

УКРАИНА ПОД КРАСНОЙ ЗВЕЗДОЙ. ИЗНАНКА ГОСТИНИЦЫ

www.forbes.ru

№02 (167) 2018

Forbes

РЕЙТИНГ РАНТЬЕ

Ставки аренды стабильны,
недвижимость устаревает

СТАЛЬНЫЕ НЕРВЫ

Почему металлурги Игорь
Зюзин и Вадим Варшавский
заваливают друг друга
миллиардными исками

НАСТОЯЩИЙ ДЕТЕКТИВ

Кто и как занимается
расследованиями
финансовых махинаций

ОЛЕГ БОЙКО

«Я АБСОЛЮТНО СЧАСТЛИВ.
У МЕНЯ ДАЖЕ ПЛОХОГО НАСТРОЕНИЯ НЕ БЫВАЕТ»

ACMG
THE NEW MEDIA



Рекомендованная
розничная цена — 160 руб.
Euro-Countries €7.50
Switzerland SFr 12.90



* Предложение ограничено и действительно до 31.03.2018 г. Указанная выгода распространяется на все автомобили Volvo S90 2017 г. в. и достигается с учетом скидки по программе Privilege Club, дополнительной выгоды по маркетинговой программе поддержки продаж и выгоды в размере 100 000 рублей при условии сдачи автомобиля по программе «Трейд-ин».



ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В БИЗНЕС-КЛАСС

**VOLVO S90 С ВЫГОДОЙ
ДО 500 000 РУБЛЕЙ***



Размер выгоды может отличаться, в том числе в большую сторону, в зависимости от выбранной комплектации автомобиля. О наличии автомобилей и условиях приобретения уточняйте на сайте volvocars.ru и у официальных дилеров Volvo. Демонстрируемое изображение автомобиля может отличаться от реализуемых на территории РФ. Не является публичной офертой. Реклама.



042

**Кирилл Николаев заметил, что богатые люди
редко рассказывают членам семьи,
сколько у них на самом деле денег**

**014
ОТ РЕДАКТОРА**

016–037

КОНТЕКСТ

**016
Из жизни миллиардеров**

**017
Соевый император**
Компания Александра Луценко —
один из основных доноров
Калининградской области

**18
Кабинет Михаила Фридмана**
Офис основателя
«Альфа-Групп»

**20
Эффент бегемота**
Как одна компания изменила
целый город, но осталась
недовольной результатами

**22
Игорный бизнес**
Какой будет зимняя Олимпиада
в Южной Корее

**024
Выше индекса**
Богатейшие китайцы за год стали
на 26% богаче

**025
Forbes 100**

**026
Здесь не курят**
Обзор книжных новинок

**028
Сомнительная стабильность**
Россиянам не следует бояться
резких экономических
и политических перемен
Владислав Иноземцев

**032
Путь из Зазеркалья**
Россия способна противостоять
небольшим мировым кризисам
Апурва Санги

**034
«Кортеж» едет на Восток**
Целевыми рынками сбыта для
российских премиальных
автомобилей выбраны Китай, Юго-
Восточная Азия и Ближний Восток

**038
ТЕХНОЛОГИИ**
**Дорогая, я уменьшил
фабрику!**
Производить автомобили в XXI
веке могут с помощью 3D-печати

042–047

ДЕНЬГИ

**042
Мастер на все руки**
Зачем IT-специалист,
медиааналитик и финансист
отправляет состоятельных людей
на медицинское обследование

**046
Время шельфа**
Мексика и Бразилия пустили
иностранцев в нефтяную отрасль
Алексей Третьяков

**048
ЗДОРОВЬЕ**
Ставка на химию
Новые лекарства стоят дорого,
зато теперь можно эффективно
лечить рак таблетками без
длительных госпитализаций

022





BOSS
HUGO BOSS

THE SCENT

FOR HER. FOR HIM.





