

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



Илья Айзен,
один из основателей
компании Flocktory

Миллион на кликах
свой бизнес, с. 18

ФОТО: Олег Яковлев/РБК

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ 22 марта 2016 Вторник No 49 (2305) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ
(ЦБ, 22.03.2016)

▲ \$1= **₽68,81**
▲ €1= **₽77,46**

▼ ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG,
21.03.2016, 19.00 МСК) **\$41,43 ЗА БАРРЕЛЬ**

▼ ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА,
21.03.2016) **883,6 ПУНКТА**

▲ МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ
РОССИИ (ЦБ, 11.03.2016) **\$381,1 МЛРД**

АВИАЦИЯ Летние тарифы лоукостера «Аэрофлота» приблизились к ценам обычных авиакомпаний

«Победа» подорожала



Если лететь без багажа и не обедать, билеты на рейс «Победы» еще можно купить дешевле, чем у конкурентов. Но разница уже не так велика

РОМАН АСАНКИН

Цена билетов дискаунтера «Победа» на лето практически сравнялась с ценами обычных авиакомпаний. С появлением «Победы» им пришлось снижать цены, а у самой бюджетной авиакомпании

немного возможностей для снижения издержек.

НЕДЕШЕВЫЕ КУРОРТЫ

Стоимость билетов авиакомпании «Победа» на летний период 2016 года на популярные

направления приблизилась к стоимости билетов классических авиакомпаний, следует из данных сервиса поиска авиабилетов Aviasales, подготовленных по просьбе РБК. Аналитики Aviasales сравнили на сайте сервиса минимальные тарифы авиакомпаний по состоянию на

18 марта, не включая плату за провоз багажа (за исключением «Аэрофлота», так как у компании нет безбагажного тарифа). Анализировались цены на билеты в обе стороны и с пребыванием в две недели.

Окончание на с. 12

СПОНСОРЫ

Новый хозяин ночного хоккея

ЕЛИЗАВЕТА СУРНАЧЕВА,
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

Из-за проблем с финансированием Ночная хоккейная лига сменила собственников. Теперь владельцем и главным спонсором лиги станет НМТП, принадлежащий группе «Сумма» Зиявудина Магомедова и «Транснефти».

Организация любительского хоккея «Ночная хоккейная лига» (НХЛ) сменила учредителя и председателя правления, сообщила сегодня пресс-служба лиги. Единственным владельцем НХЛ стала группа «Новороссийский морской торговый порт» (НМТП), основными собственниками которой являются государственная «Транснефть» и группа «Сумма» миллиардера Зиявудина Магомедова. С 2012 года владельцами ООО «НХЛ» были Александр Якушев и Александр Кожевников, а также исполнительный директор лиги Александр Третьяк и спортивный директор футбольного «Динамо» Гурам Аджоев.

Окончание на с. 8



ПОДПИСКА: (495) 363-11-01



ПАРК РУБЛЕВО
ЭЛИТНЫЕ КВАРТИРЫ
100% ГОТОВНОСТЬ

www.parkrublevo.ru
+7 (495) 258-00-55

7 КВАРТИР
ПО СПЕЦИАЛЬНОЙ ЦЕНЕ

ЖК премиум-класса «Парк Рублево» — это концептуальный городской проект: мало- и среднеэтажные дома органично вписаны в существующий природный ландшафт. Жилой комплекс расположен на набережной Москвы-реки в окружении вековых деревьев. Панорамные окна и просторные балконы-террасы дополняют эффектные и рациональные планировочные решения — пространство квартир пронизано светом.

Застройщик АО «Рублево». Проектная декларация и условия акции на www.parkrublevo.ru

РЕКЛАМА

РБК
ежедневная
деловая
газета

16+

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

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

Руководители направлений –
заместители главного редактора
Банки и финансы: Елена Тофанюк
Индустрия и энергоресурсы:
 Максим Товкайло
Информация: Игорь Терентьев
Политика и общество: Максим Гликин
Спецпроекты: Елена Мязина

Редакторы отделов
Медиа и телеком: Полина Русяева
Международная жизнь:
 Александр Артемьев
Мнения: Николай Гришин
Потребительский рынок:
 Ксения Шамакина
Свой бизнес: Владислав Серегин
Экономика: Иван Ткачев

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

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

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

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

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

Подписка по каталогам:
 «Роспечать», «Пресса России»,
 подписной индекс: 19781
 «Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:
 Телефон: (495) 363-1101
 Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан
 в ОАО «Московская газетная типография»
 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 0524
 Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00
 Свободная цена

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

© «БизнесПресс», 2016

НАТО В ПРИБАЛТИКЕ



↑ После присоединения Крыма к России и начала военных действий в Донбассе политики прибалтийских государств снова заговорили о России как об угрозе своей безопасности. Президент Литвы Даля Грибаускайте даже назвала Россию «террористическим государством». В результате НАТО решило увеличить военное присутствие на своих восточных границах. На фото: американские военные на учениях «Черная стрела» (Black Arrow) 2014 года, Литва

→ Во второй половине сентября 2015 года в Латвии прошли учения «Серебряная стрела» (Silver Arrow), в которых приняли участие более двух тысяч военных из шести стран НАТО. Перед началом учений бывший генсек НАТО Андерс Фог Расмуссен заявил, что альянс готов отразить возможную атаку России на страны Прибалтики. На фото: датская военнослужащая во время учений, Латвия



Что сделало НАТО за два года после Крыма

Антироссийский фронт

ОЛЕГ МАКАРОВ,
 АЛЕКСАНДР АРТЕМЬЕВ

Два года назад Крым и война в Донбассе обострили отношения Запада и России. И поставили вопрос: а чем вообще Запад может ответить стране, которая, с его точки зрения, ведет себя неправильно, но при этом является ядерной державой.

Присоединение Крыма к России в марте 2014 года и последовавший за ним вооруженный конфликт в Донбассе вновь сделали Москву и Запад противниками. Эти события в Вашингтоне и европейских столицах посчитали полностью перекаривающими саму концепцию континентальной безопасности — впервые с окончания Второй мировой войны одна европейская страна присоединила часть территории другой суверенной европейской страны без ее согласия. Тогдашний генсек НАТО Андерс Фог Расмуссен назвал это «сигналом к побудке», верховный главнокомандующий союзных сил НАТО в Европе генерал Филип Бридлав — «сдвигом в парадигме».

ПАРТНЕР НЕ СОЮЗНИК

В Североатлантическом договоре прописан лишь один случай, когда НАТО может использовать вооруженные силы, — нападение на одну или несколько стран союза. В 2001 году, после 11 сентября, США

обратились именно к этой статье, чтобы создать коалицию для операции в Афганистане. Но Украина, как известно, не входит в НАТО.

Киев, как и другие две желающие присоединиться к Альянсу столицы, — Кишинев и Тбилиси, — работает с НАТО по индивидуальному плану действий партнерства (ИПДП), инициированным в 2002 году. Это проект сотрудничества, а не со-

Украина, где действовали «вежливые люди» из России, явно не подходила для гуманитарной интервенции НАТО. Помощь Украине ограничивается в основном кадрами и деньгами

юзничества, — ИПДП имеют также не стремящиеся в НАТО Азербайджан, Армения и Казахстан. И Грузия, и Украина рассчитывали на переформлирование отношений с Альянсом через предоставление им плана действий по членству — своего рода «дорожной карты» — еще на саммите НАТО в Бухаресте в апреле 2008 года, но тогда этот шаг был заблокирован Францией, Германией, Италией и еще несколькими странами.

В истории НАТО есть примеры, когда блок проводил военные операции по резолюции ООН: в Боснии в 1992–1995 годах, в Ливии в 2011 году. Есть пример, когда НАТО обошлось без разрешения ООН — в 1999 году в Югославии. Но Украина, где действо-

вали «вежливые люди» из России, явно не подходила для гуманитарной интервенции. Помощь НАТО Украине ограничивается в основном кадрами и деньгами.

На саммите в Уэльсе в сентябре 2014 года Альянс пересмотрел план работы с Киевом — Бюро по связям с НАТО в украинской столице было усилено сотрудниками, а в правительство, в том числе в Министерство

обороны, — направлены советники. По линии военного сотрудничества были созданы пять новых целевых фондов, в том числе по финансированию тылового обеспечения и переводу украинской армии на натовские стандарты, а также киберзащите, переподготовке отставных военных, медицинской реабилитации и подготовке специалистов в сфере командования, управления, связи и информатики. В 2014 году Украина получила самое большое число грантов НАТО для научного сотрудничества (по линии программы НАТО «Наука ради мира и безопасности»). НАТО также помогало координировать гуманитарную и медицинскую помощь для перемещенных

лиц и начало разработку проекта разминирования опасных участков в Донбассе. Не оказали масштабной помощи Украине и страны НАТО. США в 2014 году поставили нелетальные виды вооружений на \$120 млн, рассказывал в прошлом году экс-посол США в Киеве Стивен Пайфер. В феврале 2015 года была создана специальная украинско-польско-литовская бригада, призванная участвовать в операциях, «проводимых на основании мандата Совбеза ООН», специалисты из США тренировали некоторые части Национальной гвардии. Но до объявленных президентом Петром Порошенко масштабных поставок западной военной техники дело так и не дошло — с Литвой, например, Украина согласовала лишь поставку неких «элементов вооружения».

В сентябре 2015 года, в Яворове, недалеко от Львова, Украина приняла полевые учения «Украина-2015». Это были третьи такие учения. Размах постепенно растет — в декабре 2015 года Порошенко подписал указ, разрешающий допуск на Украину до 5 тыс. иностранных военнослужащих с вооружением и военной техникой.

Содействие НАТО Грузии и Молдавии с 2014 года расширилось, но также укладывается в эти рамки. В Грузии было решено создать Объединенный центр по учебной подготовке и оценке (открыт в июле 2015 года), Школу по укреплению оборонных учреж-

дений и начало разработку проекта разминирования опасных участков в Донбассе. Не оказали масштабной помощи Украине и страны НАТО. США в 2014 году поставили нелетальные виды вооружений на \$120 млн, рассказывал в прошлом году экс-посол США в Киеве Стивен Пайфер. В феврале 2015 года была создана специальная украинско-польско-литовская бригада, призванная участвовать в операциях, «проводимых на основании мандата Совбеза ООН», специалисты из США тренировали некоторые части Национальной гвардии. Но до объявленных президентом Петром Порошенко масштабных поставок западной военной техники дело так и не дошло — с Литвой, например, Украина согласовала лишь поставку неких «элементов вооружения».

В сентябре 2015 года, в Яворове, недалеко от Львова, Украина приняла полевые учения «Украина-2015». Это были третьи такие учения. Размах постепенно растет — в декабре 2015 года Порошенко подписал указ, разрешающий допуск на Украину до 5 тыс. иностранных военнослужащих с вооружением и военной техникой.

→ С мая 2014 года ВВС НАТО используют эстонскую авиабазу Эмари. Самолеты находятся там по четыре месяца, после чего происходит ротация. В сентябре 2015 года на авиабазе побывали американские истребители пятого поколения F-22 Raptor. На фото: два F-22 Raptor приближаются к дозаправщику во время полета на базу Эмари, 4 сентября 2015 года



ФОТО: REUTERS



ФОТО: REUTERS

← С 2010 года в Латвии, Литве и Эстонии проходят ежегодные учения «Удар саблей» (Saber Strike). В 2015 году маневры захватили еще и Польшу, а одной из их задач называлось «улучшение сотрудничества и способности стран союзников реагировать на современные вызовы, в том числе кризисные ситуации». В 2015 году в учениях приняли участие более шести тысяч военных из 13 стран. На фото: британские солдаты в ходе учений «Удар саблей» 2015 года, Латвия

дений и тыловой центр. С Тбилиси были начаты консультации по вопросам оборонных закупок, проведения спецопераций, деятельности военной полиции и кибербезопасности. По словам бывшего министра обороны Грузии Ираклия Аласани, обещанного достаточно для того, чтобы страна могла развить собственные системы ПВО и противотанковой обороны. В июле 2015 года в Грузии прошли первые совместные маневры «Эджайл спирит».

НАСТУПЛЕНИЕ СОЮЗНИКОВ

Страны Балтии, которые являются членами НАТО, восприняли присоединение Крыма и заявления Москвы о защите «русского мира» в Донбассе как серьезную угрозу собственной безопасности. Президент Литвы Даля Грибаускайте, например, была единственным из лидеров Альянса, который прямо назвал Россию «террористическим государством».

Совокупная численность армий Латвии, Литвы и Эстонии — около 10 тыс. человек, — в этих странах нет ни военно-воздушных, ни военно-морских сил, так что ответственность за их безопасность несет НАТО. В сентябре

2014 года в ответ «на агрессивные действия России к востоку от границ НАТО, а также в связи с нестабильностью... к югу от границ НАТО» страны Североатлантического союза на саммите в Уэльсе согласовали План действий по обеспечению готовности. Иници-

Страны Балтии, которые являются членами НАТО, восприняли присоединение Крыма и заявления Москвы о защите «русского мира» в Донбассе как серьезную угрозу собственной безопасности

атива предусматривала немедленное усиление присутствия НАТО в восточной части союза и долгосрочные изменения в конфигурации сил НАТО на восточных границах.

В 2015 году было усилено патрулирование воздушного пространства над Балтией, развернуты истребители в Польше и Румынии. В Балтийском, Черном и Средиземном море были усилены постоянные военно-морские и противоминные группы. НАТО реформировало силы быстрого реагирования, их численность была увеличена с 13 тыс. до 40 тыс. человек. Была созда-

на объединенная оперативная группа повышенной готовности, или головной отряд. Сейчас он состоит из 20 тыс. военнослужащих и имеет в своем распоряжении части и подразделения ВВС, ВМС и сил специальных операций. Планируемый

срок переброски и развертывания частей в странах, граничащих с Россией (Польша, Прибалтика), не превышает 48 часов. В июне 2015 года отряд впервые участвовал в учениях по развертыванию — «Нобл джамп» в Польше, а затем в военно-морских учениях «Трайидент джанкер» в акватории Средиземного моря. В феврале 2016 года на встрече в Брюсселе министры обороны стран НАТО договорились о дальнейшем усилении на восточных рубежах. Конкретике — численность, состав сил — альянс пообещал представить весной 2016 года.

США хотят увеличить в 2017 году бюджет «Инициативы по обеспечению безопасности Европы» (European Reassurance Initiative, существует в рамках НАТО) до \$3,4 млрд, то есть более чем вчетверо по сравнению с нынешним годом. Инициатива была разработана Минобороны США в 2014 году: ведомство предложило дислоцировать в странах Восточной Европы дополнительную бригаду армии США численностью 5 тыс. военнослужащих. Новая бригада не будет иметь постоянной дислокации и будет перебазироваться из страны в страну, в том числе Польшу и государства Балтии.

«Создание боевой бригады — это серьезный шаг вперед по сравнению с контингентом из 150 американских военнослужащих, которые в настоящее время попеременно базируются в Польше и Прибалтике, где проводят совместную боевую подготовку. Бригада не сможет остановить танковое наступление, но она точно поможет сдержать и отразить вторжение «маленьких зеленых человечков», которых Владимир Путин использовал в Крыму и на востоке Украины», — писала по этому поводу The Wall Street Journal. ▣

Нарастание угрозы

В течение двух лет после присоединения Крыма отношения между Москвой и Западом последовательно обострялись. Кремль пресек попытки Белого дома начать диалог о новом раунде ядерного разоружения, а в конце 2014 года объявил об отказе от участия в инициированном американцами саммите по ядерной безопасности, который должен пройти в Вашингтоне в апреле этого года.

Ядерный щит

Европейские разведки полагают, что еще в 2013 году российские Вооруженные силы отработали использование ядерного оружия в отношении стран НАТО. Перевооружение же российской армии было названо самым активным с 1930-х. В январе 2016 года Европейское командование вооруженных сил США (EUCOM) представило новую стратегию, в которой одним из шести приоритетных направлений названо сдерживание российской агрессии.

Учения расширяются

Еще больше беспокоили союзные столицы наращивание российских военных учений, как по численности, так и по масштабу. По данным НАТО, с января по октябрь 2014 года были осуществлены более 100 перехватов российских боевых самолетов — втрое больше, чем за аналогичный период предыдущего года. В апреле 2015 года российский истребитель Су-27 пролетел мимо американского военного самолета над Балтийским морем на расстоянии едва ли не трех метров.

На уровне «холодной войны»

Число инцидентов в воздухе достигло уровня «холодной войны», то же касается подводной активности российского ядерного флота. В итоге Россия понесла первые за постсоветский период потери в открытом вооруженном столкновении со страной НАТО — 24 ноября прошлого года турецкие ВВС сбили в небе над Сирией бомбардировщик Су-24, якобы ранее нарушивший воздушное пространство Турции.

CLASSIFIED | ДЕЛОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

РЕКЛАМА

РБК СТИЛЬ
Жизнь в удовольствие
style.rbc.ru

РБК БИЗТОРГ
ПРОДАЖА БИЗНЕСА
ГОТОВЫЕ ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА
www.biztorg.ru
ПРОДАВАЙТЕ БИЗНЕС С НАМИ!
+7 (495) 363-11-11 biztorg@rbc.ru
ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1, ОГРН — 1027700316159, 16+

Юта ищет дом!
Солнечная, ласковая дев. Юта ищет дом! Возраст 2 года, рост 55 см, в холке, вес 23 кг. Стерилизована, привита, здорова. Юта спокойная, уравновешенная собака, любит детей, не обижает кошек, невероятно обаятельная с мягкой уютной шерстью и преданным сердцем.
тел. 8 (964) 626 24 90
8 (925) 841 58 52

АУКЦИОН 30.03.2016 г.
НАЧАЛЬНАЯ ЦЕНА: 1 035 272 000 РУБ.
АО «Концерн Росэнергоатом» проводит продажу 100 000 шт. акций АО «Потаповский» (100% уставного капитала) посредством аукциона (возможна рассрочка платежа).
МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЪЕКТА Москва, Потаповский пер. 5 стр. 4 (м. Чистые пруды)
ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ (собственность) БЦ «Потаповский»: 6-ти этажное офисное здание - 6 679, 40 кв.м. Земельный участок площадью - 1 800 кв.м.
ДАТА НАЧАЛА ПРИЕМА ЗАЯВОК 24 ФЕВРАЛЯ 2016 г.
ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ АУКЦИОНА 30 МАРТА 2016 г.
МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ АУКЦИОНА Электронная торговая площадка «Fabrikant.ru» www.fabrikant.ru
Тел.: 8 (495) 660 41 83 / 8 (495) 926 89 37
Со всеми условиями аукциона можно ознакомиться на сайте: www.fabrikant.ru
Дополнительная информация: www.rosenergoatom.ru, www.atomproperty.ru

Как западные ограничения сказались на бизнесе знакомых Владимира Путина

Санкции для друзей

ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО,
ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,
ИВАН ОСИПОВ

20 марта 2014 года власти США первыми ввели персональные санкции против российских бизнесменов и топ-менеджеров госкомпаний из окружения президента России Владимира Путина. В течение 2014 года их примеру последовали власти ЕС, Австралии, Канады, Швейцарии. Одновременно ограничения накладывались на конкретные компании и сектора промышленности.

