебывающего и выплевывающего кофе, потому что тот уже остыл, и тут же требующего от сотрудников работать упорнее, делать больше. Как и многие свидетели подобных выступлений Маска, Лайонс не питал иллюзий в отношении его характера,

но с величайшим уважением относился к визионерским и управленческим качествам Маска. «Работая в Tesla, ты чувствовал себя полковником Курцем из «Апокалипсиса сегодня», — говорит Лайонс. — Не бойся применять безумные методы, просто сделай работу. Это все от Илона. Он слушает, задает правильные вопросы, быстр и способен докопаться до сути».

Tesla смогла пережить потерю ключевых сотрудников, стоявших у истоков компании. Сильный бренд позволил Tesla и дальше нанимать лучших, включая сотрудников крупных автомобильных компаний, которые знали, как преодолеть последние трудности, мешавшие Roadster наконец добраться до покупателей. Но главную проблему Tesla не могли решить ни инженерные достижения, ни удачный маркетинг. К 2008 году у компании стали заканчиваться деньги.

Разработка Roadster обошлась в \$140 млн — существенно больше \$25 млн, заложенных в бизнес-план 2004 года. В обычных условиях Tesla, вероятно, смогла бы получить дополнительное финансирование. Однако рыночные реалии были далеки от обычных. Крупные американские автопроизводители приближались к банкротству в разгар тяжелейшего финансового кризиса со времен Великой депрессии. Посреди этого хаоса Маску нужно было убедить инвесторов Tesla расстаться еще с десятками миллионов долларов. Инвесторам же нужно было представить своим клиентам доказательства целесообразности этих инвестиций. Как сказал сам Маск: «Вот вы пытаетесь обосновать финансирование разработчика электромобилей, а тем временем отраслевые издания буквально кричат, что этот производитель делает туфты, компания обречена, на дворе рецессия, автомобили никто не покупает». Чтобы вытащить Tesla из этой передраги, Маску потребовалось пожертвовать всем своим состоянием и окатиться на грани нервного срыва. ❶



Life/хоккей/  
список Forbes/Путин

# С К О Л Ъ З К О Е У В Л Е Ч Е Н И Е

*Хоккейная история в трех периодах о том, зачем российский бизнес встал на коньки.*

Текст:

Ольга Павлова,  
Игорь Попов

Петр Лукьянов,  
управляющий партнер  
фонда Phystech  
Ventures, собрал из  
предпринимателей  
хоккейную «Команду  
Че»

## Первый период: коробка в лесу

Судья дает свисток о начале матча, из-под коньков летит ледяная крошка, чемпион мира по хоккею Алексей Яшин делает точную передачу, и его команда открывает счет, к концу первого периода она ведет уже 4 : 3. Это не игра профессиональной Континентальной хоккейной лиги, а утренняя тренировка двух любительских команд. Матч проходит на частной ледовой площадке в поселке Усово на Рублево-Успенском шоссе, ее построил Дмитрий Босов, основной владелец холдинга «Аллтэк». Сам Босов то-

же на льду, играет в нападении. Участники матча — коллеги и друзья, в их числе несколько бывших профессиональных игроков. Никаких жестких столкновений — в любительском хоккее запрещены силовые приемы.

Босов с детства увлекается хоккеем, играть начал в родном Барнауле, участвовал в юношеском турнире «Золотая шайба», выигрывал краевые соревнования, но профессионалом не стал. В 1998 году уже успешный 30-летний бизнесмен, член совета директоров ОАО «Красноярский алюминиевый завод» возобновил тренировки.

Жилище предпринимателя находится недалеко от резиденции еще одного хоккеиста-любителя Владимира Путина в Ново-Огарево. Среди столетних сосен стоит темно-коричневый особняк, а в ста метрах — темно-коричневая, под цвет дома, деревянная арена с панорамными окнами.

Босов начал строительство хоккейной коробки в 2003 году и закончил в 2005-м, раньше, чем дом. Вначале площадка была открытой. В 2009 году появилась крыша, новая система кондиционирования, вентиляции и охлаждения, итальянская машина для заливки льда.



Коробка размером 40 м на 20 м меньше профессиональной. «Здесь можно играть в более тактическую игру, больше думать, меньше ездить», — говорит Анатолий Чепенко, личный тренер Босова. Игра идет быстро, остановок почти нет, атаки на одни ворота тут же сменяются штурмом противоположных ворот. Матч заканчивается со счетом 9 : 8 в пользу команды, где играет Яшин и Босов, на последних минутах он и сам забрасывает свою единственную шайбу в матче.