055–081
**РЕЙТИНГ
КРУПНЕЙШИХ
РОССИЙСКИХ
РАНТЬЕ**

2018

074

Гостиница «Украина» смотрится как продолжение экскурсий по Музеону и метро, которые для иностранцев превратились в выставку артефактов эпохи социализма

056
Стареющие метры

Новой коммерческой недвижимости строится все меньше, а возведенные в тучные годы объекты устаревают

070
Обмен площади

Избавляясь от офисов, банки вынуждены управлять доставшейся им коммерческой недвижимостью
Наталья Бокса

074
Звезды «Украины»

Сталинская высотка стала самым крупным пятизвездным отелем Европы и не растеряла советского шарма

082
Ключевая ставка

Олег Бойко создал крупнейшую в Европе игорную империю, но сегодня его интересует только финтех

090
Знакомства на миллиард

Российский бизнесмен Андрей Андреев вместе с Уитни Вулф Херд из Tinder создал популярный в США дейтинг-сервис для женщин

096
Стальные нервы

Почему металлурги Вадим Варшавский и Игорь Зюзин заваливают друг друга миллиардными исками

102
Настоящий детектив

Кто занимается расследованием финансовых злоупотреблений внутри компаний

108
Крым на этикетке

Какой сорт винограда станет визитной карточкой крымского терруара

Игорь Сердюк

112
Вне бизнеса

Мысли о поражениях



На обложке фото
Семена Наца
для Forbes



Высочайший уровень сервиса, великолепная кухня и изысканная архитектура в стиле дворцов Минийской эпохи снискали **Amirandes Grecotel Exclusive Resort** славу одного из лучших курортов Греции. К услугам гостей большой выбор роскошных сьютов и вилл, 8 гурме ресторанов, экзотические лагуны, бассейн олимпийского размера, 58 частных бассейнов, пляж для вилл с белоснежными шатрами, SPA и Аюрведа центр, великолепные возможности для занятий спортом, академия гольфа, детский клуб и кафе для маленьких гостей.



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





А

Аблязов Мухтар 102
Абрамов Александр 16, 82
Абрамович Роман 16, 56
Абсолют 56
Абсолют Страхование 56
Авиапарк 56
Агаларов Араз 56
Адамант 56
Адибекян Гагик 56
Альтшуль Дмитрий 56
Альфа-банк 96
Альфа-групп 18
Альянс, ГК 56
Америкс Андريس 82
Ананьев Алексей 56
Ананьев Дмитрий 56
Андреев Андрей 90
Арниканс Ульдис 82

Б

Баазов Дэвид 82
Баженев Михаил 56
Безос Джефф 20
Беков Абунар 96
Березкин Григорий 56
Берман Эдуард 56
Беспалов Сергей 82
Беспалова Марина 82
Билтон Антон 56
Бойко Олег 82
Борисов Евгений 42
Брунс Марк 90
Бэйнер Джулиан 48

В

Ван Вэй 24
Ван Цзяньлин 24
Варданян Рубен 56
Варшавский Вадим 96
Вебер Тим 38
Веремеенко Сергей 96
ВТБ 96

Г

Гаврилов Андрей 56
Газпром 20
Газпромбанк 56
Герасименко Дмитрий 96
Голубев Василий 96
Горбань Роман 102
Гордеев Сергей 56
Гуревич Евгений 56

Гутнов Руслан 56
Гуцериев Михаил 56, 96
Гуцериев Саит-Салам 56

Д-Е

Джон Элтон 96
Дмитриев Александр 102
Доронин Владислав 56
Дупатс Эдгарс 82
Дылдин Дмитрий 56
Евраз 82
ЕСН, группа 56

З

Зайц Михаил 56
Занадворов Александр 56
Зингер Невин 38
Зюзин Игорь 96

И-Й

ИКЕА 56
Илиев Зарах 56, 74
Ингеоном НРК 56
Интегрум 42
Иоас Чарльз 42
Йелесварам Свами 48

К

Кадомский Евгений 42
Камград Ингвар 56
Карабань Лариса 82
Карабань Павел 82
Карапетян Самвел 56
Келлнер Петер 56
Киевская площадь 56, 74
Клячин Александр 56
Комплексные инвестиции 56
Королев Денис 102
Косилов Андрей 96
Костыгин Дмитрий 82
Кролл Джулс 102
Куснирович Михаил 56

Л

Леваев Лев 56
Левченко Максим 56
Лейтис Игорь 56
Ли Кашин 38
Лобанов Михаил 82
Луценко Александр 17
Луценко Елена 17
Луценко Наталья 17

М

Ма Джен 24
Ма Хуатэн 24
Мамба 90
Манасир Зияд 56
Мантуров Денис 34
Маск Илон 38
Матин Джастин 90
Медовед 56
Мейер Август 82
Мердок Руперт 16
Мечел 96
Минц Борис 56
МКАпитал 56
Моржаретто Игорь 34
Мори Амирхан 56
Муцоев Алихан 56
Муцоев Амиран 56
Мушнет Илья 102