«Да, это мои хорошие знакомые, друзья. Они зарабатывали свои капиталы еще до того, как мы были знакомы... Мне не стыдно за моих друзей» — так Путин комментировал первые санкции в апреле 2014 года. А через месяц на Петербургском экономическом форуме даже шутил: «[Санкции] не имеют отношения к событиям на Украине, в Крыму. И выбрали-то, как специально, двух евреев и одного хохла, понимаете? Как издеваются».

РБК выяснил, как друзья Путина переживают ограничения и как изменилось их состояние до санкций и сейчас.

ГЕННАДИЙ ТИМЧЕНКО,
владелец «Волга групп»

Кто ввел санкции: США, Канада и Австралия

Накануне санкций США Тимченко продал долю в одном из своих ключевых активов — нефтетрейдере Gunvor (43,6%) — партнеру Торбьерну Торнквисту. В апреле 2014 года избавился еще от одного трейдера — International Petroleum Products (IPP), а летом — от компании «Авиа групп», владеющей терминалами бизнес-авиации в Шереметьево и Пулково.

В ноябре 2015 года Минфин США заявил о возможной притворности сделок, введя дополнительные санкции против шведа Олсона, «Авиа групп терминал» (входит в «Авиа групп»), Fentex и еще пяти фирм, с помощью которых Тимченко якобы мог обходить санкции.

Олсон — член правления «Волга групп». Тимченко как минимум до марта 2014 года входил в совет директоров Gunvor и IPP. Fentex — офшор с Британских Виргинских островов, через который Тимченко владел долей в Gunvor.

С момента введения санкций Тимченко сохранил доли только в трех крупных активах — НОВАТЭКе (23,49%), «Сибуре» (14,2%) и группе «Стройтрансгаз» (63%).

В августе 2014 года он рассказывал, что временно отказался от поездок в Европу, опасаясь «провокаций со стороны спецслужб США». Бизнесмен также был вынужден отказаться от карт, выпущенных платежными системами Visa и MasterCard. Как рассказывал в ходе прямой линии весной 2014 года президент Владимир Путин, супруга Геннадия Тимченко Елена не смогла за рубежом расплатиться карточкой за операцию. Сама Елена Тимченко говорила в интервью «Огоньку», что санкции затрудняют совместные с мужем путешествия по миру, поэтому они стали чаще ездить по России.

Состояние (здесь и далее приведена оценка состояния по версии журнала Forbes) **в 2014 году:** \$15,3 млрд

Состояние в 2016 году: \$11,4 млрд

АРКАДИЙ РОТЕНБЕРГ,
владелец «Стройгазмонтаж»

Кто ввел санкции: США, ЕС, Австралия, Швейцария, Канада

В течение 2014 года после введения санкций США и ЕС Аркадий Ротенберг менял структуру собственного бизнеса. Он продал сыну Игорю подрядчика «Газпром бурение», 68,5% компании Marc O'Polo Investments Ltd, которой принадлежало 38,6% компании «Мостотрест» (позднее ее выкупил НПФ «Благосостояние»), и долю в девелоперской компании «ТПС недвижимость». В интервью «Интерфаксу» он утверждал, что сделки начали готовить за два года до санкций.

Одновременно Аркадий Ротенберг консолидировал 100% крупнейшего подрядчика «Газпрома» компании «Стройгазмонтаж», выкупив 17% у своего брата Бориса. Также у Аркадия остались 34,7% «ТПС авиа» (владеет активами в аэропорту Шереметьево), 49,7% СМП Банка (часть — через «Стройгазмонтаж»), более 20% издательства «Просвещение» и 80% россосанских «Минудобрений».



Аркадий Ротенберг

Самый крупный из оставшихся у Ротенберга-старшего активов, «Стройгазмонтаж» (СГМ), тоже попал в санкционные списки США, но на бизнесе компании это почти не сказалось. После введенных против нее санкций компания получила подряды от государства почти на 0,5 трлн руб.: в начале 2015 года ее без конкурса назначили подрядчиком строительства Керченского моста стоимостью 228,3 млрд руб., а в декабре «Газпром», не проводя тендеров, отдал СГМ подряды на «Силе Сибири» на 200 млрд руб.

Аркадий Ротенберг в интервью «Коммерсанту» в январе 2015-го говорил, что теперь его главная задача — построить Керченский мост. «В 63 года я больше думаю о том, что должен оставить после себя, что станет итогом жизни. Я живу в России и никуда не собираюсь уезжать», — отмечал он. **Состояние в 2014 году:** \$4 млрд **Состояние в 2016 году:** \$1 млрд

БОРИС РОТЕНБЕРГ,
совладелец СМП Банка

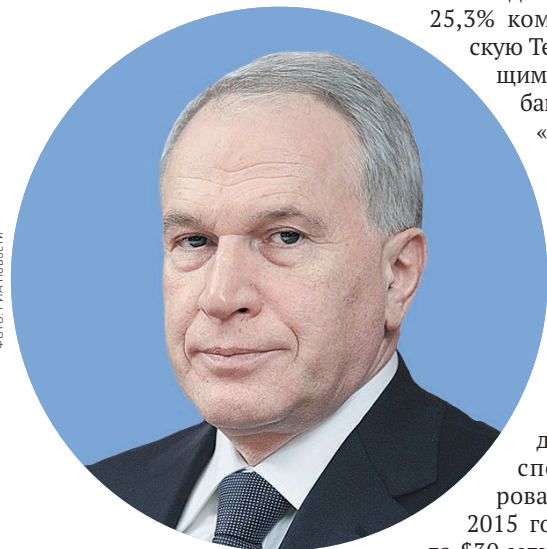
Кто ввел санкции: США, Австралия, Канада

В отличие от брата Аркадия Борис Ротенберг, гражданин Финляндии, под санкции Евросоюза не попал. Но, как и брат, он продал финские активы своему сыну Роману: 50% Arena Events Oy, которой принадлежит Hartwall Arena, отель Langvik и 49% хоккейного клуба Jokerit. Сейчас у Бориса Ротенберга осталось 38,6% СМП Банка, 24,5% «Газпром бурения» и, по данным Forbes, 24,5% «ТЭК Мосэнерго».

В июле 2015 года Борис Ротенберг покинул пост президента футбольного клуба «Динамо». При нем команда покупала дорогостоящих футболистов, претендовала на самые высокие места в чемпионате России и участвовала в еврокубках. Однако в июне 2015 года УЕФА отстранила «Динамо» от международных соревнований за нарушение финансового фейр-плей (большие расходы при небольших собственных доходах). **Состояние в 2014 году:** \$1,7 млрд **Состояние в 2016 году:** \$1 млрд

ЮРИЙ КОВАЛЬЧУК,
председатель совета директоров банка «Россия», совладелец банка

Кто ввел санкции: США, ЕС, Австралия, Канада и Швейцария
Ковальчук и сам банк «Россия» подпали под американские санкции в марте 2014 года. Как пояснил Минфин США, Ковальчук попал в санкционный список как человек из «ближнего круга» президента, а банк «Россия» ведомство назвало «личным банком» высокопоставленных российских чиновников, включая самого Путина. Спустя несколько дней Путин заявил, что откроет в банке счет, куда будет начисляться его зарплата.



Юрий Ковальчук

Тогда же, весной 2014 года, под санкции чуть было не подпал страховщик СОГАЗ, который более чем на 50% принадлежал инвесткомпания «Аброс», подконтрольной банку «Россия». Однако выяснилось, что «Аброс» продал 2,5% акций СОГАЗа его дочерней компании «СОГАЗ-риэлти» и снизил свою долю до 48,5%. Тогда эта операция позволила СОГАЗу в первый раз успешно избежать американских санкций. Второй раз уходить из-под санкций пришлось в августе 2014 года: тогда Минфин США уточнил, что под американские санкции подпадают все компании, если представители санкционного списка в сумме владеют не менее 50%. СОГАЗ на тот момент на 12,5% принадлежал «Кордексу» Геннадия Тимченко (тоже под санкциями). Тогда стало известно, что доля «Аброса» снизилась до 32,3% и СОГАЗ вновь не подпадает под ограничения.

Основным медиаактивом Юрия Ковальчука до санкций считалась Национальная медиа группа (НМГ). Холдинг не раскрывает сейчас свою структуру акционеров, однако на сайте НМГ указано,

что она была создана в 2008 году в результате объединения активов банка «Россия», СОГАЗа, «Сургутнефтегаза» и председателя совета директоров «Северстали» Алексея Мордашова. По состоянию на 2012 год консолидированная доля банка «Россия» в капитале НМГ составляла 35,5% (21,2% из них приходилось на СОГАЗ, контрольным пакетом которого владела ИК «Аброс», стопроцентная «дочка» «России»). После введения санкций банк вышел из капитала «Аброса». «Ведомости» со ссылкой на источник, близкий к НМГ, писали, что сейчас банк «Россия» контролирует около 17% акций НМГ.

Из-за санкций пострадал другой медиаактив Ковальчука — «СТС Медиа». Ковальчук владел 25,3% компании через кипрскую Telcrest (контролирующими акционерами были банк «Россия», ЗАО «АБР «Менеджмент» и ООО «Инвестиционная компания «Аброс»). Из-за санкций представители Telcrest в совете директоров головной СТС Media Inc. были фактически лишены права голоса, а дивиденды выводились на специально заблокированный счет (к осени 2015 года сумма превысила \$30 млн). Осенью 2015 года структуры Ковальчука продали 27,9% акций Telcrest структурам, аффилированным с Алексеем Мордашовым, и Ковальчук перестал быть контролирующим акционером компании. **Состояние в 2014 году:** \$1,4 млрд **Состояние в 2016 году:** нет данных

НИКОЛАЙ ШАМАЛОВ,
совладелец банка «Россия»

Кто ввел санкции: ЕС, Австралия, Канада и Швейцария

Широкой публике имя Николая Шамалова стало известно только в конце июля 2014 года, когда бизнесмен попал в санкционный спи-



Николай Шамалов



Геннадий Тимченко

сок Евросоюза. Он знаком с Путиным с начала 1990-х годов. В 1992–2008 годах руководил медицинским подразделением Siemens в Петербурге. Компания занималась, в частности, оснащением стоматологических клиник новым оборудованием, а от мэрии эту работу курировал председатель комитета по внешним связям Владимир Путин, рассказывал РБК один из бывших петербургских чиновников. Тогда же, в 1990-х годах, Шамалов стал акционером банка «Россия», также подпавшего под санкции Минфина США. Сейчас Шамалов второй по величине владелец банка после Юрия Ковальчука — у него 10,3%.



Игорь Сечин

ми, и приходится посылать заместителей, рассказывали сотрудники компании.

«Да, это мои хорошие знакомые, друзья. Они зарабатывали свои капиталы еще до того, как мы были знакомы. Мне не стыдно за моих друзей»

В. В. Путин

Сын Шамалова Кирилл после введенных против отца санкций женился на дочери Владимира Путина Екатерине, сообщил Reuters со ссылкой на свои источники.

Состояние в 2014 году: нет данных

Состояние в 2016 году: нет данных

ИГОРЬ СЕЧИН,
президент «Роснефти»

Кто ввел санкции: США

Сечин еще летом 2014 года жаловался, что из-за санкций он не может прокатиться по дорогам США на мотоцикле в компании главы ExxonMobil Рекса Тиллерсона. Санкции также мешают ему посещать США с деловыми целя-

Возглавляемая Сечиным «Роснефть» подпала под секторальные санкции США, однако они не оказали значительного влияния на ее финансовые показатели. Если в 2013 году выручка «Роснефти» составила 4,65 трлн руб., то в 2014 году она выросла на 17,2%, до 5,5 трлн руб. Чистая прибыль госкомпании за то же время упала на 9,8%, с 388 млрд до 350 млрд руб. В рублевом выражении долг «Роснефти» в 2014 году вырос на 31,4%, до 2,5 трлн руб., что компания объясняла падением курса рубля к иностранной валюте.



Владимир Якунин

Впрочем, утверждать, что компания вообще не пострадала от ограничений, нельзя. Например, у нее пропала возможность дешевых займов на длительный срок. Из-за санкций компания не смогла купить трейдинговое подразделение Morgan Stanley, и было заморожено бурение новых скважин на месторождении «Победа» в Карском море, для разведки которого «Роснефть» привлекала ExxonMobil. Были свернуты проекты компании с западными партнерами по освоению трудноизвлекаемых запасов нефти.

Состояние в 2014 году: нет данных

Состояние в 2016 году: нет данных

ВЛАДИМИР ЯКУНИН,
экс-президент РЖД

Кто ввел санкции: США и Австралия

Владимир Якунин с 20 марта 2014 года находится под санкциями со стороны США. Он не может получить визу, а его банковские счета или имущество на территории этой страны должны быть арестованы. Санкции, поясняют американцы, были введены как из-за служебного положения, так и в силу

репутации близкого друга президента Путина. Впрочем, она не спасла Якунина от увольнения в августе 2015 года.

Санкции, видимо, не слишком повлияли на судьбу старшего сына Якунина Андрея. Он уже несколько лет живет в Великобритании и, по данным СМИ, в 2015 году подал заявление на получение гражданства. Якунин-младший является основателем и управляющим партнером компании VIUM, занятой привлечением инвестиций в гостиницы и другую недвижимость на территории России и Западной Европы. Как утверждали источники телеканала «Дождь», именно заявка Андрея Якунина на британское гражданство стала одной из причин отставки Якунина-старшего.

Не препятствуют американские санкции и передвижениям экс-главы РЖД. Возглавляя международную общественную организацию «Диалог цивилизаций», он за последние несколько месяцев успел выступить с докладами в Японии, Китае и Греции.

Состояние в 2014 году: нет данных

Состояние в 2016 году: нет данных

СЕРГЕЙ ЧЕМЕЗОВ,
гендиректор госкорпорации «Ростех»

Кто ввел санкции: США, Швейцария и ЕС

Чемезов попал под санкции США и ЕС одним из первых. Европейские политики назвали его «одним из известных близких соратников президента Путина». Они же сообщали, что Чемезов якобы «извлекает выгоду из своих связей с российским президентом».

«Ростех» под санкции не подпал, уверяет Чемезов, а подпа-



Сергей Чемезов

ли отдельные компании, и выход найден. «Мы перешли на расчеты с контрагентами в национальных валютах, и пока у нас проблем не возникает», — говорил Чемезов в интервью РБК в декабре 2015 года. С General Electric, например, «Ростех» после введения санкций открыл СП. «Что касается меня — перестал ездить отдыхать в Европу, в Америку и до этого ездил только по необходимости. Теперь с большим удовольствием ездю на Байкал», — говорил Чемезов (из интервью газете «Ведомости»).

В 2014 году, в первый год санкций, выручка «Ростеха» сократилась на 3,6%, до 964,5 млрд руб., чистая прибыль снизилась на 15,3%, до 33,9 млрд руб., относительно показателей 2013 года. Зато почти в четыре раза вырос объем экспортируемой продукции — с 3,9 млрд до 14,8 млрд руб. Данных за 2015 год пока нет.

Состояние в 2014 году: нет данных

Состояние в 2016 году: нет данных

При участии Екатерины Метелицы, Александры Галактионовой, Романа Асанкина

РБК
БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

Москва, Marriott Hotel
Novy Arbat*

23 марта 2016 г.

Деофшоризация экономики России

Среди основных тем:

- ▲ Антиофшорный закон: обзор итогов
- ▲ Перспективы сотрудничества России и ОЭСР. Конвенция ОЭСР о взаимной налоговой помощи
- ▲ Внедрение плана BEPS* в России: проблемы реализации
- ▲ Последние изменения в части налогообложения КИК: новые вызовы для бизнеса
- ▲ Проблема двойного налогообложения: реализация на практике ввиду последних изменений в Налоговом Кодексе

Реклама. 18+
*Marriott Отель
Новый Арбат, БЕПС

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: Дарья Иванникова – divannikova@rbc.ru
РЕГИСТРАЦИЯ: Екатерина Абрамова – e.abramova@rbc.ru
РЕКЛАМА И СПОНСОРСТВО: Валентина Гвоздева – vgvozdeva@rbc.ru

BC.RBC.RU
+7 (495) 363 0314

Как американский бизнес планирует осваивать Кубу

Остров инвестиций

ЕКАТЕРИНА МАРХУЛИЯ,
ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО,
ГЕОРГИЙ ПЕРЕМИТИН

Барак Обама приехал открывать Кубу для американского бизнеса — в страну вместе с ним уже заходит Google. Туризм и телеком среди первых сфер для инвестиций.

Президент США Барак Обама в воскресенье прибыл на Кубу, став первым американским лидером, посетившим остров за последние 88 лет. Помимо переговоров и встреч в понедельник в программе визита значится и обращение президента к кубинскому народу, которое будет транслироваться по национальному телевидению.

Свою речь Обама использует для призыва к улучшению ситуации с правами человека на Кубе, но экономические последствия исторического визита для простых кубинцев будут иметь куда более важное значение. На прошлой неделе власти Кубы уже объявили об отмене 10-процентного налога на пользование долларами США на своей территории, а американский Минфин предоставил кубинским гражданам возможность официально получать зарплату в США и открывать счета в американских банках. Тогда же было принято решение разрешить «индивидуальный образовательный туризм» на остров — свободное посещение Кубы для американцев по-прежнему недоступно, как и в 1963 году, когда Вашингтон ввел запрет на путешествия как продолжение санкций.

КУБИНСКАЯ ОТТЕПЕЛЬ

Визит Обамы — финальная часть процесса потепления в отношениях между двумя странами. В декабре 2014 года Обама объявил о «новом подходе» в отношениях с Кубой, хотя, как говорит РБК зам-



Барак Обама стал первым за 88 лет президентом США, посетившим Кубу. В ходе визита он обратится к кубинскому народу, и его выступление покажут по национальному телевидению

директора Института Латинской Америки РАН Николай Калашников, подготовительная работа по восстановлению отношений началась в начале 2013 года.

Американский и кубинский лидеры провели первые за 50 лет переговоры в апреле прошлого года, в июле страны восстановили прерванные в 1961 году дипотношения. Главным ограничением, которое пока не снято, остается запрет на экспорт товаров из Кубы в США, отменить эту меру может только Конгресс США.

Прогресс в отношениях между США и Кубой оказался возможен благодаря реформам Рауля Кастро. Получив в начале 2008 года полномочия главы государства, он пошел на либерализацию: уже в апреле разрешил жителям острова поку-

пать персональные компьютеры, летом — арендовать земельные участки сроком на десять лет. В последующие годы была разрешена «самозанятость» для 178 различных типов работ, что означало легализацию малого бизнеса (число «самозанятых» сейчас составляет уже 496 тыс. человек, или 4,5% населения страны). Кубинцам разрешили покупать и продавать подержанные автомобили, торговать недвижимостью, госбанки стали выдавать займы частным лицам, свободно выезжать из страны.