На катке три теплые раздевалки: для вратарей, для полевых игроков и от-

дельно для Босова и его гостей. Раскрасневшийся после часовой игры бизнесмен и его тренер отдыхают на деревянных скамейках. У Босова сегодня день рождения, два мобильных телефона разрываются от звонков.

День рождения начался с хоккея, им же и закончится — Босов летит в Казань, где местный «Ак Барс» начинает полуфинальную серию Кубка Гагарина с новосибирской «Сибирью». Один из учредителей сибирского клуба — подконтрольная Босову угольная компания «Сибирский антрацит». В сезоне 2014–2015 «Сибирь» добилась наивысшего до-

стижения в своей полувековой истории, дойдя до финала Восточной конференции КХЛ.

Жизнь Босова неразрывно связана с хоккеем. «Я редко пропускаю матчи, каждый день играю, — рассказывает бизнесмен. — Все знают, что вечером я никуда не пойду, ни в какие рестораны, только на хоккей». В свои 47 лет он тренируется каждый день на льду и в тренажерном зале, скрупулезно, по словам тренера, подходит к процессу. На льду Босов ломал ногу, ему не раз выбивали зубы.

Кроме того, Босов тренируется в спортклубе «Бриз» на катке МЧС

## Life/хоккей/ список Forbes/Путин

в Давыдково, здесь часто можно увидеть влиятельных политиков и бизнесменов, выступает за клуб «Спорти-ма», который спонсирует его компания, играет на выставочных матчах звезд — Евгения Малкина, Александра Овечкина.

С 2007 года «Аллтек» организует любительский турнир по хоккею «Кубок Вызова» в Москве и в Дубае. На катке Босова играли и проводили мастер-классы знаменитые хоккеисты Вячеслав Фетисов, Алексей Касатонов, Валерий Каменский. Каждый день здесь

тренируются не только взрослые, но и ученики детских спортивных школ Одинцово, Переделкино, «Динамо», «Крыльев Советов». С ними бесплатно занимается Чепенко.

А вот с соседом Владимиром Путиным Босов не играл ни разу. Об этой стороне хоккея бизнесмен говорит неохотно. Но факт остается фактом — хоккей сейчас не просто игра. С тех пор как Путин встал на коньки, хоккей стал самым популярным видом спорта среди бизнесменов и чиновников, как при Борисе Ельцине теннис.

## Четыре пятерки от Вячеслава Фетисова

Специально для Forbes Вячеслав Фетисов собрал команду из политиков, бизнесменов и ветеранов. «Любители играют у нас на любой позиции, поэтому нет смысла делить на защитников/нападающих, кроме вратаря».

### 1-я пятерка



### На скамейке запасных:



Владимир Потанин



Александр Лукашенко

### Второй период: придворный спорт

Десятое мая 2014 года, Сочинский дворец спорта «Большой», на первых же секундах хоккейного матча нападающий под номером 11 Владимир Путин открывает счет в игре и спустя минуту удваивает преимущество своей команды. Комментаторы тут же называют две забитые шайбы «президентским дублем».

В итоге президент России стал самым полезным игроком матча, забросив шесть шайб и сделав пять голевых передач. Путин выступал за команду «Звезды НХЛ» в гала-матче финала Ночной хоккейной лиги со сборной любителей. «Звезды НХЛ», среди которых были министр обороны Сергей Шойгу и двукратная чемпионка мира по боксу Наталия Рогозина, разгромили команду любителей 21 : 4.

Хоккей в отличие от дзюдо относительно новое увлечение президента. Все началось в феврале 2011 года, когда в разговоре с игроками молодежной сборной России президент пообещал научиться кататься на коньках. И начал тренироваться, по словам Дмитрия Пескова, один-два раза в неделю, в основном ночами. В ноябре 2011-го Путин учредил Российскую любительскую хоккейную лигу (Ночная хоккейная лига, НХЛ), ее президентом стал бывший хоккеист и тренер сборной России Александр Якушев. В феврале 2012-го на встрече с ветеранами хоккея Путин не слишком высоко отзывался о своих успехах на льду: «Какой же я уютю, не могу никак, копытами шевелю там по льду, как корова ползаю...» Однако уже

### 2-я пятерка



### 3-я пятерка:

Андрей Воробьев, Евгений Бутман, Александр Якушев, Александр Кожевников, Виктор Шалимов

### 4-я пятерка:

Геннадий Тимченко, Роман Ротенберг, Аркадий Ротенберг, Алексей Яшин, Борис Ротенберг



в апреле 2012-го он впервые прилюдно встал на коньки на хоккейной коробке. На один из финальных матчей Ночной хоккейной лиги Путин отправился сразу после собственной инаугурации 7 мая 2012 года.