Н

Несис Александр 56
Нефедьев Владимир 102
Николаев Кирилл 42
Нисанов Год 56, 74
Нугуманов Рашид 96

О

О1 56
O1 Group 56
Оппно Эрве 48
Открытие 96

П

Пайкин Борис 56
Перлмуттер Роджер 48
ПИК, ГК 56
Пономаренко Александр 56
Промсвязьбанк 56, 96
ПСН, ГК 56

Р

Регионы, ГК 56
Ремша Виктор 90
РЖД 16
РивГош 82
Родригес Роберт 82
Ростовский электрометаллургический завод 96
Ротенберг Игорь 56
Рудяк Маргарита 56
Рудяк Михаил 56

ФАБРИС АМЕДЕО
УЧАСТНИК
КРУГОСВЕТНОЙ
РЕГАТЫ
VENDEE GLOBE**

КЛАРАНСМЕН

Все грани превосходства

НОВИНКА Hydra-Sculpt*

Четкий контур лица.

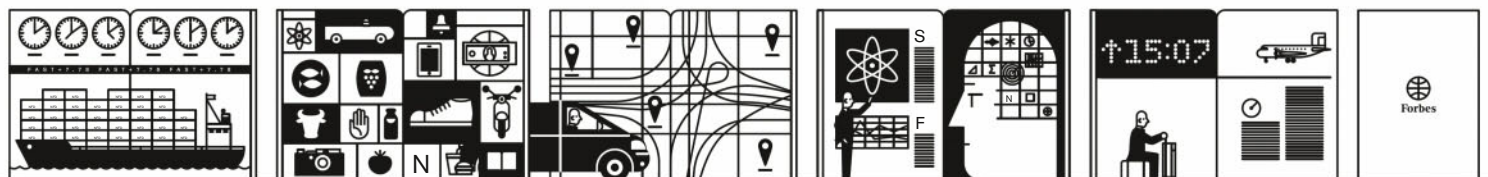
Увлажнение и повышение упругости кожи.

*Гидра-Скульпт **Ванде-Глоб



CLARINS **MEN**

ИНДЕКС



Рудяк Эрнест 56
Рудяк Юлия 56
Русский уголь 96

С

Салиса 96
Сарамос Коста 38
Сафмар 56
Сбербанк-Капитал 96
Светаков Александр 56
Северо-Восточная компания 56
Скоробогатько Александр 56
Содружество 17
Соколов Александр 102
Спецстрой 56
Старк Валерия 90
Строй-ресурс 56
Стройгазконсалтинг 56
Судьин Дмитрий 56
Сумин Петр 96
Сунь Хунбинь 24

Т

Таварес Карлос 38
Таврин Иван 16
Тара Синан 56
Тара Шарык 56
Тарасенко Елена 34
Ташир 56
Те Павел 56
Тевелев Михаил 42
ТПС Недвижимость 56
ТЭН, ГК 56
Тягун Иван 102

У-Ф

Углеметбанк 96
Усманов Алишер 16
Уэйт Сьюзен 48
Фармстандарт 56
Филина Ольга 102
Финам 90
ФК Открытие 56
Фридман 18
Фрис Рудольф 56

Х

Харитонин Виктор 56
Херд Уитни Вульф 90
Хомянин Сергей 96
Хотин Алексей 56
Хотин Юрий 56
Хуэй На Янь 24

Ч-Э

Чжан Имин 24
Чикишев Дмитрий 96
Шерман Никита 90
Шишкин Александр 96
Шишханов Микаил 96
Шнеле Андрис 82
Эстар 96

A-Z

21st Century Fox 16
4finance 82
AFI Development 56
Aldamisa Entertainment 82
Alibaba 24
Alphabet 38
Altran Technologies 38
Alvarez & Marsal 102
Amazon 20
Apple 38
Avica Management Company 56
Badoo 90
Beijing Byte-Dance Technology 24
Bentley 34
Billfront 82
Blackstone 82
Bosco di Cillegi 56
BP 46
Bristol-Myers Squibb 48
Bumble 90
CA Immo 56
Cadillac 34
Cadillac Jack 82
Capital Group 56
Capital Partners 56
Chappy 90
China Evergrande Group 24
Columbus 56
Courtland Brooks 90
Crocus Group 56
Dalian Wanda 24
Deloitte 102
Divergent 3D 38
DuPont 48
Eli Lilly 48
Enka 56
EPI Russia I Ky 56
Erste Asset Management 56
Evonik 96
ExxonMobil 46
EY 102
Finstar 82
Food Retail Group 42
Ford Motor 38
Fort Group 56