Меры по либерализации касались и привлечения иностранных инвестиций. Весной 2014 года кубинские власти приняли новое законодательство, которое призвано привлечь иностранных инвесторов. В частности, закон в два раза сокращал налог на прибыль (до 15%) и обеспечивал для совместных венчурных проектов восьмилетние налоговые каникулы. Гавана объявила, что планирует ежегодно привлекать по \$2–2,5 млрд иностранных инвестиций для увеличения темпов роста ВВП с 1,8% до 7%. За все 1990-е годы в страну были привлечены лишь около \$4–5 млрд иностранных инвестиций. По последним данным за 2013 год, например, из ЕС в островное государство были привлечены всего \$100 млн.

Глава кубинского Минторга Родриго Малмиерка утверждал в ноябре 2015-го: за прошедшие с момента принятия закона об инвесторах полтора года заключено уже 36 сделок. Новая цель кубинских властей — привлечение \$8,2 млрд в 326 проектов, от производства рома до создания телевидения pay per view («плати за просмотр») высокого разрешения. По мнению Калашникова, визит Обамы закреп-

ляет предыдущие достижения оттепели, создавая тем самым психологическую базу для инвесторов, готовых вкладываться в Кубу.

ЗОЛОТОЙ ПЕСОК

В 2015 году Кубу посетили рекордные 3,5 млн иностранцев (+17,4% к 2014 году). Из них 161 тыс. — граждане США, рост за год составил 77% (даже учитывая, что им до сих пор нельзя посещать Кубу как индивидуальным туристам). Что-

Кубинские власти признают: гостиничный бизнес в нынешнем виде не справляется с притоком туристов. В стране всего 63 тыс. гостиничных номеров, большая часть из которых сконцентрирована в столице

бы легально попасть на остров, цель их визита должна соответствовать одной из 12 одобренных властями США категорий. По опросам американской туристической компании Travel Leaders Group, по состоянию на май 2015 года число американцев, изъявивших желание поехать на Кубу в случае снятия ограничений, выросло за год с 51% до 59%. В целом, доходы Кубы от туризма выросли за 2015 год на 10,7%, до \$1,94 млрд в год. В 2016 году кубинское Министерство туризма ожидает уже 3,7 млн иностранных туристов.

При этом власти признают: гостиничный бизнес в нынешнем виде не справляется с притоком туристов. В стране всего 63 тыс. гостиничных номеров, большая часть из которых сконцентрирована в столице. В прошлом октябре года Guardian писала, что номера

в отелях Гаваны забронированы вплоть до апреля 2016 года.

Кубинские власти рассчитывают увеличить номерной фонд на 13,6 тыс. только в 2016 году. Коммерческий директор кубинского Минтуризма Хосе Даниэль сообщил, что по линии ведомства выполняются 94 проекта с иностранным участием, 27 из них связаны с гостиничной инфраструктурой. Гавана работает над контрактами с международными гостиничными операторами по 58 объектам — как новым, так и действующим. Речь идет, например, о налаживании сотрудничества со швейцарским оператором Kempinski и сингапурским Banyan Tree, пояснил Даниэль. С 2014 года на Кубе работают колумбийский оператор Excelencias и французское отделение американской сети Warwick International Hotels.

Туристическая отрасль на Кубе национализирована, инвесторы могут получать объекты недвижимости в управление, но не владеть им.

В преддверии мартовского визита Обамы стало известно о выходе на кубинский рынок трех американских крупных компаний, связанных с туризмом: Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Marriott и Airbnb. Starwood подписала документы о присоединении к своей сети трех известных гаванских отелей: Inglaterra, Quinta Avenida и Santa Isabel, став первым за 60 лет американским гостиничным оператором, инвестировавшим в Кубу. Как писала Fortune, руководитель операций Starwood в Латинской Америке Джордж Джаннаттасио отказался комментировать размер

сделки, но отметил, что она предусматривает «многомиллионные инвестиции в приведение отелей к стандартам компании».

Airbnb, которая работает на острове с апреля прошлого года, 20 марта получила лицензию Госдепартамента на полноценную работу на Кубе. Как уточняет гендиректор компании Брайан Чески, в базе компании насчитывается 4 тыс. домов по всей Кубе, из них половина — за пределами Гаваны. По его словам, только на прошлой неделе через Airbnb нашли жилье более 1,7 тыс. туристов.

СЛАБЫЙ СИГНАЛ

Сейчас Куба и еще восемь стран находятся в списке «врагов интернета», составляемый «Репортерами без границ». По уровню свободы СМИ в 2015 году страна заняла 169-

Реституция

В декабре 2015 года в Гаване представители властей США и Кубы провели первые переговоры о взаимных компенсациях за политику времен холодной войны. Гавана требует около \$120 млрд за ущерб от 50 лет экономической блокады. Вашингтон, в свою очередь, требует от Кубы \$8 млрд в качестве компенсации за недвижимость, экспропрированную в 1959 году. К началу Кубинской революции США инвестировала в кубинскую экономику больше, чем в какую-либо в Латинской Америке, за исключением Венесуэлы. На острове располагались, в частности, мощности компаний Firestone, IBM и нынешней ExxonMobil. С момента прихода Кастро к

власти, по данным властей США, было национализировано имущество более чем 6 тыс. американских компаний и граждан в общей сложности на \$1,9 млрд на тот момент, а в пересчете на декабрь 2015 года — на \$8 млрд. Как отмечала газета Washington Post, в прошлом году США и Куба проводили множество встреч, посвященных нормализации отношений, но именно в декабре они впервые предприняли попытку поговорить об одной из самых сложных проблем. Согласно заявлению Госдепартамента, достижение соглашения по этому вопросу является «высшим приоритетом» для США, переговоры прошли удачно и продолжатся в 2016 году.

Таблеточный рай

Другим выгодным для инвесторов направлением может стать медицинский сектор. Государственный фармацевтический концерн *Biosubafarma* производит более 500 наименований препаратов, в числе которых 33 — против рака и 7 — против диабета. Компания экспортирует свою продукцию более чем в 50 странах мира. В настоящий момент у Кубы имеется 30 за-

регистрированных и признанных США патентов на создание препаратов, но сами Штаты не могут получить права на их производство из-за торговых санкций. Отмена эмбарго, по его мнению главы Центра молекулярной иммунологии в Гаване Агустина Лахе, позволит Кубе наладить сотрудничество с США в области производства медикаментов.

е место (12-е с конца). По данным Международного союза электросвязи (ITU), в 2014 году интернет был доступен лишь 30% населения страны против 28% в 2013-м и лишь 14% в 2009-м. В то же время на сайте Белого дома США говорится о 5% на декабрь 2014 года. В 2011 году телекоммуникационный рынок Кубы оценивался *Pyramid Research* как потенциально крупнейший в странах Карибского бассейна. Несмотря на закрытый характер рынка, его годовая выручка, составлявшая в 2011 году \$80 млн, могла вырасти за два года пятикратно.

До недавних пор интернет на Кубе был доступен только в государственных интернет-кафе за \$4,5 в час (при средней зарплате в \$20-25 в месяц). Первую точку беспроводного доступа в интернет в Гаване открыли в январе 2015 года: популярный кубинский художник КСНО стал бесплатно раздавать личный интернет, проведённый к его компьютеру с разрешения властей за \$900. Впоследствии телекоммуникационная госмонополия ETECSA открыла еще 35 точек Wi-Fi в крупных городах Кубы и сократила стоимость выхода в интернет с \$4,5 до \$2 в час.

На интернет-рынок в феврале вышла китайская *Huawei* (запустила пилотный проект по проведению домашнего интернета в два района Гаваны), в марте выход на него *Google* анонсировал сам президент Обама. «*Google* достигла соглашения об обеспечении острова сетью Wi-Fi и широкополосным доступом в интернет», — заявил он 21 марта в интервью *ABC News*. Кубинцам стал доступен американский видеосервис *Netflix*, но воспользоваться им смогут лишь те, у кого есть доступ к скоростному и свободному интернету, а также международным платёжным системам.

ЗА БУЙКИ НЕ ЗАПЛЫВАТЬ

Нормализация отношений с США вписывается в концепцию постепенного совершенствования социалистической модели — но не ухода от нее, поясняет РБК Филиппова. Официальный орган Компартии Кубы, газета *Granma* 16 марта подчеркивала, что правительство не собирается менять свою политику в обмен на нормализацию отношений с США.

Профессор Немецкого института глобальных и региональных исследований Берт Хоффманн приходит к выводу, что правительство Кастро готово пойти на определенные послабления, оговоренные с США. Но за пределами этих «буйков» процесс перемен на Кубе дви-

гается крайне слабо, либо тормозится за счет местной специфики, например, хождения в стране двух параллельных валют.

Наравне с «обычным» песо на Кубе имеет хождение конвертируемый песо — валюта для туристов и дипломатов, привязанная к доллару США на уровне 1:1, в 25 раз дороже «обычного» песо. Параллельное хождение двух валют и требование к бухгалтерам госкомпаний приравнять одно песо к другому привели к неразберихе в торговом и финансовом секторах.

В октябре 2013 года правительство Кастро объявило о планах поэтапной унификации валют. Источник *Financial Times* сообщал, что унификация валют должна пройти до следующего съезда Компартии в апреле 2016 года. Эксперты *Brookings Institution* предполагают, что унификация будет произведена на уровне 1:10 к доллару США, что означает десятикратную девальвацию официального курса и приведет к нестабильности на финансовом рынке, «парализовав инвестиции в нарождающийся негосударственный сектор экономики». По мнению же Филипповой из МГУ, хождение двух валют «не может быть серьезной помехой» для инвесторов в Кубу.

ДЕНЕЖНЫЙ ВОПРОС

Правительство по-прежнему дает добро на все иностранные инвестиции и владеет всеми банками — что означает, что на Кубе нет рынка капитала как такового. Пробуксовывание же денежной реформы отражает, по мнению экономиста Эндрю Эдейра, фундаментальную проблему Кубы: упущенные возможности по структурным реформам. Страна, по его словам, осознает необходимость в иностранном капитале, но хочет получить его без серьезных перемен в политике и экономике, что заведомо обречено на провал. Например, Мичиганский университет оценивает рейтинг Кубы на уровне D — наиболее высокие политические и экономические риски.

В данный момент из «большой тройки» рейтинговых агентств лишь *Moody's* работает с кубинскими облигациями. По версии компании, их рейтинг составляет *Saa2*, что означает обязательства очень низкого качества с крайне высокой рискованностью. В декабре 2015 года агентством повысило прогноз по рейтингу со «стабильного» до «позитивного», объясняя это двумя факторами: сокращение финансовой зависимости от Венесуэлы и активное сближение с США. ■

МНЕНИЕ



ФОТО: из личного архива

ХОРХЕ КАСТАНЬЕДА,
экс-министр иностранных дел Мексики, профессор

Почему смягчение политики США не приведет к росту экономики Кубы

Визит Барака Обамы на Кубу, без сомнения, является историческим. Впервые за 88 лет действующий президент США ступит на землю острова. Какие практические последствия как для США, так и для Кубы последуют.

РИТОРИКА БЕЗ ПЕРЕМЕН

Прагматизм стал одним из главных факторов, повлиявших на формирование подходов Обамы к кубинскому вопросу. Президент США понимает, что торговое эмбарго, введенное в 1960 году, не помогло заставить страну заняться укреплением защиты прав человека, а тем более продвинуться вперед на пути к демократии. Именно поэтому Обама прагматично (возможно, даже немного цинично) решил отказаться от попыток принудить кубинских лидеров изменить политическую систему в стране. Если бы США сделали политические преобразования на Кубе (или хотя бы проявление определенного уважения к правам человека со стороны властей) предварительным условием нормализации дипломатических отношений, обе страны до сих пор пребывали бы в тупике.

Впрочем, Обама, может, и работает на свое политическое наследие, стремясь к нормализации отношений без предварительных условий (так называемая политика вовлечения), но он не делает другого — не обеспечивает никаких реальных перемен на Кубе. В конечном итоге политика вовлечения — это всего лишь риторика.

Если смысл политики вовлечения — вызвать политические перемены, тогда американское «вовлечение» на Кубе с очень высокой долей вероятности обречено на провал. Во Вьетнаме за последние 20 лет международная торговля и инвестиции не привели ни к каким демократическим преобразованиям. Масштабная торговля с Китаем и инвестиции в эту страну на протяжении 30 лет не продвинули китайских лидеров ближе к демократии.

Так или иначе, но посещение бейсбольного матча в Гаване в компании президента Кубы Рауля Кастро, запланированное у Обамы, не является необходимым элементом этой политики. Напротив, это серьезная ошибка, фактически это пощечина жертвам нарушений прав человека режимом Кастро.

Отказ от торгового эмбарго (как неудавшейся меры) разумен, но он не требует «заигрываний»

с диктатором. Неизвестно, не начнут ли другие диктаторы припоминать этот прискорбный прецедент, созданный руководителем США.

Никто не говорит, что Обама бросил маленькую и преследуемую кубинскую оппозицию на произвол судьбы. В его графике запланированы встречи с кубинскими диссидентами (к большому неудовольствию режима Кастро). Более того, Обама затронет вопросы демократии и уважения к правам человека в своем обращении к кубинскому народу в прямом телеэфире.

«Даже после снятия эмбарго развитие Кубы будет по-прежнему сдерживаться полуразрушенной инфраструктурой, строгим трудовым законодательством, ограничениями на иностранные инвестиции, наличием образованной, но неопытной рабочей силы»

ЭФФЕКТА НЕ БУДЕТ

США не могут и, похоже, не будут игнорировать принципы демократии и прав человека в своих отношениях с Кубой, но имеются различия между демократическими нормами и экономической политикой. И, более того, самая большая проблема США в их попытках нормализовать отношения с Кубой возникла на экономическом фронте.

За 15 месяцев, прошедших с момента восстановления связей между двумя странами, когда заинтересованные лица отправились на остров искать возможности для инвестиций, очень мало что изменилось в сфере торговли, туризма и новых проектов. Как сообщает *The New York Times*, американские и кубинские партнеры заключили крайне незначительное количество деловых сделок за это время. Подобная реальность «грозит ослабить энтузиазм в процессе строительства отношений».

Часть проблемы — в затянувшемся эмбарго. Хотя поддержка идеи отмены эмбарго возросла как в среде сообщества американских кубинцев, так и в конгрессе США, вряд ли это случится, пока Обама занимает пост президента.

Некоторые ограничения в сфере туризма и финансовых операций были отменены, однако препятствия на пути реальных перемен в экономическом положении острова остаются колоссальными. Даже после снятия эмбарго развитие Кубы будет по-прежнему

Если смысл политики вовлечения — вызвать политические перемены, тогда американское «вовлечение» на Кубе с очень высокой долей вероятности обречено на провал

сдерживаться полуразрушенной инфраструктурой, строгим трудовым законодательством, ограничениями на иностранные инвестиции, наличием образованной, но неопытной рабочей силы, которая не привыкла к трудовым нормам Запада, наконец, отсутствием контрактов и правовых инструментов, которые обеспечивают соблюдение этих норм. Все это приводит к тому, что американское «вовлечение», скорее всего, не окажет существенного эффекта на жизнь рядовых кубинцев.

Для кубинских лидеров отсутствие конкретных экономических выгод является огромным разочарованием. В условиях грозящего Венесуэле экономического краха, частично вызванного падением цен на нефть, народ этой страны больше не заинтересован в выделении субсидий на кубинский социализм в размере нескольких миллиардов долларов ежегодно. Более того, они уже отказались от собственного левацкого руководства. Кастро предвидел эти изменения даже раньше самих венесуэльцев. Он начал смотреть на США как на вероятную замену. Но США ею не стали и, вероятно, не станут, по крайней мере в обозримом будущем.

Без сильного экономического эффекта возобновление американских отношений с Кубой не принесет даже минимальной пользы делу политической либерализации на острове. Для политического наследия, которое оставит Обама, это не очень важно. Но возникает вопрос о том, какую роль должно играть наследие отдельного лидера в формировании политики в отношении привлекательной, но обедневшей и все еще репрессивной страны.

Copyright: Project Syndicate, 2015 www.project-syndicate.org

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

СПОНСОРЫ Зачем Зиявудин Магомедов возглавил НХЛ

Новый хозяин ночного хоккея

→ Окончание. Начало на с. 1

Известный хоккеист Вячеслав Фетисов также покинул пост председателя правления лиги. Его место занял старший брат Зиявудина Магомедова.

Ночная хоккейная лига — официальное объединение любительских хоккейных клубов России, организующее ежегодные соревнования по аналогии с чемпионатами для профессиональных команд. Главное отличие — игры проходят по ночам. Лига была создана в 2011 году по инициативе Владимира Путина. В рамках НХЛ в России играют 714 команд в 68 регионах. Ключевое мероприятие в рамках НХЛ — это всероссийский фестиваль любительских команд, в финале которого на лед с победителями матчей выходит президент Владимир Путин, министр обороны Сергей Шойгу, миллиардеры Аркадий и Борис Ротенберги. Согласно сайту НХЛ, 10 апреля Путин примет участие в очередном гала-матче НХЛ в Сочи.

Пресс-секретарь президента Дмитрий Песков не ответил на вопрос РБК о том, обсуждал ли президент вопрос спонсорства лиги с Магомедовым.

НОВЫЙ СПОНСОР

Стать единственным учредителем лиги было решением группы НМТП, говорит РБК руководитель департамента по связям с общественностью Ночной хоккейной лиги Игорь Какурин. Директор по связям с обществен-



Председателем правления Ночной хоккейной лиги вместо Вячеслава Фетисова (справа) стал Магомед Магомедов

НМТП и «Сумма»

Группа НМТП объединяет Новороссийский морской торговый порт, Приморский торговый порт, Новороссийский зерновой терминал, Новороссийский судоремонтный завод и другие активы. Выручка за девять месяцев 2015 года составила \$654,7 млн, чистая прибыль — \$156,5 млн. Основные акционеры — Novoport Holding

(50,1% СП «Суммы» и «Транснефти» на паритетных началах) и Росимущество (20%). Акции компании котируются на Лондонской и Московской биржах. Капитализация компании в Лондоне составляет 741,3 млн фунтов стерлингов (в Москве — 72,2 млрд руб.) Основные направления бизнеса «Суммы» — транспорт и логи-

стика. С «Транснефтью» группа на паритетных началах владеет 50,1% акций НМТП (плюс еще 2,75% принадлежит «Сумме» напрямую). «Сумме» также принадлежит 32,5% транспортной группы Fesco. Кроме того, группа Магомедова владеет 50% минус одна акция Объединенной зерновой компании (ОЗК), а также

контрольным пакетом нефтегазодобывающей ЯТЭК. Группе принадлежат инженеринговая компания «Трансинжиниринг», подрядчики «Глобалэлектросервис», «Стройновация», строительная управляющая компания «Интэкс» и оператор связи «Сумма телеком». Финансовые показатели «Сумма» не раскрывает.

.MOSCOW
.COMPANY
.TAXI
.CLUB

RUcenter
www.nic.ru

**БОЛЕЕ 600 ИМЕН
ДЛЯ ВАШЕГО
БИЗНЕСА В ИНТЕРНЕТЕ!**

ностью НМТП Кристина Сенько сообщила, что группа «всегда придавала большое значение развитию проектов в спортивной сфере», и надеется, что «участие в развитии Ночной хоккейной лиги будет способствовать популяризации любительского хоккея».