В хоккее активно играют министр обороны Сергей Шойгу, президент Татарстана Рустам Минниханов, губернатор Подмосковья Андрей Воробьев, губернатор Тверской области Андрей Шевелев, бывший министр внутренних дел Рашид Нургалиев и другие чиновники пониже рангом вроде замминистра промышленности и торговли Виктора Евтухова. Выходят на лед и многие участники списка Forbes: Владимир Потанин, Борис и Аркадий Ротенберги, Петр Авен. Аркадий Ротенберг, президент хоккейного клуба «Динамо», в интервью Forbes в июле 2012 года говорил: «У нас сейчас новое пристрастие, мы все полюбили хоккей. В жизни я разными видами спорта занимался, даже акробатикой, а вот зимними видами не удалось. А примерно три года назад встал на коньки. Если б не было клюшки, конечно, упал бы. А так устоял».

Борис и Михаил Зингаревичи и Геннадий Тимченко (президент ХК СКА Санкт-Петербург) вместе играют в питерской команде «Невский легион». Главный тренер команды Алексей Кузнецов рассказывает, что братья часто посещают тренировки и участвуют во всех играх. Тимченко на лед выходит реже.

Историю популярности хоккея среди чиновников и предпринимателей хорошо знает Вячеслав Фетисов, олимпийский и многократный чемпион мира, обладатель Кубка Стэнли, сенатор от Приморского края. После окончания карьеры в 1998 году он недолго поработал тренером, а после ушел на государственную службу — в 2002 году возглавил Госкомспорт, с 2004 по 2008 год руководил Росспортом. «Одной из задач тогда была популяризация спорта, — вспоминает сенатор. — Я потихоньку стал привлекать людей, началось с Сергея Шойгу, потом появился каток МЧС, где мы начали заниматься, подтянули многих бизнесменов. Понятно было,

что если будет власть и большой бизнес, то они будут вкладываться в спорт». По оценке Фетисова, сейчас в стране в 10 раз больше крытых катков, чем в советское время.

Именно Фетисов вместе с другими именитыми ветеранами помогал Путину овладевать азами хоккея. Сам сенатор играет в хоккей практически каждый день, и часто со своими влиятельными учениками. «Я с министром обороны часто играю, — рассказывает Фетисов. — Сергей Кужугетович в советском детстве, как все, играл на открытых коробках, был вратарем, а в итоге стал очень неплохим нападающим, много забивает. И, кстати, бросает с обеих сторон, что редко встречается в хоккее».

Еще Фетисов тренирует Потанина — все на той же базе МЧС в Давыдовке. «Потанин — очень упорный человек, буквально за три месяца сильно прибавил. Играет, будто всю жизнь этим занимался». Тренируются Фетисов с Потаниным раз в неделю, самостоятельно владеlec «Интерроса» выходит на лед каждый день. Потанин увлеченно описывает свое возвращение в хоккей, игру детства: «В футболе получил мяч, посмотрел, откинул назад, почесал затылок, и в принципе ничего не произошло. В хоккее получил шайбу, секунду промедлил, у тебя уже все уехали, некому давать пас, ты проспал, тебя уже обло-

жили, тебе клюшку не поднять, не пошевелиться». Он часто выходит на лед с профессионалами, которые дают ему игровые советы. Алексей Касатонов кричит в средней зоне: «Ноги включи!», Фетисов — в зоне соперника: «Голову включи!», Валерий Каменский выводит на бросок со словами: «Олегович, сам решай». «Я спрашиваю: а вы что будете делать? — улыбается Потанин. — Вот так и играем».

Путин, как правило, тоже играет в Давыдовке. Всего в разное время на лед одновременно с президентом России выходило 50–60 человек, включая звезд советского хоккея Алексея Касатонova, Владимира Мышкина, Павла Буре, Александра Якушева, Александра Кожевникова, Сергея Макарова.