General Electric 38
Goldman Sachs 56
Groupe PSA 38
Hines 56
Horizons Ventures 38
HP 38
Huggle 90
Immofinanz 56
Incyte 48
Invesco Asset Management 56
KR Properties 56
Kroll 102
Merck 48
Millhouse Capital 56
Mitsui & Co 17
Morgan Stanley 56
NCapital 42
NICA MFO 42
Nikolaev e:Consulting 42
Pemex 46
Petrobras 46
PokerStars 82
Porsche Engineering Group 34
PPF Real Estate Russia 56
PwC 102
Raven Russia 56
RD Group 56
Ritzio Entertainment 82
Rocket10 82
Rolls-Royce 34
Rothschild Bank 42
Ruiz Daimonds 56
S. F. Express 24
Shell 46
Sollers 34
SpaceX 38
Spotcap 82
Stars Group 82
Statoil 46
Sunac China Holdings 24
Target Global 82
TBI Bank 82
Tele2 56
Tencent Holdings 24
Tesla 38
The Walt Disney Company 16
Tinder 90
Toshiba 42
Total 46
Toyota 34
USM Holdings 16
VIMANA 42
Viventor 82

Zenfone 4

Смартфон как часть стильного образа

Современные гаджеты служат не только для работы, развлечений и решения повседневных задач, но и могут стать прекрасным дополнением твоего образа в качестве стильного аксессуара, отвечающего последним модным трендам.

Смартфоны ASUS ZenFone 4 обладают великолепным дизайном в стиле Zen. Металлический корпус ZenFone 4 отличается уникальная концентрическая отделка, переливающаяся на свету, а его экран с ультратонкими рамками покрыт прочным защитным стеклом с закругленными краями, что не только придает устройству стильный внешний вид, но и обеспечивает комфорт при использовании. Красоту смартфона подчеркивает «бриллиантовая» окантовка граней.

Прояви свои таланты в мобильной фотографии

ASUS ZenFone 4 — это 5,5-дюймовый смартфон нового поколения, работающий под управлением операционной системы Android™ и обеспечивающий непревзойденное качество фотосъемки.

ZenFone 4 оснащается сразу двумя тыловыми камерами: флагманским датчиком изображения Sony IMX362 и широкоформатной камерой с полем обзора 120°, которая способна запечатлеть в кадре в несколько раз больше объектов, чем обычные смартфонные камеры.

Новейший процессор сочетает высокую производительность с низким энергопотреблением, а батарея высокой емкости (3300 мА·ч) с технологией быстрой зарядки гарантирует длительное время автономной работы ZenFone 4.

Так с помощью смартфонов нового поколения от ASUS ты сможешь почувствовать себя настоящим профессионалом в мобильной фотографии.

Подробности на asus.ru
Покупайте на ru.store.asus.com

МЫ  ФОТО

Forbes

№02 (167) 2018

ACMG
THE NEW MEDIA

Главный редактор

Николай Феликсович Усков

Заместитель главного редактора

Ирина Мокроусова

Арт-директор

Антон Алейников

Ответственный секретарь

Ирина Фрейдлин

Редакторы

Александр Баулин («Технологии»),**Елена Березанская** («Миллиардеры»),**Антон Вержбицкий** («Деньги»),**Анастасия Карпова** («Бизнес и жизнь»),**Ольга Павлова,****Игорь Попов,****Игорь Терентьев** (рейтинги)

Обозреватели

Наталия Калинина, Екатерина Кравченко,**Александр Левинский**

Корреспонденты

Елена Ганжур, Екатерина Еременко,**Анна Касьян, Варвара Перцова, Михаил Рычагов,****Сергей Титов, Дмитрий Яковенко**

Фотослужба

Сергей Новиков (руководитель),**Мария Волкова, Анастасия Шпилько**

Дизайнеры

Людмила Пантелеева, Олег Фролов

Шеф-редактор объединенной редакции

Николай Мазурин

Литературные редакторы

Екатерина Лазарева, Ольга Серова

Выпускающие редакторы

Анна Емельяненко, Елена Якубчик

Корректор

Ольга Нестерова

Ассистент редакции

Софья Капалина

www.forbes.ru

Ярослав Бабушкин, Екатерина Валетова,**Ольга Волкова, Анастасия Домнина, Яна Жилева,****Андрей Злобин, Андрей Золотов, Андрей Ивашкин,****Станислав Леонидов, Софья Лозовая,****Анастасия Ляликова, Евгений Русаков, Анна****Сафронова, Данил Седлов, Алексей Сивашенков,****Денис Сидоров, Юлия Титова, Юлия Чайкина,****Сергей Шапкин**