Перемены в учредителях и руководстве НХЛ «очевидно» связаны с финансовыми проблемами лиги, рассказал РБК Какурин: проблемы были связаны с отсутствием у лиги «должного финансирования в должные сроки».

Впервые о финансовых трудностях лига сообщила в середине февраля: 18 февраля на официальном сайте было опубликовано сообщение о том, что «ситуация очень серьезная», всероссийский фестиваль под угрозой и НХЛ ищет спонсора. 26 февраля исполнительный директор НХЛ Александр Третьяк сообщил агентству «Р-Спорт» о переговорах между НХЛ, Федерацией хоккея России, Континентальной хоккейной лигой и НМТП. В тот же день на официальном сайте появилось новое сообщение: трудовой коллектив жаловался Владимиру Путину, что спонсор, с которым ведутся переговоры, хочет, по сути, захватить власть в НХЛ: «Этот спонсор не хочет быть спонсором, он хочет стать хозяином Ночной лиги», — говорилось в обращении коллектива. «Это подтверждается тем, что на сегодняшний день учредителями НХЛ являются члены правления, а им, как нам стало известно, предложено отказаться от учредительства в пользу будущих спонсоров». (С сайта НХЛ это письмо уже удалено. Однако его копия осталась на сайтах региональных отделений лиги и новостных ресурсах.)

Представитель «Транснефти» отказался комментировать вопросы, связанные с НХЛ. Представитель «Суммы» лишь отметил, что «с приходом НМТП в

качестве учредителя оргструктура и штатное расписание НХЛ сохранятся на 90%».

«ВСЕ ХОТЯТ СПОНСИРОВАТЬ ЛИГУ, ГДЕ ИГРАЕТ ПРЕЗИДЕНТ»

Теперь финансировать хоккейную лигу «как учредитель» будет только НМТП, сказал представитель «Суммы» и подтвердил представитель НХЛ. Объемы финансирования собеседники РБК не раскрыли.

До последнего времени, по данным с сайта НХЛ, официальными спонсорами лиги являлись банк «Югра» и компания «Комус», производящая канцелярские товары. По словам источника в одной из этих компаний, спонсорский взнос составлял от 45 млн до 80 млн руб. в год. Источник сетует, что они «создавали-создавали [НХЛ], а теперь все хотят спонсировать лигу, где играет президент».

У банка «Югра» никогда не было перебоев с финансированием мероприятий НХЛ, уверяет официальный представитель банка. Он сообщил, что «Югра» и дальше планирует спонсировать мероприятия лиги. Пресс-служба компании «Комус» не ответила на звонки РБК.

У Ночной хоккейной лиги действуют два юрлица — одноименное некоммерческое партнерство и ООО. По данным СПАРК, НП при выручке в 11,3 млн руб. завершило 2014 год с чистой прибылью по РСБУ в 549 тыс. руб. ООО «НХЛ» в 2014 году получило выручку 133,8 млн руб. и чистую прибыль 111 тыс. руб. Некоммерческое партнерство получает гранты от президента, направляемые на развитие гражданского общества: за последние несколько лет его дочерняя компания «Коллегия хоккейных судей» выиграла четыре гранта общей суммой 57 млн руб. ■

При участии Юлии Титовой, Дениса Пузырева

ИНВЕСТИЦИИ Иностраный капитал теряет веру в Россию

Шесть процентов оптимистов

ОЛЬГА ВОЛКОВА

Улучшение делового климата в России заметили 6% иностранных инвесторов, показал опрос РСПП и FleishmanHillard Vanguard. Еще год назад так считали 18%.

НАСТРОЕНИЯ В МИНУСЕ

Число иностранных инвесторов, которые видят ухудшение делового климата в России, немного снизилось по итогам 2015 года — с 82 до 77%, выяснил Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Однако

новном в Центральном, Приволжском и Уральском регионах.

Результаты опроса РСПП удивительны: по данным Центра конъюнктурных исследований ВШЭ, в четвертом квартале 2015 года индекс экономического настроения в российской экономике опустился до минимума за последние шесть лет — 83,7 пункта при нейтральном уровне 100.

ЧТО МЕШАЕТ БИЗНЕСУ

Главной проблемой, мешающей предпринимательству, опрошенные FleishmanHillard Vanguard

структурой, необходимой для ведения бизнеса, следует из опроса.

Наконец, среди трудностей предприниматели называют доступ к кредитным ресурсам (35%) и коррупцию в органах власти (34%). При этом большинство опрошенных инвесторов — 88% — полагают, что самым эффективным инструментом взаимодействия бизнеса и власти являются личные контакты с органами власти и местного самоуправления.

По данным Центра развития ВШЭ, среди факторов, ограничивающих развитие бизнеса во всех секторах экономики, в четвертом квартале 2015 года доминировал недостаточный спрос на продукцию или услуги. «Его негативное воздействие на деловую активность констатировали около половины респондентов из всех обследованных отраслей», — говорится в обзоре института.

Для российского бизнеса острой проблемой остается и неопределенность экономической ситуации. Так, в февральском обзоре промышленности экономисты ВШЭ писали, что неопределенность является одной из причин ухудшения предпринимательских прогнозов на ближайшую перспективу. О ней говорили 51% опрошенных представителей сектора. Следом идут уже упомянутый недостаточный спрос на продукцию внутри страны (48%), а также недостаток финансовых средств (38%) и высокий уровень налогообложения (35%). ■

Главной проблемой, мешающей предпринимательству, опрошенные иностранцы называют рост цен: два года подряд об этом говорят 55% опрошенных. В 2014 году основной проблемой была политическая неопределенность (82%), но теперь она тревожит только 29% инвесторов

показатель сократился не потому, что прибавилось оптимистов: появились те, кто не заметил вообще никаких изменений (17% против нуля в 2014 году). Тех же, кто отмечает улучшение деловой обстановки, осталось только 6% (против 18% годом ранее).

РСПП совместно с агентством FleishmanHillard Vanguard опросили иностранных инвесторов, которые ведут деятельность в семи регионах России, но в ос-

иностранцы называют рост цен: два года подряд об этом говорят 55% опрошенных. В 2014 году основной проблемой была политическая неопределенность (82%), но теперь она тревожит только 29% инвесторов.

49% респондентов пожаловались на недостаток квалифицированных кадров, и 41% — на высокие административные барьеры. Кроме того, инвесторы испытывают сложности с инфра-

РБК

БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

СПОНСОР



Москва,
The St. Regis Moscow Nikolskaya*

30 марта 2016 г.

Логистика в розничной торговле: новые вызовы и стратегии успеха

Среди спикеров:



Денис Шульга
X5 Retail Group*



Флориан Янсен
LaModa*



Зоя Ли
Ozon*



Андрей Филатов
Холдинг
РосАгроМаркет



Алекс Васильев
JD.com*
Россия



Сергей Худяков
Allianz*

Реклама. 18+
*Сэинт Риджес Москоу Никольская;
ОАО СК «Альянс»; Икс 5 Ритейл Групп;
Ламода, Озон; Джи ди ком

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: Константин Курочкин — k.kurochkin@rbc.ru

РЕГИСТРАЦИЯ: Екатерина Абрамова — e.abramova@rbc.ru

РЕКЛАМА И СПОНСОРСТВО: Валентина Гвоздева — vgvozdeva@rbc.ru

BC.RBC.RU

+7 (495) 363 0314

Какие факторы определяют курс российской валюты

Нефть, долг и политика

АЛЬБЕРТ КОШКАРОВ

РБК спросил экономистов, как нефть влияет на курс рубля, от каких еще факторов сейчас зависит курс российской валюты и в какие мифы о нем не стоит верить.

РАВНЕНИЕ НА НЕФТЬ

Нефть остается определяющим фактором для курса рубля, считают аналитики, опрошенные РБК, но степень влияния стоимости барреля Brent ими оценивается по-разному. «Рубль сейчас почти полностью зависит от цены на нефть. Такие факторы, как налоговые выплаты, заявления финансовых властей, сделки крупных участников рынка, влияют лишь на краткосрочный курс валют», — говорит главный экономист БКС Владимир Тихомиров. В текущей ситуации, когда внешний рынок для России по большому счету остается закрытым, цены на нефть являются определяющим фактором для курса рубля, соглашается заместитель начальника центра экономического прогнозирования Газпромбанка Максим Петров. «Технически фактор цен на нефть является единственным значимым фактором для среднемесячной динамики рубля на протяжении последних шести месяцев», — утверждает он.

Старший стратег Sberbank CIB Владимир Пантюшин оценивает уровень корреляции между ценой на нефть и курсом рубля в 70–95%. «Эта зависимость усиливается в периоды низких цен на нефть, которая сопровождается высокой волатильностью на рынке. Например, когда в начале года нефть падала ниже \$30, корреляция между курсом рубля и нефтью достигала 100%», — напоминает эксперт.

Но текущую корреляцию между курсом рубля и стоимостью барреля нефти главный экономист «Ренессанс Капитала» по России и СНГ Олег Кузьмин оценивает примерно в 50%. «В конце 2014 года она была



Покупка гражданами наличных долларов и евро практически не влияет сейчас на курс рубля, считают эксперты

выше и приближалась к 100%, потому что для наших корпоративных заемщиков закрылись западные рынки. Компаниям пришлось выплачивать и долгосрочный долг, и кредиты, взятые на более короткие сроки», — говорит он. Но в октябре 2015 года ситуация снова поменялась: компании закончили выплаты краткосрочного внешнего долга, остались только длинные долги, и зависимость курса рубля от нефтяных цен снова вернулась на уровень 50%, отмечает эксперт.

Значительное влияние на курс российской валюты оказывает состояние торгового баланса России (разница между экспортом и импортом), а также отток/приток капитала. «Как только цена нефти начинает падать, у России начинается сокращаться экспортная выручка, что ухудшает состояние торгового баланса. Подобное наблюдалось в конце 2014 года», — говорит Пантюшин.

«Изменение стоимости барреля нефти на 10%, или на \$4, приводит к росту или снижению валютной выручки страны на \$12–15 млрд», — приводит пример Петров. В этом случае при сохранении прежнего объема импорта (в 2015 году \$230 млрд) изменение курса рубля к доллару, по рас-

четам аналитика, может составить 5–6%. «Эта в целом фундаментальная конструкция работает исключительно хорошо последние шесть месяцев», — отмечает он. По его оценкам, сейчас изменение стоимости барреля нефти на \$1 приводит к изменению курса доллара в рублях на 70 коп.

ВНЕШНИЕ ДОЛГИ

Значительные выплаты по внешним долгам стали одной из причин девальвации рубля в декабре 2014 года, считает Тихомиров. Но сейчас, по его словам, влияние этого фактора не так велико, поскольку график предстоящих выплат ровный и у компаний нет проблем с обслуживанием займов в валюте.

Максим Петров напоминает, что в 2014–2015 годах компаниям пришлось полностью погасить краткосрочный внешний долг, который в обычных условиях рефинансируется. «Некоторые участники покупали валюту впрок для обеспечения выплат по внешним долгам в условиях неопределенности и закрытого внешнего рынка», — отмечает экономист. По его оценкам, сейчас выплаты внешнего долга уменьшились

в 3–4 раза по сравнению с пиковыми значениями в четвертом квартале 2014 года. «В условиях, когда мониторинг за движением валют и долларовыми доходами компаний усилился, а доходы компаний упали, прочий отток валюты также уменьшился до минимумов с 2003 года», — говорит Петров.

«В наших прогнозах по курсу рубля мы помимо выплат по внешним долгам и оттока капитала учитываем и объем валюты у банков и компаний, а также их способность рефинансировать долги. Также есть фактор, связанный с расходами на обслуживание процентов по внешним долгам», — говорит аналитик Райффайзенбан-

ка Денис Порывай. По его словам, в 2015 году банки и компании потратили на выплату процентов по займам \$32 млрд (за вычетом процентов, полученных по активам, размещенным в иностранных банках), при этом общий долг внешней долгу России снизился на \$84 млрд.

«При этом оттока капитала, не связанного с погашением внешних займов, не было: напротив, был приток в размере \$23 млрд (за счет сокращения валютных накоплений компаний и банков), — отмечает аналитик. — То есть деньги начали возвращаться в страну, и этот фактор помогает поддерживать рубль в короткие периоды низких цен на нефть».

Ставка не изменилась

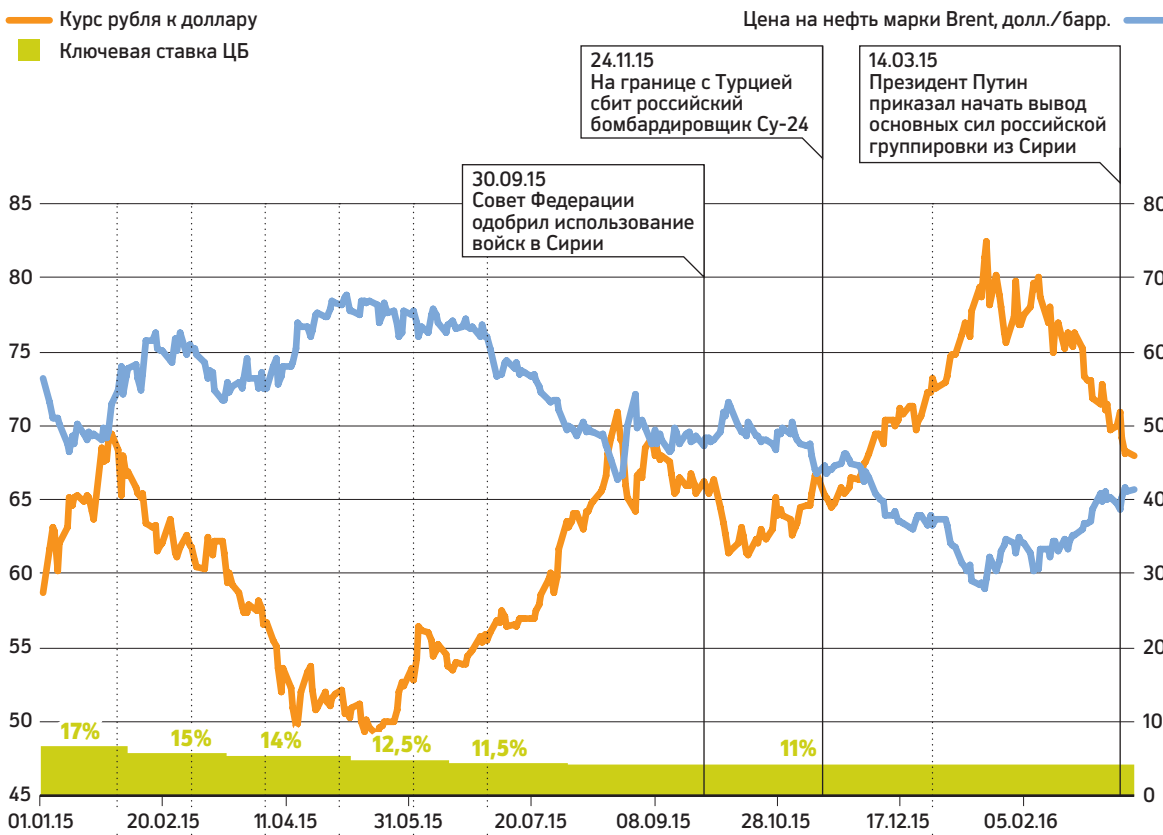
В пятницу, 18 марта, Банк России на заседании совета директоров сохранил ключевую ставку на уровне 11% годовых. ЦБ установил такую ставку 31 июля 2015 года и четыре последних раза оставлял ее неизменной. При этом жесткие комментарии ЦБ, последовавшие за решением сохранить ключевую ставку в пятницу, явно не предполагают ее снижения на ближайших заседаниях.

Начать год с падения

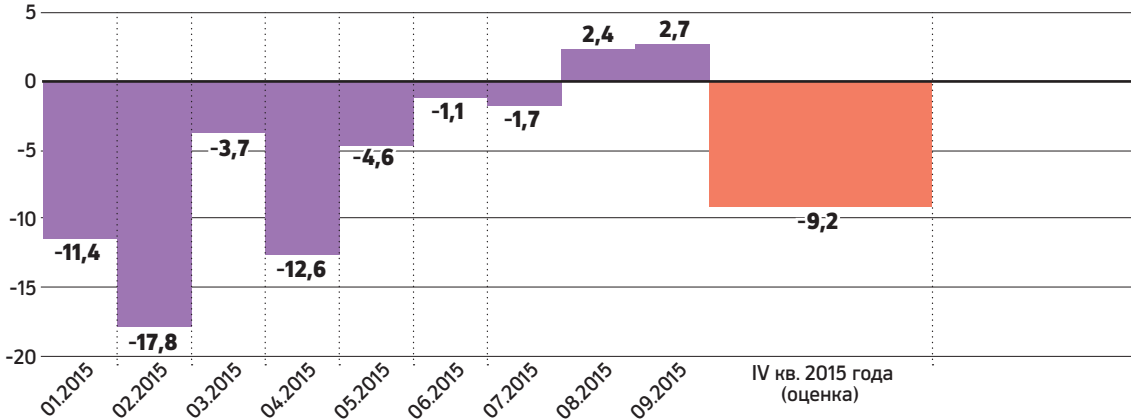
Начало 2016 года ознаменовалось очередным этапом девальвации рубля. Если на 1 января доллар торговался на уровне 73,1 руб., то к середине месяца его стоимость поднялась к 80 руб. Исторический рекорд был достигнут 21 января, когда курс доллара

на Московской бирже преодолел отметку 82 руб. и на максимуме достигал 85 руб. Этому предшествовали обвальное падение китайских фондовых индексов и снижение цен на нефть: баррель Brent в январе 2016 года опускался до \$28,2.

Как колебался курс рубля



Чистый ввоз (+) / вывоз (-) капитала частным сектором, \$ млрд



Источник: Bloomberg, Центробанк, данные РБК

де российских войск из Сирии, отмечает Пантюшин. Он полагает, что в ближайшее время наиболее значимым геополитическим фактором для рубля останется ситуация на Украине, в частности ожидание инвесторов, что минские соглашения будут исполняться и за этим последует смягчение санкций. Владимир Тихомиров считает, что снятие или смягчение санкций может оказать существенное влияние на стоимость рубля и он укрепится на 5–10%.

ПОЛИТИКА ЦБ

«Ожидания рынка по поводу снижения ставок могут влиять на поведение инвесторов. Например, когда в прошлом году регулятор начал снижать ставку, то начался приток нерезидентов, которые покупали облигации и продавали валюту, поддерживая тем самым курс рубля», — говорит Пантюшин. По его словам, в последнее время также наблюдается интерес нерезидентов к рублевым активам в связи с ожиданиями снижения ключевой ставки. «Ставки по облигациям России и сейчас выглядят достаточно привлекательными, в том числе из-за высоких купонов. Плюс ожидается рост стоимости этих активов», — говорит эксперт.