### Третий период: ледяные переговоры

В гала-матче в Сочи против команды Путина и Шойгу выступал Олег Смирнов, региональный представитель Ночной хоккейной лиги в Рязанской области, владелец автобизнеса и депутат местной Думы. К детскому увлечению хоккеем Смирнов вернулся в середине 2000-х, когда в Рязани построили ледовый дворец. После того как в 2011 году Владимир Путин учредил Ночную хоккейную лигу, Смирнов стал ее региональным представителем в Рязани и активно занялся ее развитием. Теперь

## Лиги и деньги



В России есть три крупные хоккейные лиги для любителей — Ночная хоккейная лига, Объединенная московская хоккейная лига, Национальная корпоративная хоккейная лига. В каждой примерно по 80–100 команд, разбитых на семь-девять дивизионов в зависимости от уровня игры

и возраста. В каждой лиге свой регламент по заявке игроков, есть различия в правилах. Сезон в любительском хоккее начинается в сентябре, в гладком турнире играют друг с другом примерно 20 команд, потом серия плей-офф. Ночная хоккейная лига самая влиятельная. Среди ее партнеров и спонсоров «Газпром», «Ренессанс Страхование», банк «Югра», «Номус», Panasonic, Reebok. Главный приз — ледовый дворец, который лига строит в городе победителя Всероссийского фестиваля

по хоккею среди любителейских команд. «Чтобы попасть в Ночную хоккейную лигу, нужна рекомендация двух человек из нашей лиги», — говорит Александр Кожевников, руководитель лиги в Москве. Взнос за участие составляет около 300 000 рублей с команды, иногда игроки платят сами, иногда это делают спонсоры. Аренда катка в Москве и Подмосковье стоит 12 000–18 000 рублей за полтора часа. Экипировка полевого игрока обойдется не меньше чем в 70 000 рублей.

## Life/хоккей/ список Forbes/Путин



**Дмитрий Босов, учредитель ХК «Сибирь» (Новосибирск), построил хоккейную коробку на своем участке на Рублевке**

правительства Рязанской области блестяще бросают по воротам работники местной прокуратуры и управления внутренних дел. «Начальник десантного училища играет, начальник налоговой областной инспекции, управления визовой службы», — рассказывает Смирнов.

Часто ли предприниматели встают на коньки, чтобы неформально пообщаться с чиновниками и другими бизнесменами? «А как иначе? Этот тот самый формат, который много чего решает», — рассказывает Фетисов. — Даже Роман Абрамович однажды приходил на игру с президентом, он неплохо катается, но сама игра его что-то никак не увлекает». «Участие в играх с высокопоставленными лицами, увлеченными хоккеем, — это сейчас тренд, — говорит Петр Лукьянов, управляющий партнер венчурного фонда Phystech Ventures, игрок одной из команд Объединенной московской хоккейной лиги. — Я, например, участвовал в таком матче в Татарстане — с командой Рустама Минниханова. Во время подобных игр знакомишься со многими интересными людьми, завязывается бизнес-общение».

Лукьянов начал играть в хоккей 10 лет назад вместе с отцом, в 2006 году они создали собственную «Команду Че». «У нас собраны очень разные люди, причем почти все перезнакомились друг с другом благодаря хоккею», — рассказывает Лукьянов. В «Команде Че» вместе выходят на лед бизнесмены, занимающийся недвижимостью, управленец из крупной телекоммуникационной компании, менеджер магазина автозапчастей, владелец ресторана, несколько финансистов. На площадке и в раздевалке исчезает социальное неравенство. Перед тренером все равны. Поэтому 17-летний студент общается на «ты» с 55-летним владельцем крупного бизнеса.

— При участии **АЛЕКСАНДРА ЛЕВИНСКОГО, АНДРЕЯ ЛАПШИНА, НАТАЛИИ КАЛИНИНОЙ**

по числу команд Рязанская область на втором месте после Москвы. Всего в лиге более 500 команд и около 10 000 игроков.

Про матч с Путиным Смирнов вспоминает охотно, тогда он попал в команду сильнейших представителей Ночной

хоккейной лиги после удачного сезона. Обезжали ли Путина во время игры? «Разумеется. Он же президент, можно травму нанести. Спорт у нас контактный», — говорит Смирнов.