Forbes USA

Editor-In-Chief

Steve Forbes

Chief Content Officer

Randall Lane

Art & Design

Robert Mansfield**Katya Soldak**

Editorial Director, International Editions

Forbes Media

Michael Federle

President & CEO

Tom Wolf

Senior Advisor, International

16+

По всем вопросам, связанным с изданием журнала и работой издательства, звонить по телефону: 8 499 518 13 50

Copyright©2018 Forbes LLC. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office

Журнал Forbes основан В. С. Forbes в 1917 году

Адрес редакции, учредителя и издателя

123022, г. Москва, Столярный пер., д. 3, корп. 6. Тел.: +7 499 518 13 50 E-mail: info@acmggroup.info

Издание Forbes зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-68043 от 13.12.2016. ISSN 1810-8660

Подписаться на журнал можно по телефону 8 800 200 3010

Семь раз проверь — один проголосуй: Urban Awards выбрала лучшие проекты жилой недвижимости 2017 года

Внедряя новые технологии и строительные материалы, столичные девелоперы выводят качество жилых проектов на новый уровень. Лучшие из них определили на профессиональной премии Urban Awards 2017. Всего приняли участие 197 номинантов.

Состав жюри — 45 уважаемых персон рынка недвижимости: первые лица девелоперских, строительных, консалтинговых, риелторских компаний, а также представители банков и юридических фирм.

Для попадания в шорт-лист премии проекту необходимо набрать высокий балл по сумме объективной и субъективной оценок. «Объективная» формируется по 10 критериям, среди которых традиционные — «расположение», «опыт застройщика» и новые — «финансовая устойчивость», «качество строительства» и другие.

Субъективную оценку эксперты составили, лично посетив стройплощадки. Аудит премии как во время тайного голосования, так и во время оглашения результатов осуществляли специалисты компании PwC.

Расскажем подробнее о некоторых из победителей. Лучшим комплексом апартаментов бизнес-класса Москвы стал яркий проект ГК «Интеко» — «Лайнер». Комплекс расположен в районе Ходынского поля. «Лайнер» отличают динамичная авторская архитектура, современные технологии строительства и инженерные системы. Комплекс состоит из двух корпусов с закрытыми и свободными от машин дворами с детскими и спортивными площадками.



Лучшим жилым комплексом комфорт-класса Московской области признан ЖК «Отрада», расположенный за районом Митино на Пятницком шоссе, в пяти минутах от метро. Все корпуса — в единой авторской архитектуре, монолитно-кирпичные, с подземным паркингом. Проект выделяют экологичность северо-западного направления и готовая инфраструктура. Изюминка проекта — загородный парк Отрада, объединяющий конный клуб, зоопарк, веревочный парк и банный комплекс.

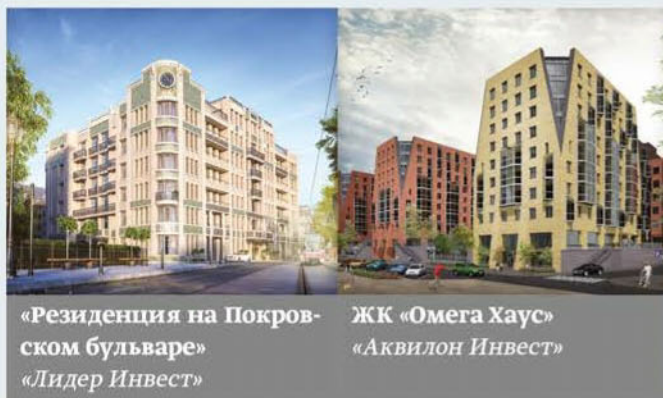
ЖК «Династия» от Sezar Group победил в престижной внеконкурсной номинации «Выбор покупателя» за беспрецедентные темпы реализации квартир в своем сегменте. Топовую позицию комплексу обеспечила концепция «бизнес-класс без

компромиссов»: монументальная архитектура, приватный двор-парк, авторский дизайн входных групп, планировочные решения с возможностью объединения любых смежных квартир.



Жюри признало, что лучшее благоустройство и инфраструктура выполнены в комплексе клубных домов «Садовые кварталы». В самом сердце комплекса — центральная площадь с прудом, торговой галереей, кафе и ресторанами, окруженная парком. В «Садовых Кварталах» использован широкий спектр компонентов ландшафтного искусства.