НА ЧТО НЕ РЕАГИРУЕТ РУБЛЬ

Покупка гражданами наличных долларов и евро практически не влияет сейчас на курс рубля. Как считает Максим Петрович, колебания цен на нефть и курсов валют пока недостаточны для того, чтобы вызвать ажиотажный спрос у населения, как это происходило в конце 2014 года. «С начала 2015 года мы не видим серьезного спроса на валюту от физлиц», — подтверждает Владимир Пантюшин. В 2014 году повышенный спрос на валюту у граждан был в марте, когда произошла первая волна паники. Потом повышенный спрос наблюдался в июле и декабре, когда рубль переживал пик девальвации. «После этого объемы покупки и продажи населением были незначительными», — говорит эксперт.

По словам Пантюшина, относительно предсказуемым фактором является и политика Банка России в отношении валюты, предоставляемой через операции РЕПО. «Регулятор не стремится резко снизить объемы предоставленной валюты, пока скорее снижая сроки ее предоставления. С учетом того, что это делается очень плавно, действия ЦБ оказывают стабилизирующее влияние на валютный рынок», — считает он.

Незначимые покупки

По информации Банка России, в 2015 году россияне приобрели валюты на общую сумму около \$36 млрд, что почти в два раза меньше, чем в 2014 году. Продажа валюты населением России за год сократилась на 20%. При этом чистый спрос граждан на наличную иностранную валюту (при его расчете учитывается не только вновь купленная, но и снятая с ранее открытых банковских счетов валюты) в декабре 2015 года оказался вчетверо ниже, чем в конце 2014 года, и в восемь раз ниже, чем в декабре 2013 года. «В отличие от сложившейся в последние годы ситуации, когда в последнем месяце года наблюдается значительный рост чистого спроса населения на наличную иностранную валюту, в декабре 2015 года по сравнению с предыдущим месяцем чистый спрос сократился на 20%», — отмечалось в обзоре ЦБ.

Согласно статистике, опубликованной Минэкономразвития, в 2015 году доля доходов россиян, направленных на покупку валюты, снизилась до 4,2 с 5,8% в 2014 году.

Кузьмин опровергает миф о том, что курс рубля корректируется в зависимости от дефицита госбюджета. «Наивно считать, что государство может планировать курс рубля, исходя из какой-то мифической стоимости барреля в 3,2 тыс. или 3,6 тыс. руб.», — говорит он. По его словам, если государство начнет так действовать, это окончательно подорвет доверие к российской валюте и приведет к обвальной девальвации. «Кроме того, если попытаться решить проблему с доходной частью бюджета за счет девальвации рубля, то это вызовет рост цен, а значит, государству придется увеличивать социальные расходы. И наконец, чрезмерное ослабление рубля, не обусловленное действием объективных факторов, негативно повлияет на экономику, а значит, упадет собираемость несырьевых налогов, что отрицательно скажется на доходах госбюджета», — заключает экономист. ■

Долгов стало меньше

По данным Банка России, в 2015 году внешний долг РФ сократился на 14% — с \$599 млрд до 515,3 млрд. На начало 2014 года он составлял \$728,8 млрд. При этом внешняя задолженность компаний в 2015 году снизилась на \$35 млрд и составила на 1 января 2016 года \$340,6 млрд. В текущем году российским компаниям предстоит выплатить \$50–55 млрд внешнего долга. Чистый вывоз капитала частным сектором в 2015 году составил \$56,9 млрд против 153 млрд в 2014 году.

«По нашим оценкам, выплаты по внешнему долгу будут проходить достаточно спокойно. Поступления от экспорта и сальдо текущего счета, конечно, снизятся (...): в базовом прогнозе до \$40 млрд в 2016 году, или 4,1% ВВП. В дальнейшем они будут плавно увеличиваться — до около \$50 млрд в 2018 году, или 4,1% ВВП. Но при этом мы не увидим высокого оттока капитала. В базовом сценарии он составит порядка \$40 млрд в 2016 году, затем лишь немного увеличится», — заявила 18 марта глава ЦБ Эльвира Набиуллина.

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ФОН

Политические события влияют на поведение нерезидентов: потоки капитала от них зависят от восприятия иностранными инвесторами политических событий, считает Кузьмин. Например, по его словам, когда осенью 2015 года появились новости, что Россия начала договариваться с Западом по конфликту в Сирии, иностранные инвесторы активнее покупали российские акции и облигации и наблюдалось укрепление рубля. «Позитивная полета для рубля закончилась вместе со сбитым самолетом», — напоминает эксперт.

Последней реакцией валютного рынка на геополитику стало укрепление рубля на новости о выво-

ПРОДАЖА

ОАО «ЧАЙКА» — СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС С ЛЕГЕНДАРНЫМ ОТКРЫТЫМ БАССЕЙНОМ В САМОМ ЦЕНТРЕ МОСКВЫ, ТУРЧАНИНОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 3 СТР. 1

Продажа 100% акций ОАО «Чайка» и права требования ОАО «Банк Москвы» к ОАО «Чайка» в размере фактической задолженности ОАО «Чайка» перед ОАО «Банк Москвы» на дату заключения Договора уступки права требования (включительно) по кредитным договорам.

Способ продажи: электронный аукцион на Единой электронной торговой площадке. Организатор аукциона: ООО «БМ Проект» (100% дочернее общество ОАО «Банк Москвы»).

Начальная (стартовая) цена лота: 4 200 000 000 руб., НДС не облагается. Заявки на участие в торгах принимаются с 01.03.2016 г. Начало проведения торгов: 26.04.2016 г. в 10.00 по московскому времени.

Документация о торгах размещена на Единой электронной торговой площадке. Номер извещения СОМ01031600063.



На правах рекламы

Банк Москвы

Летние тарифы лоукостера «Аэрофлота» приблизились к ценам обычных авиакомпаний

«Победа» подорожала



За полтора года работы «Победы» разница в цене с конкурентами существенно сократилась

➔ Окончание. Начало на с. 1

По данным Aviasales, средняя стоимость билетов «Победы» из Москвы до Сочи, Анапы, Геленджика на июнь—август составляет 13,6 тыс. руб. Такие же цены у UTair, а средняя цена перелета «Уральскими авиалиниями» и «Аэрофлотом» — 14,4 тыс. руб. и 15,2 тыс. руб. соответственно. Билеты S7 до Анапы и Сочи (компания не летает в Геленджик) стоят в среднем 13,7 тыс. руб., у «Победы» средняя цена на эти два направления — 12,5 тыс. руб.

Иногда билеты у «Победы» даже дороже, чем у классических авиакомпаний. Например, в августе перелет до Геленджика и обратно, по данным Aviasales, у UTair стоит 14,9 тыс. руб., а у «Победы» — 18,8 тыс. руб., то есть на 20% дороже. Примерно такая же разница в цене билетов до Анапы.

По оценкам онлайн-сервиса бронирования OneTwoTrip, средняя стоимость билетов «Победы» на те же направления и в тот же период составляет 11,8 тыс. руб. против 13,5 тыс. руб. у традиционных перевозчиков. OneTwoTrip проанализировал минимальную стоимость билетов 101 авиакомпании на последние 15 дней каждого летнего месяца и учитывал «прямые» цены «Победы», указанные на сайте авиакомпании — отсюда разница с данными Aviasales. В целом по России (без учета Санкт-Петербурга — туда билеты продаются пока только на май), билеты «Победы» на предстоящее лето стоят в среднем 9,6 тыс. руб. против 11,4 тыс. у регулярных авиакомпаний, подсчитал OneTwoTrip.

Средняя стоимость перелета «Победой» по некоторым зарубежным направлениям также дороже, чем у конкурентов. По дан-

ым Aviasales, билеты лоукостера до Ларнаки и обратно на две недели в июне—августе стоят в среднем 22,9 тыс. руб. у S7 и «Уральских авиалиний» — 21,4 тыс. и 22,8 тыс. руб. соответственно. До Мюнхена и обратно «Победой» можно слетать за 14,8 тыс. руб. против 14,6 тыс. руб. у S7.

ПОКУПАЙТЕ ЗАРАНЕЕ

В среднем тарифы «Победы» ниже на 20–25%, чем у классических компаний, утверждает представитель авиакомпании. Он объясняет, что «Победа» применяет динамическую систему тарифообразования, которая зависит от многих факторов: сезонности, спроса, глубины продажи и т.д. «Тому, кто хочет сэкономить, нужно заранее выбирать «голый» тариф, оплачивая минимальный набор услуг», — советует он. Ценообразование «Победы» не уникально, иностранные лоукостеры применяют похожую ценовую политику, отмечает директор по развитию OneTwoTrip Аркадий Гинес.

По России «Победа» почти всегда предлагает лучшую цену, соглашается пиар-директор Aviasales Янис Дзенис. Но за полтора года работы «Победы» разница в цене с конкурентами существенно снизилась. По оценке OneTwoTrip, сейчас цены «Победы» в среднем на 16% ниже, чем у

традиционных авиакомпаний на одних и тех же направлениях (за исключением Санкт-Петербурга), в то время как сразу после старта работы лоукостера, весной 2015 года, разница составляла 35–45%, говорит Аркадий Гинес. «Если же учитывать минимальную цену «Победы», разница могла достигать 2,5–3 раз», — добавил он.

По России «Победа» почти всегда предлагает лучшую цену, соглашается пиар-директор Aviasales Янис Дзенис. Но за полтора года работы «Победы» разница в цене с конкурентами существенно снизилась

По мнению главы аналитической службы агентства «Авиапорт» Олега Пантелева, цены билетов у «Победы» сближаются с обычными авиакомпаниями еще и потому, что традиционные перевозчики снижают цены из-за конкуренции с лоукостером. «Размывание границ между регулярными авиакомпаниями и лоукостерами — мировой тренд последних нескольких лет», — соглашается Гинес.

Классических перевозчиков заставляет снижать цены появление бюджетной авиакомпании, соглашаются Гинес и Дмитрий Хаванский из Skyscanner. По его словам,

это делается с помощью гибких и безбагажных тарифов. Так работают S7, «Уральские авиалинии» и UTair. Например, весной 2015 года, когда «Победа» пришла в Астрахань, у регулярных авиакомпаний в среднем минимальная цена билета Москва — Астрахань составляла 3,6–3,7 тыс. руб. У «Победы» в Астрахани на «старте» минимальная цена была 999 руб. Уже к осе-

нь стоимость регулярных рейсов опустилась до 3 тыс. руб., а в декабре с введением безбагажных тарифов — до 1,5–2 тыс. руб., вспоминает Гинес. По его оценкам, с декабря 2015 года в среднем стоимость билетов на внутренних направлениях снизилась на 25–30%.

У «Победы», в свою очередь, возможностей для снижения цен на билеты внутри страны не так много, так как в России плохо развита сеть региональных аэропортов, считает Дзенис. Кроме того, условно дорогие билеты на лето должны компенсировать дешевые билеты в низкий сезон, отмечает он. ▣

За что платить отдельно

В стоимость билетов «Победы» включена перевозка 10 кг багажа в грузовом отсеке, за превышение лимита пассажир должен заплатить 1,5–2,5 тыс. руб. в одну сторону. Ручная кладь — рюкзаки, пакеты, коробки, пляжные и спортивные сумки — также опла-

чивается отдельно. В зависимости от веса за перевозку багажа в салоне пассажиру нужно будет заплатить от 999 руб. до 1,8 тыс. руб. в одну сторону. То есть начальная стоимость билета «Победы» может вырасти максимум на 8,5 тыс. руб.

На каких направлениях «Победа» дешевле, чем другие авиакомпании

По версии Aviasales

Среднемесячные цены на билет в обе стороны без багажа с вылетом из Москвы летом 2016 года, руб.

■ Самое дешевое предложение

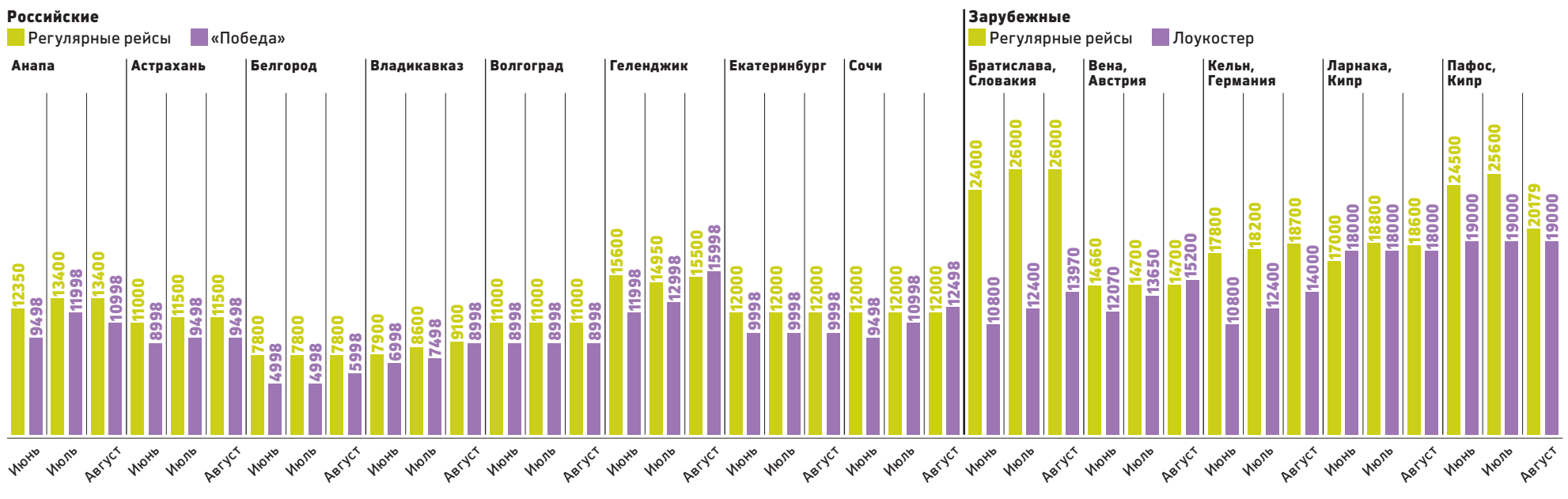
		«Аэрофлот»*	S7	«Уральские авиалинии»	UTair	«Победа»	Vueling (Испания)	Lufthansa (Германия)
Российские								
Анапа	Июнь	12762	12416	12165	12155	10957	—	—
	Июль	16000	13420	12709	12860	12677	—	—
	Август	13963	13420	13996	12860	15998	—	—
Геленджик	Июнь	17958	—	14196	16168	15631	—	—
	Июль	16125	—	15168	14860	12998	—	—
	Август	17076	—	15168	14860	18747	—	—
Сочи	Июнь	15000	14200	14500	14720	11218	—	—
	Июль	15000	14200	15000	11980	12238	—	—
	Август	12577	14300	17000	11980	11997	—	—
Зарубежные								
Барселона, Испания	Июнь	27207	—	23912	—	—	23000	—
	Июль	28854	—	23912	—	—	22536	—
	Август	34272	—	33323	—	—	26086	—
Ларнака, Кипр	Июнь	31723	21563	22148	—	19859	—	—
	Июль	29998	19678	20946	—	23393	—	—
	Август	29998	23053	25334	—	25464	—	—
Мюнхен, Германия	Июнь	21908	12063	—	—	12653	—	15948
	Июль	19441	12848	—	—	15855	—	15553
	Август	21908	18972	—	—	15855	—	16319

* С учетом багажа

По версии Onetwotrip

Средние цены за вторую половину каждого месяца на билет в обе стороны с вылетом из Москвы летом 2016 года, руб.

Для внутренних рейсов сравниваются цены 101 авиакомпании и «Победы», для зарубежных — 101 авиакомпании и 10 лоукостеров.



Источник: Aviasales, Onetwotrip

КЛЮЧЕВЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ СОБЫТИЯ ТЕПЕРЬ НА ОДНОЙ ПЛОЩАДКЕ

Russian Oil&Gas Industry Week
НАЦИОНАЛЬНЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ ФОРУМ

19-21 апреля 2016 г.
Москва, ЦВК «Экспоцентр»

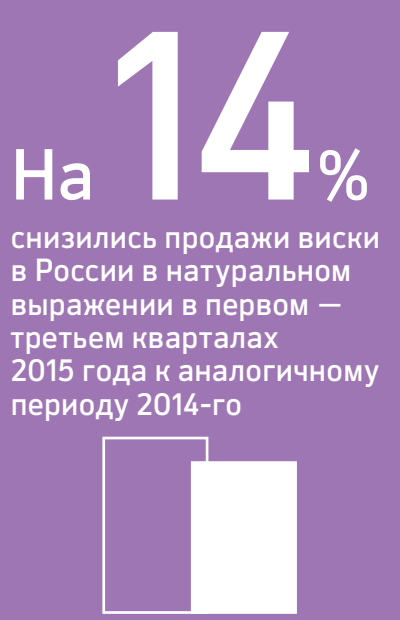
www.oilandgasforum.ru

16-я Международная выставка
НЕФТЕГАЗ-2016

18-21 апреля 2016 г.
Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.neftgaz-expo.ru

Российский рынок виски



1 июля 2015 года
в России вступил в силу ГОСТ, позволяющий производить любые зерновые дистилляты, в том числе виски



31,4% всего ввезенного в 2015 году в Россию виски пришлось на долю крупнейшего импортера — компании Diageo

70–75 млрд руб. в год — в такую сумму оценивал в прошлом году объем российского рынка виски директор агентства ЦИФРРА Вадим Дробиз

31-е место в мире по потреблению виски на душу населения (0,2 л) заняла Россия в 2014 году

Где больше всего пили виски в 2014 году, л на душу населения

1	Франция	2,15
2	Уругвай	1,77
3	США	1,41
4	Австралия	1,3
5	Испания	1,29
31	Россия	0,2

Источник: Nielsen, ЦИФРРА, Statista

АЛКОГОЛЬНЫЙ РЫНОК William Lawson`s будут разливать на заводе «Синергии»

Подмосковный виски

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

Bacardi начнет розлив виски William Lawson`s на заводе «Синергии», чтобы меньше зависеть от курса рубля. Это первый пример переноса производства глобального бренда в Россию: еще год назад делать виски в РФ было нельзя.

Компания Bacardi, входящая в топ-5 мировых производителей крепко-

го алкоголя, заключила контракт на розлив своего недорогого виски William Lawson`s с «Синергией», одним из крупнейших российских производителей водки, рассказали РБК вице-президент Bacardi Александр Узель и предправления «Синергии» Александр Мечетин.

«СИНЕРГИЯ» С ВИСКИ

Розлив виски начнется в конце апреля на подмосковном заводе

«Синергии» «Традиции качества». «Синергия» будет выступать в качестве ботлера — на завод будет приходиться 60-процентный дистиллят из Шотландии, в России он будет купажироваться до нужной крепости (40% спирта), затем разливаться по бутылкам 0,5 л, 0,7 л и 1 л). Дистрибуцией виски William Lawson`s российский производитель заниматься не будет — у «Синергии» есть действующий контракт на продажи в России виски

с конкурентом Bacardi — компанией William Grant & Sons (бренды Grant`s, Glenfiddich, Tullamore Dew), по которому она не может брать на дистрибуцию виски другой компании.