В хоккей с удовольствием играют и региональные чиновники. В команде

## Мнение/вино

## Премьеры в Бордо и весенний шейпинг

ИГОРЬ СЕРДЮК

Винный критик, обозреватель  
портала SWN

forbes.ru/serdyuk



## Какое место в истории и на рынке займет бордоский урожай 2014 года.

КАКИМ БЫ ПЕСТРЫМ, РАЗНОМАСТНЫМ и противоречивым ни казался нам регион Бордо, раз в год многотысячная армия его виноделов и виноторговцев дружно выходит на парад. Этот выход в свет называется неделей дегустаций вина En Primeur, которая проходит обычно в конце марта или начале апреля. Лучшие замки бордо представляют миру свои молодые, еще не разлитые по бутылкам вина предыдущего урожая. По результатам этого смотра, на который собираются профессионалы из всех стран, замеченные в роковой страсти к вину вообще и к бордо в частности, начинают формироваться цены на вино, от которых будет зависеть благосостояние местных трудящихся.

Согласно популярной в интернете «девчачьей» шутке, когда вы сталкиваетесь с неразрешимой проблемой, лучше всего качать попу. Даже если проблема не решится, накачанная попа пригодится. С долей условности можно сказать, что последние три года виноделы Бордо занимались подобным шейпингом. Дело в том, что по-настоящему хорошего урожая в Бордо не было. За очень неудачным урожаем 2011 года последовал неоднородный 2012 год, а за ним — совсем драматический 2013-й, с дождями, градом и таким количеством плесени на ягодах, что хозяйствам приходилось жертвовать половиной объема, чтобы выпустить вино хоть сколь-нибудь удовлетворительного качества. В прошлом году оценки «легкое» и «свежее» звучали как щедрый комплимент для вин, которые в лучшие времена заслуживали эпитеты «глубокое», «концентрированное», «мощное» и «символическое».

Хороший урожай в Бордо был нужен не только небольшим хозяйствам, с трудом сводящим концы с концами, но и грандам. Первым — чтобы не обанкротиться, а вторым, чтобы поддержать репутацию и выровнять стремящуюся вниз кривую цен. Разрыв между ценами рекордных 2009–2010 и безрадостных 2011–2013 годов у некоторых шато стал двукратным.

И вот в начале апреля 2015 года мы увидели первые вина Бордо урожая-2014. Урожай, собранного после лета довольно холодного (что не очень хорошо), но достаточно сухого (что хорошо), а главное, после теплой и сухой ранней осени, которая позволила винограду созреть, а виноградарям — собрать его без потерь. Конечно, оценки этого урожая еще будут уточняться, а представители разных дегустационных школ еще поспорят друг с другом по поводу главных замков. И фьючерсные цены на бордоские «голубые фишки», которые начнут объявлять в конце мая, тоже будут несколько раз корректироваться.

Уже сейчас можно сделать вывод, что 2014 год подарил Бордо очень элегантные, свежие и структурные — одним словом, классические белые вина. Про главное же достояние Бордо — красные вина — стоит сказать чуть подробнее. Говоря дипломатическим языком, в красных винах 2014 года отразилась суть непростого бордоского терруара, требующего точной балансировки нескольких сортов винограда, вызревающих в разное время и при разных условиях. Согласно общей бордоской формуле, более ранний по срокам сбора сорт мерло, придающий вину ягодно-фруктовый характер, нуждается в танинной структуре более поздних сортов каберне-фран и каберне-совиньон, в цветочных оттенках мальбека, а иногда и в легкой «перчинке» пети-вердо. В год, когда август был не очень теплым,

необходимость в этой сортовой взаимопомощи обострилась. Поэтому самого наглядного успеха в 2014 году добились замки, в которых каноническая система бордоских противовесов учтена и работает. На «правом берегу», в Сент-Эмильоне и Помроле, просто завораживают своим сложением Ausone, Angelus и Lafleur, а на «левом берегу» блестящими надо признать достижения Margaux, Mouton'a и Haut-Brion'a. И что характерно, в «левобережном» воображении возбуждают даже не сами «гранды» а их «младшие братья»: Pavillon Rouge, La Mission Haut-Brion и Petit-Mouton.

Чтобы охарактеризовать 2014 год вполне политкорректно, энолог Пол Понталье из Шато Марго в устном предисловии к дегустации своих «примёров» каждый раз делал отступление минуты на три, разделяя урожай вообще на две группы («великие» и «трудные») и позиционируя 2014-й где-то между ними, «впрочем, гораздо ближе к «великим». Если бы такой урожай был представлен лет 20 назад, его, скорее всего, сразу же признали бы классическим. Да и в наши дни, при более благоприятной рыночной конъюнктуре, его бы наверняка начали превозносить в более восторженных выражениях. Но Бордо уже давно был замечен в дипломатичности на грани с лицемерием. Зачем растрачиваться на эпитеты, если рынок к ним не готов? Впервые за много лет на «примёрах» в Бордо не было толп, к дегустационным столикам можно было подойти не толкаясь. Причины понятны: Китай борется с коррупцией и очень дорогое вино покупать не готов, Россия в опале и следит за динамикой курса валют, а Западная Европа интересуется вином все больше с эстетической точки зрения.

А производители, соответствуя этому интересу, поддерживают себя регулярным шейпингом. **1**



Вне бизнеса/мысли

# О народе

— **КАРЕЛ ЧАПЕК**

Великие народы никогда не беднеют из-за расточительности и неблагоприятия частных лиц, но они нередко беднеют из-за расточительности и неблагоприятия государственной власти.

— **АДАМ СМИТ**

Одна только история народа может объяснить истинные требования оного.

— **АЛЕКСАНДР ПУШКИН**

Народ, ценящий привилегии выше принципов, быстро теряет и то и другое.

— **ДУАЙТ ЭЙЗЕНХАУЭР**

Народ не может и не должен жить дальней целью, ибо дальняя цель всегда служит оправданием ближайшему мошенничеству.

— **ФАЗИЛЬ ИСКАНДЕР**

Причина того, что трудно управлять народом, заключается в том, что народ просвещается и в нем много умных.

— **ЛАО-ЦЗЫ**

Народ, который поет и пляшет, зла не думает.

— **ЕКАТЕРИНА II**

Любовью и доверием [народ] дарит только тех, кто говорит или рычит на жаргоне его страсти, но он ненавидит всякого честного человека, говорящего с ним на языке разума.

— **ГЕНРИХ ГЕЙНЕ**

Можно обманывать часть народа все время и весь народ — некоторое время, но нельзя обманывать весь народ все время.

— **АВРААМ ЛИНКОЛЬН**

СССР — не тюрьма народов. Это коммунальная квартира народов.

— **МИХАИЛ ГАСПАРОВ**

Государственный деятель — это политик, который ставит себя на службу народу. Политик — это государственный деятель, который ставит народ на службу себе.

— **ЖОРЖ ПОМПИДУ**

У народа может быть единая душа, единое сердце, единая грудь, которой он встает на врагов, но горе ему, если у него один мозг.

— **СТАНИСЛАВ ЕЖИ ЛЕЦ**

Народы — это не окруженные стенами сообщества, а гармонично согласованные друг с другом ассоциации.

— **ДМИТРИЙ ЛИХАЧЕВ**

В демократических странах каждое новое поколение — новый народ.

— **АЛЕКСИС ТОКВИЛЬ**

Большая часть тиранов вышла, собственно говоря, из демагогов, которые приобрели доверие народа тем, что клеветали на знатных.

— **АРИСТОТЕЛЬ**

Народы так же падки на лесть, как и тираны.

— **АЛЬФОНС ДЕ ЛАМАРТИН**

Ожидание чуда есть одна из слабостей русского народа.

— **НИКОЛАЙ БЕРДЯЕВ**

Народ, порабащивающий другой народ, кует свои собственные цепи.

— **КАРЛ МАРКС**

Недовольство — первый шаг к прогрессу как у отдельного человека, так и у народа.

— **ОСКАР УАЙЛЬД**

Народ есть та часть государства, которая не знает, чего она хочет.

— **ГЕОРГ ВИЛЬГЕЛЬМ ФРИДРИХ ГЕГЕЛЬ**

Величие народа вовсе не исчисляется его численностью, как величие человека не измеряется его ростом.

— **ВИКТОР ГЮГО**

Массам преподносят смысл, а они жаждут зрелища.

— **ЖАН БОДРИЙЯР**

Подкупить народ нельзя, но иногда удается его обмануть.

— **ЖАН-ЖАК РУССО**

## Из Библии

Да послужат тебе народы, и да поклонятся тебе племена.  
Быт. 27: 29

ПРОЕКТ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ

finanz.ru



**КОТИРОВКИ, НОВОСТИ, АНАЛИТИКА**  
**Реальные финансы в реальном времени**



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 МАNUФАКТУРА 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*