Инвестиции в совместный проект Александр Мечетин оценил в «несколько десятков миллионов рублей»: «Больших затрат не потребует, мы ведь не будем создавать новое производство с нуля, а загрузим уже действующий за-

вод, — объясняет он. — Нам понадобится настроить под виски линию розлива, увеличить спиртохранилище, купажный цех — это не такие большие затраты». По его словам, «Синергия» возьмет на себя издержки, связанные с необходимым техническим переоборудованием производственных мощностей, Bacardi проинвестирует в оборотный капитал проекта — выделит средства на закупку бутылок, комплектующих и так далее.

ДЕВЕЛОПМЕНТ Здание на Новом Арбате превратят в гостиницу к чемпионату мира-2018

Отель из книжки

ЕКАТЕРИНА БУРЛАКОВА

Московский девелопер Capital Group собирается реконструировать здание одного из домов-книжек на Новом Арбате в гостиницу с апартаментами к чемпионату мира по футболу 2018 года. Инвестиции в проект составят 6,5 млрд руб.

Департамент города Москвы по конкурентной политике в понедельник сообщил, что один

из четырех домов-книжек, расположенный по адресу Новый Арбат, 15, может выкупить ООО «Апарт Групп». Компания подала заявку на аукцион, назначенный на 18 марта. Формально он был признан несостоявшимся, поскольку поступила только одна заявка, однако компании как единственному участнику было предложено заключить договор купли-продажи здания по начальной цене, равной 2,4 млрд руб.

Площадь дома-книжки составляет 28,9 тыс. кв. м, указано в аукционной документации. По данным СПАРК, «Апарт Групп» на 100% принадлежит ООО «Холдинг Девелопмент», которым на 90% владеет один из совладельцев крупного московского девелопера Capital Group Павел Те. Еще 10% ООО «Холдинг Девелопмент» принадлежит Сергею Морозову. В сообщении департамента Москвы по конкурентной политике уточняется, что договор купли-продажи дол-

Здание дома-книжки планируется в течение полутора лет реконструировать в гостиничный комплекс с апартаментами, объем инвестиций составит 6,5 млрд руб., включая стоимость покупки по итогам аукциона

жен быть заключен в течение десяти рабочих дней со дня размещения на официальном сайте протокола об итогах открытого аукциона.

В ответе пресс-службы Capital Group говорится, что Павел Те выступит инвестором проекта, а Capital Group — девелопером. Здание дома-книжки планируется

Сотрудничество должно стать взаимовыгодным для обеих сторон, считают представители обеих компаний. Контракт с Bacardi позволит «Синергии» увеличить загрузку имеющихся производственных мощностей, которые сейчас, по словам Мечетина, работают лишь на 50% от своих возможностей. Мечетин уточняет, что по контракту с Bacardi, действующему до конца 2017 года, «Традиции качества» должны произвести порядка 10 млн л виски. Для сравнения: сама «Синергия» в 2015 году продала около 98,7 млн л крепкого алкоголя. Кроме того, Bacardi заплатит «Синергии» за розлив продукции, однако сумму представители компаний не называют. По словам топ-менеджера крупной российской водочной компании, среднерыночная цена за контрактный розлив на стороннем заводе сейчас составляет 6–7 руб. за одну бутылку объемом 0,5 л (без учета затрат на

значительного числа потребителей): «Компания одновременно теряла прибыль из-за ослабления рубля и снижала продажи из-за падения доходов населения, — рассуждает Дробиз. — Виски снова стал слишком дорогим для массового потребителя, и производитель должен как-то реагировать на ситуацию. Уверен, что локализация William Lawson's в России — это только первая ласточка, скоро появятся последователи».

Сколько сэкономит Bacardi, перенеся бутылки в Россию, Уэльс не раскрывает. Менеджер крупной российской алкогольной компании, имеющей опыт по работе на зарубежных рынках, считает, что при условии производства комплектующих в России Bacardi сможет сэкономить до 100 руб. с бутылки 0,5 л. Пол-литровая бутылка William Lawson's в крупнейшей российской сети алкомаркетов «Красное & Белое» сейчас стоит около 450 руб.

Контракт с Bacardi позволит «Синергии» увеличить загрузку имеющихся производственных мощностей, которые сейчас работают лишь на 50% от своих возможностей

саму бутылку и комплектующие) и до 12 руб., если речь идет о премиальной водке со «сложной» бутылкой. Таким образом, за розлив предусмотренных контрактом 10 млн л виски «Синергия» может заработать около 140 млн руб.

СПАСЕНИЕ ОТ КОЛЕБАНИЙ

Александр Уэльс из Bacardi говорит, что перенос производства William Lawson's в Россию позволит компании в меньшей степени зависеть от ценовых колебаний российского рубля. «Мы не увеличивали стоимость нашего виски пропорционально падению курса рубля, — подчеркивает Уэльс. — С начала активного падения курса рубля цена нашего продукта на полке выросла на 25–30%, тогда как рубль упал значительно сильнее». Директор отраслевого агентства ЦИФРРА Вадим Дробиз считает, что решение Bacardi о локализации своего бренда нижнего ценового сегмента было принято из-за девальвации рубля и «обнищания

Bacardi — второй по объему импортер виски в Россию — ввез в прошлом году 6,1 млн л, что на 26,2% меньше, чем годом ранее. Однако резкое падение было связано также с наличием большого числа товарных запасов на складах. В 2014 году, после введения продовольственных санкций Россией против стран ЕС и США, крупные западные компании наращивали ввоз своей продукции в Россию из опасений, что Россия может включить в санкционный список и импортный алкоголь, пояснил РБК раньше совладелец винного импортера Simple Максим Каширин. Всего же объемы поставок виски в Россию в 2015 году, по данным Федеральной таможенной службы, снизились на 22,3% до 33,6 млн л.

По данным Euromonitor International, William Lawson's является самым продаваемым брендом в России в категории «шотландских виски». По словам Уэльса, на William Lawson's приходится около 90% продаж виски

Bacardi в России. Исходя из этой цифры, в 2015 году компания могла ввезти около 5,5 млн л виски под этим брендом. Александр Уэльс признает, что объемы продаж этого бренда в России в 2015 году снизились, но говорит, что падение было ниже рынка.

ВИСКИ «В ЗАКОНЕ»

Ранее иностранные производители крепкого алкоголя заключали с отечественными заводами договоры на выпуск напитков в других категориях. Так, Pernod Ricard выпускает водку «Алтай» на мощностях Иткульского спиртзавода в Южной Сибири. Diageo локализовала в России выпуск водки «Смирнов». Кроме того, Diageo в 2013 году вывела на российский рынок «ромовый напиток» (с содержанием небольшого количества рома) Shark Tooth. В 2015 году марка занимала третью позицию на рынке ромов после Bacardi и Captain Morgan (данные Diageo со ссылкой на Nielsen). Увидев убедительный рост продаж Shark Tooth, Diageo в августе 2014 года запустила «напиток висковый» Rowson's Reserve. Новый продукт меньше чем за год вышел на второе место в категории ирландских виски после популярного Jameson.

Однако локализация производства зарубежного виски в России — первый прецедент на рынке. Ранее компании не могли организовать розлив привезенной продукции на собственных мощностях из-за отсутствия соответствующего ГОСТа. ГОСТ 55799-2013 «Дистиллят зерновой. Технические условия», легализующий производство любых дистиллированных напитков из зерна — будь то изобретенный в Британии виски либо традиционный русский самогон, вступил в силу 1 июля 2015 года.

Единственный бренд виски, который выпускался в России и до принятия ГОСТа, — Praskoveyskoe на Прасковейском заводе в Ставропольском крае. Компания сумела зарегистрировать собственные технические условия (ТУ) на выпуск собственного виски в 2003 году и в 2006 году презентовала первый трехлетний виски на выставке «Продэкспо» в Москве. Под этим брендом виски выпускается до сих пор, однако объемы его производства незначительны. ■

в течение полутора лет реконструировать в гостиничный комплекс с апартаментами, объем инвестиций составит 6,5 млрд руб. (включая стоимость покупки по итогам аукциона), указано в ответе. То есть гостиница будет готова к чемпионату мира по футболу 2018 года. В результате реконструкции внешний вид здания будет сохранен, цитируются в ответе слова генерального директора Capital Group Валентины Становой. Представитель Capital Group отметил, что компания еще не просчитала, какого уровня будет гостиница и на сколько номеров она будет рассчитана. Ранее руководитель департамента гостиничного бизнеса JLL Татьяна Веллер говорила «Ведомостям», что места, где расположены дома-книжки, подходят

для размещения отеля средней ценовой категории, например уровня три звезды, с номерным фондом на 400–450 номеров.

«Город понимает, что такие объекты стоит отдавать в управление профессиональным игрокам, и показывает свою готовность к взаимодействию с бизнесом. Кроме того, именно сейчас у инвестора есть возможность приобрести по привлекательной цене здание, которое обладает крайне востребованной локацией и достаточным качеством для реализации самых разных проектов», — приводятся в пресс-релизе департамента по конкурентной политике слова заместителя генерального директора консалтинговой компании Praedium Александра Ошурко.

Правительство Москвы уже пыталось продать дом-книжку на Новом Арбате, 15, на аукционе в январе 2015 года. Тогда он был выставлен вместе с другим зданием-книжкой, расположенным по адресу Новый Арбат, 11, стр. 1, общей площадью 28 тыс. кв. м. Начальная цена обоих зданий составляла 5,4 млрд руб. Тогда московские чиновники говорили, что объекты могут быть реконструированы под гостиницу для гостей чемпионата мира по футболу в 2018 году, указывала газета «Ведомости». Но оба объекта были сняты с торгов. Власти объяснили, что у инвесторов возникли вопросы по поводу урегулирования отношений с другими собственниками помещений в комплексах. ■

КРИЗИС Показатели розничных банков по-прежнему ухудшаются

Розница в убытке

ЮЛИЯ ТИТОВА

Осенью прошлого года сектор розничного кредитования начал показывать первые признаки восстановления, однако финансовый результат по итогам марта показывает, что надежды пока не оправдались.

По данным «Банки.ру» на 1 марта, из десяти крупных розничных банков прибыльными по итогам февраля стали только три: Русфинанс Банк, получивший по итогам двух первых месяцев прибыль в 326 млн руб., «Восточный экспресс» с прибылью в 122,7 млн руб. и Тинькофф Банк (1,8 млрд руб.).

Розничный кредитный портфель за период с октября 2015 года снизился на 1%, уровень просроченной задолженности вырос с 8 до 8,1%, доходы в целом по системе также снизились примерно на 2%

Остальные показали убытки, причем некоторые увеличили их по сравнению с предыдущим месяцем. Так, «Хоум Кредит» потерял 1,7 млрд руб., что на 4,23% больше убытка по итогам января. «Ренессанс Кредит» потерял 899 млн руб., что на 111% больше убытка января. Убыток «Дельта Кредита» достиг 2 млрд руб., увеличившись на 520%, «Русский стандарт» потерял 4,8 млрд руб., ОТП Банк — 1,25 млрд руб. Сократили убытки, однако все равно остались в минусе по итогам февраля Совкомбанк (с 2,2 млрд до 154,5 млн руб.) и Лето Банк (с 96 млн до 11,5 млн руб.).

Осенью 2015 года аналитики «ВТБ Капитала» Светлана Асланова и Джейсон Харвит в своем обзоре отмечали, что рынок розничного кредитования может развернуться в положительную сторону, так как сроки погашения кредитов, выданных в период 2011–2013 годов, уже позади. Директор по банковским рейтингам RAEX Михаил Доронкин утверждал, что, несмотря на убытки 2015 года, ситуация в сегменте розницы улучшится. Тогда большинство крупных розничных банков, таких как «Хоум Кредит», «Ренессанс Кредит», «ДельтаКредит», показали прибыль по итогам третьего квартала, а убытки у неприбыльных банков заметно сократились.

Однако относительная стабильность финансового результата в банках-монолайнерах еще не свидетельствует об улучшении ситуации: о восстановлении розницы можно будет говорить тогда, когда вернется спрос на кредиты, портфели банков начнут увеличиваться, снизятся темпы роста и уровень просроченной задолженности, говорит директор по банковским рейтингам агентства «Русрейтинг» Лариса Макаренко. Пока официальные данные не свидетельствуют о сдвигах. Розничный кредитный портфель за

период с октября 2015 года снизился на 1%, уровень просроченной задолженности вырос с 8 до 8,1%, доходы в целом по системе также снизились примерно на 2%, приводит данные Макаренко.

Рост прибыли в некоторых розничных монолайнерах в большей степени объясняется сокращением их расходов, оптимизацией банковских бизнес-процессов и усилиями по снижению доли просроченной задолженности по кредитам, нежели ростом розничного кредитования, соглашается старший аналитик НРА Егор Иванов.

При этом остаются банки, которые продолжают страдать от ухудшения качества активов, и создание резервов продолжает

оставаться ключевым негативным фактором, влияющим на финансовый результат, отмечает старший директор, руководитель группы банковских рейтингов АКРА Кирилл Лукашук. По оценке аналитика по финансовым институтам S&P Сергея Вороненко, резервы составят около 15% от объема кредитного портфеля банков-монолайнеров в 2016 году. Причиной тому будут сохраняющиеся неблагоприятные макроэкономические условия, говорит Вороненко.

В целом ситуация на рынке розничного кредитования прямо зависит от ситуации в экономике. Говорить, что появилась категория людей, которым можно выдавать розничные кредиты, пока рано, так как в необеспеченном сегменте склонность населения к дополнительной долговой нагрузке остается низкой, отмечает Вороненко. «Как только мы увидим стабилизацию доходов населения, можно будет говорить о стимулировании внутреннего спроса. Но это не произойдет ранее 2017 года», — заключил аналитик. ■

Результаты розничных банков в январе-феврале

Банк	Прибыль, млн руб.
Тинькофф Банк	1 824,5
Русфинанс Банк	326,9
«Восточный экспресс»	122,8
Лето Банк	-11,5
Совкомбанк	-154,5
«Ренессанс Кредит»	-899,0
ОТП Банк	-1 251,7
Банк «Хоум Кредит»	-1 665,9
«Дельта Кредит»	-2 061,7
«Русский стандарт»	-4 829,3

Источник: Банки.ру

ТЕЛЕВИДЕНИЕ Национальную медиа группу возглавила Ольга Паскина

Гендиректор из Discovery

ЕЛИЗАВЕТА СУРГАНОВА

Генеральным директором Национальной медиа группы вместо Александра Орджоникидзе назначена Ольга Паскина, руководившая Discovery Networks в Северо-Восточной Европе. Причины кадрового решения компания не раскрывает.

НЕОЖИДАННАЯ ЗАМЕНА

Совет директоров ЗАО «Национальная медиа группа» (НМГ) принял решение назначить генеральным директором медиахолдинга Ольгу Паскину, говорится в пресс-релизе НМГ, поступившем в РБК. О грядущей смене менеджмента НМГ российские СМИ сообщили в четверг, 17 марта.

Ольга Паскина ранее возглавляла Discovery Networks в Северо-Восточной Европе и совместное предприятие Discovery и НМГ. Она сменила в должности главы НМГ Александра Орджоникидзе, который руководил холдингом с 2009 года.

Причины смены менеджмента в НМГ не объясняют. В пресс-релизе отмечается, что за время руководства Орджоникидзе «была обеспечена реализация стратегии холдинга по расширению портфеля активов по ряду сегментов медиабизнеса». За последние семь лет НМГ приобрела доли в капитале «Первого канала» и «СТС Медиа», а также радио «Русская служба новостей», газеты «Известия» и «Метро-Петербург». В 2015 году были достигнуты договоренности о партнерстве с крупными иностранны-



Ранее Ольга Паскина возглавляла Discovery Networks в Северо-Восточной Европе и совместное предприятие Discovery и НМГ

ми компаниями на рынке платного ТВ: группами Discovery, Viasat и Turner.

Александр Орджоникидзе не стал объяснять РБК причины своего ухода из НМГ. Ольга Паскина отказалась отвечать на вопросы РБК, заметив, что ей сначала нужно войти в курс дела.

Опрошенные РБК топ-менеджеры НМГ говорят, что для них смена менеджмента компании была неожиданной. По их сведениям, акционеры НМГ — структуры банка «Россия» Юрия Ковальчука, «Сур-

гутнефтегаза» и бизнесмена Алексея Мордашова — были довольны работой Орджоникидзе. «Он был очень системный и лояльный человек», — рассказал РБК топ-менеджер на телевизионном рынке, хорошо знакомый с Орджоникидзе. По его словам, решение об уходе Орджоникидзе принял самостоятельно.

Другой знакомый бывшего главы НМГ рассказал РБК, что у Орджоникидзе есть предложение о новой работе — где именно, станет известно в течение месяца.

ВЫГОДНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Ольга Паскина пришла в Discovery Networks в 2014 году на позицию старшего вице-президента и генерального директора Discovery Networks в Северо-Восточной Европе. До прихода в Discovery Networks она была президентом и членом совета директоров компании «ПрофМедиа», одного из крупнейших частных медиахолдингов России, где проработала с 2008 по 2013 год. В 2013 году под ее руководством была заключена сделка по присоеди-

нию «ПрофМедиа» к медиахолдингу «Газпром-Медиа». За телеканалы ТВ3, «Пятница», «2 x 2», радиостанции «Авторadio», Energy, «Юмор FM» и Romantika, а также кинокомпанию «Централ Партнершип» «Газпром-Медиа» заплатил наличными 21,03 млрд руб.

Уже после того как в 2014 году Паскина возглавила подразделение Discovery Networks в Северо-Восточной Европе, западные медиакомпании в связи с поправками к закону о СМИ, ограничивающими долю иностранного капитала в российских СМИ до 20%, начали искать варианты реструктуризации бизнеса в России. Discovery Networks договорилась о создании совместного предприятия с НМГ, которое управляет русскоязычными версиями телеканалов Discovery Channel, Animal Planet, TLC, Eurosport и др.

В результате сделки НМГ получила 80% ООО «Дискавери Холдингс», 20% осталось у структур Discovery Communications. Совместное предприятие получило название «Медиа Альянс». Создание СП позволило американскому Discovery сохранить бизнес в России, а также дало возможность снова зарабатывать на рекламе через эфирную лицензию. Рекламу могут показывать и распространяющиеся через кабель и спутник вещатели, которые транслируют не менее 75% так называемого национального контента, однако запрет не распространяется на телеканалы, у которых есть хотя бы одна лицензия на аналоговое вещание.

НМГ партнерство принесло увеличение доходов. По словам источника, близкого к холдингу, только в последнем квартале 2015 года

СВЯЗЬ Только один оператор «большой тройки» увеличил выручку в 2015 году

МТС заработала на трафике

ЕЛИЗАВЕТА АРХАНГЕЛЬСКАЯ

Выручка МТС по итогам прошлого года выросла на 5%. По динамике роста оператор обошел «ВымпелКом» и «МегаФон», но уступил Tele2.

Выручка оператора связи МТС выросла по итогам 2015 года на 5%, до 431,2 млрд руб., говорится в сообщении компании. Таким образом, МТС стала единственным оператором «большой тройки», которому удалось вырасти за прошлый год: «ВымпелКом» (бренд «Билайн») за аналогичный период снизил выручку на 1%, до 278,4 млрд руб., «МегаФон» — на 0,4%, до 313,4 млрд руб., писал ранее РБК. Обогнать по темпам роста доходов МТС не удалось лишь Tele2: выручка четвертого оператора сотовой связи выросла за 2015 год на 8% и составила 94,6 млрд руб., сле-

довало из отчетности акционера Tele2 — банка ВТБ.

В четвертом квартале выручка МТС подросла на 5,7% год к году, до 113,3 млрд руб. Конкуренты, «ВымпелКом» и «МегаФон», за аналогичный период 2015-го снизили свою выручку на 3%, до 71,7 млрд руб., и на 0,3%, до 81,9 млрд руб., соответственно. Оператор Tele2 еще не отчитывался за последний квартал прошлого года.

Рост выручки представители МТС объясняют повышением доходов от мобильного интернета, числа абонентов в России и стратегией по развитию розницы. Как следует из сообщения компании, выручка от мобильного интернета в России выросла за год на 19,8%, количество розничных салонов увеличилось на 1 тыс. (до 5,1 тыс. шт.), а число абонентов достигло 77,3 млн, что на 3,6% больше, чем годом ранее. МТС по итогам

года сохранила за собой лидерство по числу абонентов в стране, несмотря на то что конкуренты по «большой тройке» наращивали абонентскую базу быстрее: число пользователей «МегаФона» выросло на 7,2%, «ВымпелКома» — на 4,5%.

Рост выручки представители МТС объясняют повышением доходов от мобильного интернета, числа абонентов в России и стратегией по развитию розницы

По итогам четвертого квартала прибыль компании выросла сразу в 5,2 раза, до 7,1 млрд руб.: сказался эффект низкой базы предыдущего периода, говорится в материалах компании. При этом по итогам всего 2015 года прибыль компа-

нии снизилась на 3,5%, составив 49,5 млрд руб. Для сравнения: прибыль «МегаФона» в 2015 году выросла на 6,3%, до 39 млрд руб., Tele2 в 2015 году получила убыток 7,6 млрд руб. по сравнению с прибылью 0,9 млрд руб. годом ранее. «ВымпелКом» не указывает при-

быль в отчетности, его материнская компания VimpelCom в 2015 году получила убыток «от продолжающихся операций» в \$851 млн.

Показатель OIBDA компании снизился на 2%, до 175,5 млрд руб., рентабельность — с 43,6 до 40,7%.

Оператор объясняет это снижение, в частности, расходами на расширение розничной сети салонов (их число превысило 5 тыс.), ростом себестоимости услуг роуминга, волатильностью курсов валют. У «МегаФона» за год рентабельность показателя OIBDA снизилась с 44 до 42,2%. «ВымпелКом» рассчитывает рентабельность EBITDA: этот показатель упал за год с 39,7 до 39,2%. Результаты Tele2 еще не известны.

Снижение рентабельности МТС в первую очередь связано с активным ростом розничной сети, считает аналитик Райффайзенбанка Сергей Либин. Компания сделала ставку на собственную сеть, после того как весной 2015 года конкуренты — «ВымпелКом» и «МегаФон» — возобновили полноценное сотрудничество с ретейлером «Связной», а МТС, наоборот, ушла из сети. «Компания потеряла круп-

выручка НМГ выросла на 150 млн руб., в том числе за счет партнерства с Discovery. Помимо партнерства с Discovery НМГ договорилась о покупке российских учредителей каналов CNN International, Cartoon Network и Boomerang и о создании СП с группой фондов Baring Vostok, которое управляет в России каналами Viasat. В итоге НМГ сейчас контролирует около 20% рынка платного ТВ в России.

НМГ последний раз раскрывала свои показатели за 2013 год. Тогда выручка холдинга превысила 14,7 млрд руб., операционная прибыль достигла 2,4 млрд руб., чистая прибыль — 1,5 млрд руб.

«Он был очень системный и лояльный человек», — рассказал РБК топ-менеджер на телевизионном рынке, хорошо знакомый с Орджоникидзе. По его словам, решение об уходе Орджоникидзе принял самостоятельно

Национальная медиа группа была создана в 2008 году в результате объединения активов банка «Россия» Юрия Ковальчука, СОГАЗа, «Сургутнефтегаза» и председателя совета директоров «Северстали» Алексея Мордашова. Структура собственности НМГ полностью неизвестна.

Головная компания Discovery Communications не раскрывает свои российские доходы. В ее отчетности лишь указано, что они не превышают 2% всей консолидированной выручки. По итогам 2014 года Discovery Communications могла заработать в России около \$125 млн, или более 4,8 млрд руб. ■

ный канал продаж сим-карт. В такой ситуации лучше пожертвовать маржой, чем положением на рынке», — уверен Либин.

С ним согласен и аналитик iKS-Consulting Максим Савватин. В 2015 году компания резко снижала цены на гаджеты в своих салонах (падение цен достигало 30%). По итогам года выручка от продажи телефонов и аксессуаров у МТС в России выросла на 37%, до 40,3 млрд руб., следует из отчетности. Сейчас МТС перестала активно демпинговать — ценовая война практически закончилась, отмечает Савватин. «Стратегия компании оправдала себя. Но последствия еще могут быть видны в будущих отчетах компании», — считает эксперт.

Ставка на развитие розничной сети помогла МТС нарастить и абонентскую базу. У конкурентов остались такие каналы распространения сим-карт, как «Связной» и «Евросеть», при отсутствии собственной развитой розницы у МТС темпы прироста числа абонентов были бы еще ниже, говорит Либин. ■

МНЕНИЕ



ФОТО: Алена Кондюрина/РБК

МИХАИЛ СЛОБОДИН,
генеральный директор «ВымпелКома»

Когда изменения в бизнесе становятся неизбежны

Если компания и целая индустрия начинают меньше зарабатывать, надо что-то менять. Как правило, компании начинают усиленно доить действующих клиентов, что усугубляет проблему. Необходима кардинальная трансформация.

Нам спокойнее и комфортнее, если все происходит эволюционно, без рывков и потрясений. Но в реальной жизни такая комфортная стратегия не дает никаких преимуществ. Ни человеку ни организации. На самом деле такая эволюционная стратегия приводит к самым печальным результатам. Рано или поздно.

Самая эффективная и при этом, безусловно, очень рискованная стратегия в бизнесе, особенно в трудные времена, — это кардинальная, глубокая, порою очень болезненная и всегда трудная трансформация.

В принципе, изменения в окружающем мире происходят постоянно, и изменения в компании должны стать просто частью процесса, частью культуры. Но есть пять простых признаков, когда нужно начинать трансформацию немедленно, прямо сейчас. Или угасание, жалкое существование, или, еще хуже, смерть бизнеса неизбежно придет рано или поздно.

№ 1. КОМПАНИЯ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ УСТУПАЕТ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ СВОИМ КОНКУРЕНТАМ

Это очевидный случай, когда нужно начинать прямо сейчас. Если компания последовательно и неизбежно теряет позиции на рынке, теряет клиентов, то спасением может быть только радикальная трансформация. Таких примеров в истории огромное количество: Chrysler в автомобильной индустрии в 1970-е годы до прихода Ли Якокки, Apple до возвращения Стива Джобса в компанию — этот список можно продолжать почти до бесконечности.

Если падаешь на рынке, проигрываешь конкурентам, твой путь — радикальная трансформация.

№ 2. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ИНДУСТРИИ КАРДИНАЛЬНО МЕНЯЕТСЯ

Эта ситуация гораздо более серьезная, чем описанная выше. Ведь остановить падение по отношению к конкурентам го-

раздо проще, чем остановить структурные изменения в целой индустрии. Посмотрите, как стремительно поменялась бизнес-модель в индустрии car on demand, когда Uber-подобные сервисы просто меняют правила игры и все начинает работать совершенно по-другому. В телекоммуникационной отрасли все происходит чуть медленнее, но тоже очень сильно меняется. Сервис для клиента все больше не просто связь и подключение к интернету, а то, что можно сделать с помощью девайса и мобильного приложения. Телекоммуникационные компании все больше теряют связь с клиентом, на их место приходят OTT (over the top) сервисы — Facebook, WhatsApp и подобные им приложения.

Если в индустрии меняется бизнес-модель, жди беды и начинай трансформацию прямо сейчас, иначе будет поздно.

№ 3. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИХОДЯТ, И ВСЕ МЕНЯЕТСЯ

Это продолжение того, что описано в пункте 2, потому что бизнес-модель это, собственно, тоже технология — технология взаимодействия субъектов.

Новые технологии создают другие возможности для того, чтобы делать то же самое для клиентов, но гораздо более эффективным способом или делать что-то совершенно новое. Технологии гидроразрыва пласта, поставленные на поток в массовом порядке, кардинально изменили ландшафт нефтяной индустрии, позволив осваивать месторождения нефти и газа, которые до этого были вообще не месторождениями по сути. А сейчас дают большое количество нефти и газа и меняют расклад сил в индустрии, кардинально влияют на баланс спроса и предложения.

Технология 3G в индустрии мобильных телекоммуникаций кардинально изменила рынок, поскольку сделала скорости мобильного интернета приемлемыми для того, чтобы свободно смотреть сайты, пользоваться почтой, картами и смотреть видео. Это кардинально изменило самого клиента, его привычки и способы коммуникаций. Те, кто это пропустил, сильно потеряли. Те, кто это увидел и начал двигаться раньше, выиграли. Но дело даже не в том, чтобы традиционные телеком-игроки во-

Самая эффективная и при этом очень рискованная стратегия в бизнесе, особенно в трудные времена, — это кардинальная трансформация

время начали развивать 3G. Дело в том, что скоростной мобильный интернет заглушил цепочку революционных преобразований в огромном количестве индустрий, не только в телекоме. Uber, например, был бы мертворожденным ребенком, если бы не было мобильного интернета.

Если появляются новые технологии, которые меняют традиционные представления о том, как делать бизнес и что предоставлять клиенту, трансформируйся или умри.

№ 4. ТЕМПЫ РОСТА ДОХОДОВ В ИНДУСТРИИ ПАДАЮТ С КАЖДЫМ ГОДОМ

Если темпы роста индустрии падают с каждым годом и даже если они все еще имеют положительные значения, то жди беды и готовься к худшему. Посмотрите, как взлетела и потом поэтапно сокращалась в темпах роста индустрия по производству компьютеров. Вспомните, какими яркими брендами, звездами корпоративного рынка Америки и всего мира были еще каких-то 15–20 лет назад компании по производству компьютеров Dell, Compaq, IBM, HP. Но сейчас все по-другому. Потому что индустрия поменялась в связи со спросом. И выиграл тот, кто вовремя сориентировался: кто-то сменил индустрию и вовремя полностью вышел из этого бизнеса (IBM), кто-то продолжает сражаться, радикально меняя бизнес-модель (Dell), кто-то диверсифицировался настолько, что перестал быть производителем компьютеров и преуспел (Apple). Но те, кто не менялся, погибли: их купили, и они трансформировались принудительно после покупки (Compaq) или полностью растворились.

Если индустрия начинает двигаться к стагнации в доходах, затевай трансформацию в своей компании.

№ 5. МАРЖИНАЛЬНОСТЬ И КОЛИЧЕСТВО ЗАРАБАТЫВАЕМЫХ ДЕНЕГ В ИНДУСТРИИ СОКРАЩАЕТСЯ

Выручка от услуг, конечно, хороший индикатор для того, чтобы вовремя понять, когда и насколько радикально нужно меняться. Есть еще один, не менее важный показатель, который определяет здоровье и любой компании и целой индустрии, — это сколь-

ко в конечном итоге остается денег в конце, то есть кэш после всего, что ты заработал на клиенте и отдал другим. В конечном итоге если кэша на конце нет, то компания и целая индустрия не могут жить бесконечно долго, этому точно придет довольно печальный конец.

Если маржинальность бизнеса и количество генерируемых денег неуклонно сокращаются (для большинства компаний из интернет-бизнеса это скорее показатель темпов сокращения отрицательного денежного потока), то надо что-то делать. Суровые законы экономики таковы, что сокращающийся положительный денежный поток легко может стать отрицательным. Для него переход нулевой отметки не является чем-то экстраординарным. Бизнес не является безубыточным по определению, за исключением индустрий, где государство регулирует тарифы по модели «затраты+». Но такие индустрии мы не берем в расчет — это самые скучные и непривлекательные индустрии в мире. Это вообще не бизнес по сути.

Бизнес в любом массовом ретейле, где чувствительность к маржинальности крайне большая, может быть убит падением маржи даже при росте выручки. Именно поэтому ретейл все больше идет в интернет, в онлайн-продажи, где затраты на предоставление клиенту того же сервиса при правильном подходе существенно меньше.

Мастодонты digital-бизнеса, самые дорогие стартапы, в свое время не находя возможностей монетизации и зарабатывания денег, разоряются, если вовремя не прислоняются к более крупным игрокам, у которых модель зарабатывания денег уже сформирована и развивается. И дальше — больше! Потому что жить постоянно в убыток, без света в конце туннеля невозможно.

Поэтому, если компания и целая индустрия начинают меньше зарабатывать денег, надо что-то менять. И менять серьезно! К сожалению, как правило, в таких ситуациях компании выбирают более легкий путь и сваливаются в усиленное «доение» своих действующих клиентов. Поднимают цены или ограничивают уровень сервиса, что лишь усугубляет проблему и создает критическую угрозу для будущего. Поэтому, если маржа падает и зарабатываемый кэш тает, начинай трансформацию.

Достаточно только одного совпадения. Чтобы сильно озаботиться проблемами вашего бизнеса, не нужно ждать, когда все из признаков случатся. Любой из них уже серьезный звонок для начала изменений. Если звонят все, то боюсь, уже поздно. Вы что-то пропустили какое-то время назад. И чем тяжелее ситуация, тем радикальнее и быстрее нужно действовать. Действуйте прямо сейчас. И получите удовольствие и от самого процесса изменений и от его результатов.

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

Как Flocktory зарабатывает на интернет-магазинах

Миллион на кликах

НАТАЛЬЯ СУВОРОВА

Предприниматели Илья Айзен и Саймон Проект помогают интернет-магазинам обмениваться покупателями, а покупателям — магазинами. Это приносит им выручку в сотни миллионов.

Идею бизнеса Илья Айзен вынашивал еще со времен, когда работал консультантом в Booz & Company (в 2014 году ее поглотил PwC), где одним из его клиентов был глава российского представительства корпорации Brightstar, продававшей беспроводные устройства, американец Саймон Проект. «Где-то год мы работали вместе, поняли, что у нас есть общие ценности, и решили, что нам нужно вместе сделать бизнес», — вспоминает Айзен в интервью РБК. Около года партнеры по несколько раз в неделю встречались и обсуждали разные бизнесы: рассматривали и торговлю товарами для животных, и туристические сервисы. В итоге, анализируя проект по управлению рекламой и репутацией больших брендов в социальных сетях, Айзен и Проект заметили, что массив данных о пользователях из соцсетей можно по-новому использовать в электронной торговле. «Если объединить эти данные с данными ретейлеров, а также, например, банков и международных платежных систем, то можно получить информацию, используя которую делать более таргетированную рекламу, мотивируя клиента к покупке», — рассказывает Айзен.

ИЗ КОНСАЛТИНГА В ТОРГОВЛЮ

В апреле 2012 года Айзен и Проект на паритетных началах зарегистрировали ООО «ФриИТЛаст» (бренд Flocktory) и занялись разработкой сервисов, которые бы помогали интернет-магазинам повышать конверсию, привлекать покупателей и решать иные бизнес-задачи с помощью анализа больших данных. Вдвоем они потратили на разработку первого продукта несколько десятков тысяч долларов, однако этого было недостаточно — и в качестве инвестора к ним присоединился предприниматель Никита Евлахов, согласившийся вложить в проект \$225 тыс. в обмен на 18-процентную долю. «На тот момент я знал Илью, видел его подход к делу, и мне нравилось, что он просчитывает всё до копеек», — вспоминает Евлахов в интервью РБК. — Когда они продумывали проект, все было очень подробно просчитано со всеми цифрами, гипотезами и точными показателями, там не было моментов, где можно было сказать «по ходу дела разберемся». В число учредителей Flocktory также вошел ее первый сотрудник, аналитик Дмитрий Мацкевич.



Сейчас у сервиса Flocktory (на фото — один из его основателей Илья Айзен) 12 модулей, позволяющих решать самые разные задачи

К августу 2012 года Flocktory создала первый продукт и начала бесплатно предлагать его интернет-магазинам. «Это был виджет, который появлялся на сайте интернет-магазина после покупки: «Спасибо за покупку, мы вас очень любим, поделитесь ссылкой с друзьями, и, если они что-то купят, вы получите 15-процентную скидку на следующую покупку», — рассказывает Айзен. Через пару месяцев по отзывам клиентов стало понятно, что продукт действительно приносит новые заказы. «Тогда это была уникальная для российского рынка технология: чтобы после заказа человеку предлагалось поделиться опытом с друзьями в обмен на скидку», — рассказал РБК один из первых клиентов Flocktory, основатель интернет-магазина Mr. Kolgotoff Павел Доронин. — У нас произошел прирост выручки порядка 5% за счет реферального трафика» (когда один покупатель рекомендует сервис другому).

Помимо Доронина бесплатно протестировать продукт взялись еще 10–15 магазинов. С результатами их работы Айзен и Проект начали искать новых инвесторов. В октябре 2012 года основатели поехали в Киев на Investor Day Central and Eastern Europe и там нашли инвестора; в декабре 2012 года они закрыли первый раунд инвестиций. По словам Айзена, всю сумму — \$1,5 млн — вложил фонд Виктора Фрумкина и Джона Куинна Digital Venture Partners (получить комментарии фонда РБК не удалось). Вскоре после этого, в 2013 году, Flocktory стала резидентом Сколково. «Проект привлек своей

сильной технологией и уникальностью», — рассказал РБК глава IT-кластера Сколково Игорь Богачев. — У нас до сих пор не появилось конкурирующих решений с аналогичной сильной командой».

Сейчас платформой владеет зарегистрированная на Кипре Flocktory Ltd. По данным кипрского регистра компаний, владельцами компании являются Илья Айзен и Саймон Проект (по 29,1% каждый), Никита Евлахов — 14,4%, Дмитрий Мацкевич — 2,4% и фонд Digital Venture Partners 25%.

КЛИЕНТЫ В ОБМЕН НА ДАННЫЕ

В первый год Flocktory занималась в основном реферальным маркетингом. Компания предоставляла магазинам инструменты для управления «сарафанным радио» в онлайн-коммерции и параллельно анализировала полученные данные. Интернет-магазин получал выгоду, а Flocktory — доступ к данным, на основе которых могла строить и тестировать новые программные продукты.

В начале 2013 года основатели Flocktory ввели плату за сервис. «Мы не знали, сколько денег брать с клиентов, поэтому вначале это были какие-то копейки», — вспоминает Айзен. Поначалу Flocktory брала фиксированную ставку за модуль — от 1,1 тыс. руб. в месяц для самых маленьких магазинов, у которых было около 100 транзакций в день, до более чем 100 тыс. руб. для крупных. Сейчас цена на каждый из продуктов формируется исходя из числа транзакций на сайте кли-

ента и индивидуальных настроек. Одни компании платят Flocktory за количество привлеченных заказов, другие выплачивают комбинированную сумму за использование нескольких модулей с учетом всех настроек. «Иногда хорошо работает комбинация модулей, которая может стоить от 15 тыс. до 200–300 тыс. руб. в месяц — в зависимости от посещаемости сайта, сложности кастомизации, особенностей бизнес-процессов у клиента», — говорит Айзен.

В числе первых по-настоящему крупных заказчиков — компания «Связной» и французский онлайн-магазин одежды La Redoute. Позже к ним присоединились Ozon, Yves Roshes, LaModa, «Эльдорадо», «Техносила». За 2013 год сервис получил чуть менее 9 млн руб. выручки. Но число клиентов быстро росло, достигнув 2,5 тыс. компаний, поэтому во Flocktory решили сосредоточиться только на подрядах от самых крупных игроков рынка, с посещаемостью свы-

Что предлагает Flocktory

Post-Checkout

Модуль для сарафанного радио. После того как клиент сделал покупку в интернет-магазине, у него на экране появляется окно, которое предлагает поделиться ссылкой с друзьями в социальных сетях и, если они что-то купят, получить скидку на следующую покупку. Условия варьируются в зависимости от персональных настроек и поведения пользователя.

Pre-Checkout

Модуль увеличения конверсии на сайте. Позволяет вступить в коммуникацию с пользователем еще до того, как он совершил покупку: например, при заходе на определенную страницу, в личный кабинет, или при клике на баннер ему предлагается зарегистрироваться или оставить email, чтобы получить скидку.

Таким образом покупатель оставляет интернет-магазину свои данные, которые можно включить в рассылку и впоследствии конвертировать в продажи. Можно настроить геотаргетинг, чтобы предложения поступали только пользователям из определенных городов.

Feedback

Автоматизированная система для сбора и управления отзывами. Модуль позволяет настраивать сценарий под каждого пользователя, например задать вопросы о товаре и магазине конкретному покупателю, мотивировать его оставить отзыв, а также показывать каждому пользователю на странице продукта отзывы, которые ему интересны. Аналитика также позволяет изучать проблемы, о которых сообщают пользователи.

Flocktory в цифрах

Около **\$1,8 млн**
составили инвестиции
во Flocktory

12 модулей
для решения различных
задач предлагает сервис

Около **250**
интернет-
магазинов
являются активными
клиентами Flocktory

Более **200**
млн руб.
выручки получил сервис
в 2015 году

25 млн руб.
чистой прибыли заработала
компания за 2014 год

От **15 тыс.**
до **200–300**
тыс. руб.
варьируется цена на один
модуль Flocktory

Источники: данные компани-
и, система «Контур «Фокус»

ше 300 тыс. пользователей в месяц. Сейчас активно сервис используют около 250 компаний, каждую из которых сопровождает технический менеджер (всего в компании 50 сотрудников — две трети из них IT-специалисты). «Мы стали работать с более крупными клиентами, потому что лучше инвестировать в одного человека, чем в десять человек», — объясняет Айзен. «Если компания маленькая, то у них мало продаж на сайте, и такие решения просто не будут работать: у них будет мало трафика и конверсии», — объясняет основатель платформы в области реферального маркетинга Admify Лев Кангин.

За 2014 год, по данным системы «Контур Фокус», Flocktory получила 73 млн руб. выручки и 25 млн руб. чистой прибыли. В 2015 году выручка превысила 200 млн руб., говорит Айзен.

Сейчас у Flocktory 12 модулей, позволяющих решать самые разные задачи. Они увеличивают конверсию и мотивируют пользователей делать покупки, собирают отзывы и управляют ими, делают возможным обмен таргетированным трафиком через партнерскую сеть, а также персонализируют содержание сайтов под каждого пользователя, в том числе после его ухода с сайта. Каждый из этих модулей собирает новую часть пользовательских данных, которая позволяет компании

строить всё более «умные» продукты — например, определять, что покупатель, который в данный момент просматривает сайт, — не просто мужчина из Нижнего Новгорода, а мужчина, который в высокой степени заинтересован в выборе телевизора, чтобы предложить ему именно тот продукт, который он ищет. Сейчас в базе данных Flocktory имеются данные на 50 млн уникальных пользователей.

Кроме продажи отдельных модулей Flocktory подключает клиентов к внутренней «экосистеме», которая дает возможность работать с пользователями, трафиком и поведенческими профилями через сеть, которая объединяет партнеров компании. Например, многие подключают модуль Exchange — систему закрытого партнерского обмена трафиком и данными между интернет-магазинами. «Если клиент купил что-то в магазине одежды, значит, он, скорее всего, уже не будет в ближайшие несколько недель покупать одежду. Но в этот момент мы можем ему предложить со скидкой товары из других категорий в партнерских магазинах», — описывает принцип работы Exchange менеджер по маркетингу магазина La Redoute Сергей Белов. По его словам, благодаря Exchange-модулю и модулю реферального маркетинга от Flocktory в La Redoute ежедневно приходит по несколько ты-

сяч заказов, или от 10% до 15% от общего числа новых покупателей. За это La Redoute платит Flocktory сумму, примерно сравнимую со средней стоимостью таких услуг по продвижению на рынке. Белов отказался назвать цифры.

МИРОВЫЕ ПЛАНЫ

В 2015 году Flocktory открыла два зарубежных офиса — в Испании и Турции, а также несколько офисов в Европе по модели white-label — предоставив местным компаниям возможность использовать разработки под своим брендом. Сейчас у зарубежных подразделений Flocktory порядка 100 клиентов — по словам Айзена, на новом рынке компания работает только с крупным бизнесом.

«Тогда это была уникальная технология: чтобы после заказа человеку предлагалось поделиться опытом с друзьями в обмен на скидку»

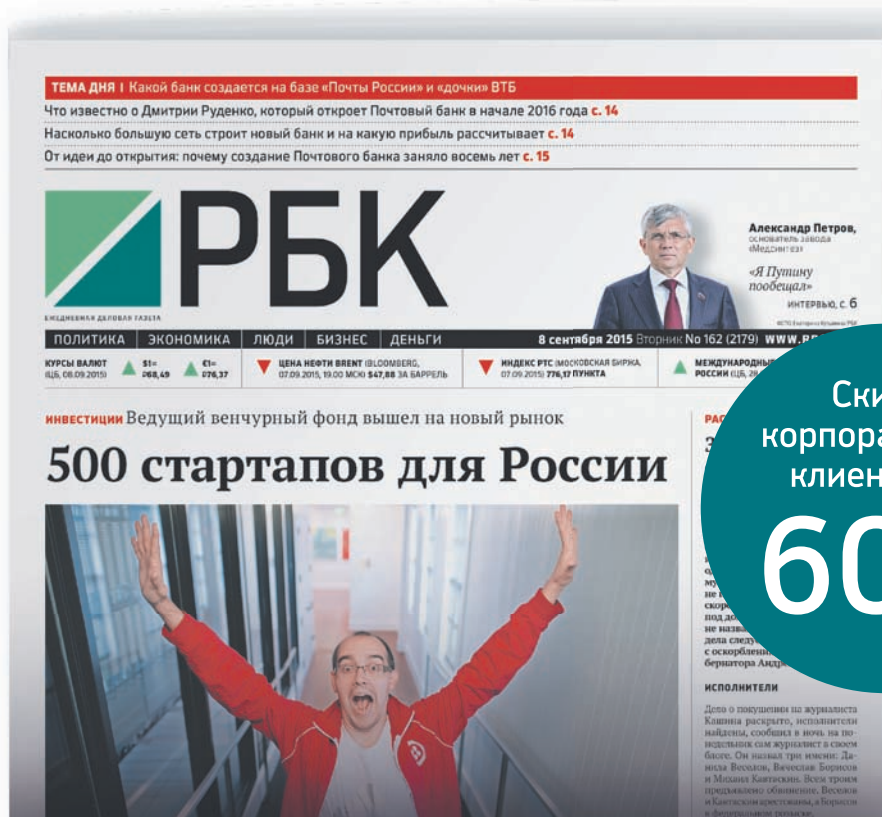
Деньги на международную экспансию у Айзена и Проекта остались еще с первого раунда инвестиций. Партнеры планировали начать выходить на зарубежные рынки раньше, но в 2014 году эту идею отверг совет директоров. Сейчас Айзен сожалеет, что не стоял на своем. «Это была ошибка — мы потеряли год, — говорит предприниматель. — Если бы

мы тогда сконцентрировали свои усилия на международном рынке, сейчас были бы еще сильнее». Из-за кризиса многие интернет-магазины в России закрылись, что обернулось потерями для компании, признается Айзен. Некоторые из крупных закрывшихся ретейлеров, например E5, «Белый ветер цифровой» или существенно сокративший обороты «Сотмаркет», были клиентами Flocktory.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, отечественный рынок электронной коммерции продолжает расти. По данным исследовательского агентства Data Insight, в 2015 году он вырос на 22% по сравнению с 2014 годом и достиг 806 млрд руб. Вместе с рынком растет и спрос на «умные» способы привлечения

клиентов. По данным компании Retail Rocket, сегодня всего 8% от общего числа электронных магазинов в России используют технологии персонализации для привлечения клиентов. «Их число постепенно будет расти, что открывает возможности для развития подобных сервисов», — считает директор по маркетингу Retail Rocket Артем Казаков. ■

Подпишитесь на газету сейчас



Контакты отдела
распространения:

podpiska@rbc.ru
+7 (495) 363 11 01

* При оформлении подписки на 12 месяцев.
Скидка рассчитывается индивидуально в зависимости
от количества заказанных экземпляров, предложение
действует только для Москвы, в пределах МКАД

РБК ГАЗЕТА

Есть ли сейчас смысл открывать валютные вклады

Ставки на минимуме

ЕКАТЕРИНА АЛИКИНА

В марте средняя доходность по вкладам в долларах и евро практически не изменилась. Ставки крупнейших банков России если и понижались, то незначительно. Стоит ли сейчас открывать вклад в валюте?

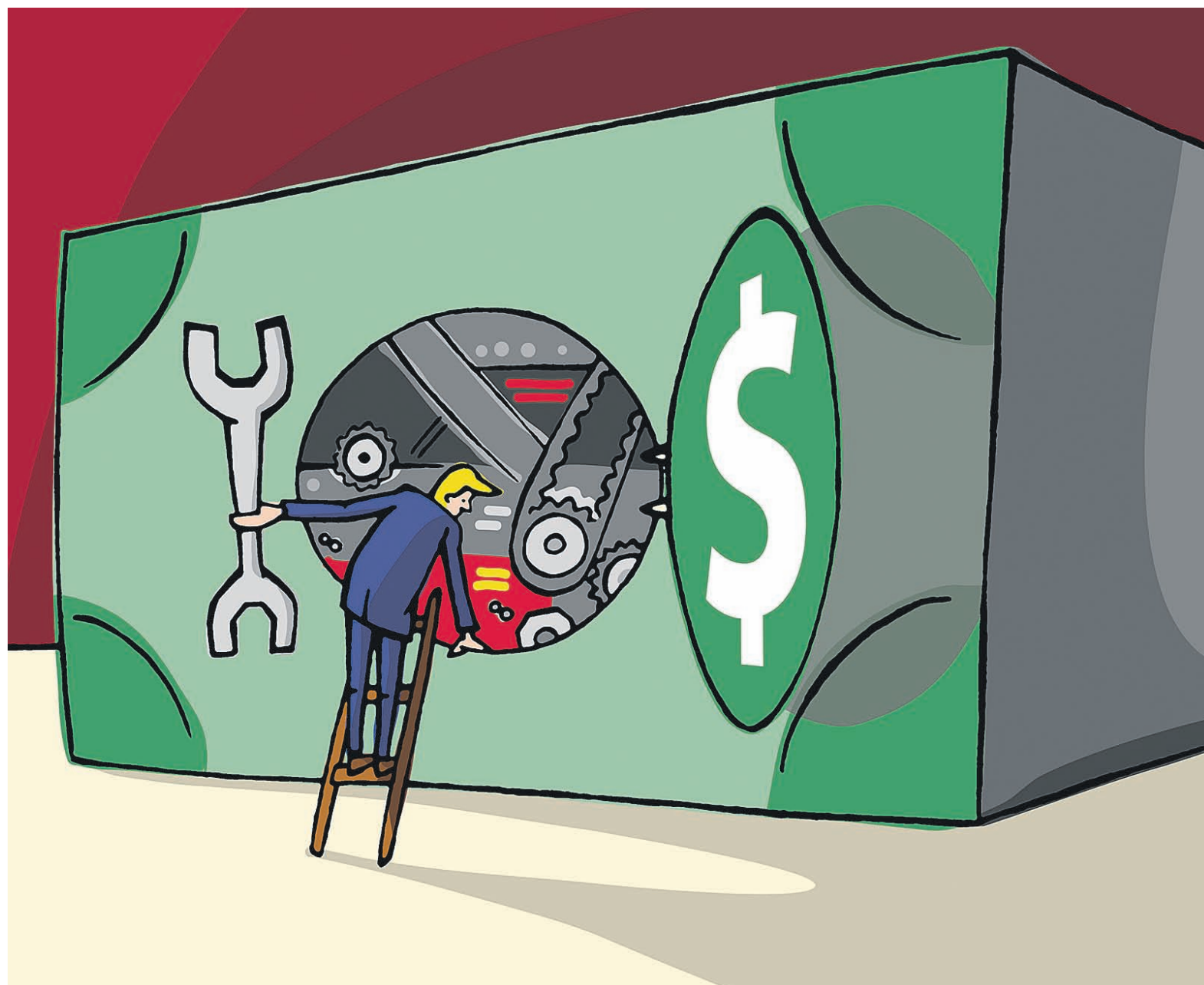
За прошедший месяц из 15 крупнейших банков по объему привлеченных средств ставки по валютным депозитам изменили пять кредитных организаций: Россельхозбанк, Промсвязьбанк, Бинбанк, Росбанк и МКБ. Они понизили их на десятые доли процента, что почти не отразилось на средних ставках. Например, средняя доходность по депозитам в евро сроком на год упала лишь на 0,13 п.п., до 1,38%, в долларах всего на 0,05 п.п., до 2,06%.

Если вы планируете держать деньги в валюте, то другой альтернативы вкладу по степени надежности нет, считает эксперт: «Лучше, если это будет вклад по небольшой ставке, чем просто наличные»

«При таком уровне доходности нельзя сказать, что это очень выгодные инвестиции», — говорит руководитель направления по вкладам Локо-банка Надежда Белая. По ее словам, банки сегодня не заинтересованы в привлечении валюты.

Начальник управления депозитных и расчетных продуктов Хоум Кредит энд Финанс Банка Надежда Куликова также называет сегодняшний уровень ставок «практически минимальным». «Вместе с тем ряд крупных банков с портфелем валютных кредитов заинтересованы в привлечении валютных депозитов», — считает она. Это, по ее мнению, вынуждает их не снижать ставки.

Опрошенные эксперты предполагают, что ставки по валютным депозитам останутся на текущем уровне как минимум еще несколько месяцев. «Если доходность по рублевым вкладам будет снижаться, то прогнозировать ставки по валютным вкладам сложно. Скорее всего, дальше снижаться они не будут», — говорит Куликова. А Белая предполагает, что дальнейшее снижение если и возможно, то незначительно и только в случае очередных изменений курса доллара или ключевой ставки ЦБ. «Мой прогноз — ставки будут держаться примерно на таком же уровне все первое полугодие», — говорит она.



Если вы планируете держать деньги в валюте, то другой альтернативы вкладу по степени надежности нет, уверена Белая. «Лучше, если это будет вклад по небольшой ставке, чем просто наличные», — говорит она. Она советует открывать вклад на 12 месяцев — срок, при котором банки дают максимальные ставки.

Самое лучшее предложение сегодня — годовой вклад «Максимальный процент» в Бинбанке. Ставка в долларах по нему составляет 2,7%, в евро — 2,15%. Самые худшие по доходности — трехмесячные депозиты Сбербанка и Альфа-банка в долларах (0,3% годовых) и Сбербанка и Россельхозбанка в евро (0,15% годовых). Поэтому открывать вклад на небольшой срок, предполагая, что деньги могут понадобиться, Белая не рекомендует.

Если же ваша цель — диверсифицировать свой депозитный портфель, то можно рекомендовать открыть два вклада — в долларах США и евро в равных пропорциях, советует руководитель направления центра вкладных продуктов Бинбанка Анна Тарасенко. ▀

Максимальные ставки по вкладам на сумму \$1 тыс. и €1 тыс. в 15 крупнейших банках, %

Банки ранжированы по объему привлеченных средств физлиц, по данным Frank RG

Банки	3 месяца		6 месяцев		12 месяцев		Название вклада
	\$	€	\$	€	\$	€	
Сбербанк	0,3	0,15	0,9	0,3	1,35	0,5	«Сохраняй»
ВТБ24	—	—	—	—	—	—	Минимальная сумма открытия вклада — \$3 тыс. и €3 тыс.
Альфа-банк	0,3	0,3	1,6	0,6	2,1	1,6	«Победа», «Премия»
Газпромбанк	0,5	0,4	1,3	0,9	1,95	1,25	«Газпромбанк — Перспективный»
Россельхозбанк	0,95	0,15	1,6	0,55	2,3	1,45	«Классический»
Банк Москвы	0,4	0,3	1	0,5	1,25	0,9	«Максимальный доход»
Райффайзенбанк	—	—	—	—	—	—	Минимальная сумма открытия вклада — \$3 тыс. и €3 тыс.
Промсвязьбанк	—	—	1,3	0,4	2,2	1,2	«Моя копилка»
«Открытие»	0,65	0,45	1,35	0,85	2,35	1,85	«Комфортный Online»
Хоум Кредит Банк	—	—	—	—	2,5	2	«Доходный год»
Бинбанк	1,4	1,05	2,4	1,65	2,7	2,15	«Максимальный процент»
«Уралсиб»	1,1	0,3	1,9	0,8	2,3	1,4	«С максимальной ставкой»
Росбанк	0,3	—	0,8	0,1	1,7	0,5	«150 лет надежности», «Выгодный»
МКБ	1,5	1,25	1,75	1,5	2	1,75	«Все включено» тариф Максимальный доход
«Русский стандарт»	—	—	—	—	—	—	Минимальная сумма открытия вклада — \$5 тыс. и €5 тыс.
Средняя ставка	0,74	0,48	1,45	0,74	2,06	1,38	

Источник: данные с официальных сайтов банков по состоянию на 18 марта 2016 года