В 2017 году впервые церемония состоялась еще и в Санкт-Петербурге. Клубный дом «Щедрин», реализованный ГК «Балтийская коммерция», победил в номинации «Лучший строящийся жилой комплекс элит-класса». Среди региональных номинаций следует отметить яркий жилой комплекс «Омега Хаус» от «Аквилон Инвест», преобразивший облик набережной в центре Архангельска и победивший в номинации «Лучший региональный жилой комплекс премиум-класса».



Компания «Лидер Инвест» стала лидером локальной застройки. По версии Urban Awards она признана крупнейшим застройщиком в сегменте клубных домов. На первичном рынке «старой» Москвы этот девелопер строит и продает 27 клубных домов. Любопытно, что проекты компании представлены во всех жилых сегментах — от комфорт+-класса до элитной категории и во всех столичных округах.

Всех победителей Urban Awards можно найти на сайте www.urbanawards.ru/winners

Forbes

№02 (167) 2018

ACMG
THE NEW MEDIA

Коммерческий директор

Татьяна Иванникова (ivannikova@acmggroup.info)

Отдел рекламы

Ольга Домкина (зам. директора по рекламе Forbes, Forbes Life, Forbes Woman) (domkina@acmggroup.info),

Ольга Седнева (старший менеджер по рекламе) (sedneva@acmggroup.info),

Дарья Николаева (старший менеджер по рекламе) (nikolaeva@acmggroup.info),

Галина Мун (координатор) (mun@acmggroup.info)

Коммерческий директор digital

Виктория Гладкова (gladkova@acmggroup.info)

Алена Лобанова (бренд-менеджер)

Ксения Добрынина (старший менеджер по работе со стратегическими партнерами)

ACMG LAB

Анна Ионова (руководитель) (ionova@acmggroup.info),

Светлана Свицерская (менеджер),

Наталья Крюкова (арт-директор),

Анастасия Бубикина (ведущий дизайнер),

Дарья Шумкина (дизайнер)

Тел.: +7 499 518 13 50

«А Медиа Европа» **Франческо Кансирро**

«А Медиа Германия» **Айрис Грабнер**

«А Медиа Франция» **Клод Марелли**

Директор по распространению

Наталья Глущенко (gluschenko@acmggroup.info)

Отдел распространения

Марина Киреева (зам. директора),

Маргарита Зиновьева (руководитель по торговому маркетингу),

Екатерина Романова (руководитель направления по работе с подпиской)

Тел.: +7 499 518 13 50

Директор по производству **Александр Утин**

Отдел производства

Олег Новиков (зам. директора),

Александр Казаков, Елена Федоровцева (менеджеры)

Цветоделение **Сергей Циман** (ведущий специалист)

Юридический отдел

Мария Сакулина, Екатерина Коновалова,

Юлия Лукунина

Директор по персоналу ACMG

Мария Успенская

Вице-президент ACMG

Екатерина Тихомирова

Вице-президент ACMG

Галина Гладких

Первый вице-президент ACMG

Антонио Алици

Ассистент президента ACMG

Анна Лебедева

Президент ACMG

Александр Федотов

FORBES 02 (167) Тираж номера 90 000 экземпляров Дата выхода 25.01.18

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

Рекомендованная цена 160 руб.

Учредитель и издатель журнала АО «АС РУС МЕДИА» Индексы по каталогам: «Роспечать» — 83675; «Каталог российской прессы» — 24490. Редакция не имеет возможности вступать в переписку, рецензировать и возвращать не заказанные ею рукописи и иллюстрации. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции. © 2018 АО «АС РУС МЕДИА» © 2018 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. Товарный знак Forbes является исключительной собственностью Forbes Media LLC и используется в соответствии с лицензионным договором с Forbes Media LLC.



EVERYTHING STARTS WITH A WHY

ДЭВИД АЛЕКСАНДР ФЛИНН
СКУЛЬПТОР

Реклама. Y – Уай. Туалетная вода для мужчин.
Everything starts with a Why – Всё начинается с вопроса «Зачем».



НОВЫЙ МУЖСКОЙ АРОМАТ
YVES SAINT LAURENT

ОТ РЕДАКТОРА

**Николай Усков**

Главный редактор Forbes

uskov@acmgroup.info

Что ждет мир в наступившем году?

ПРЕЗИДЕНТСКИЕ ВЫБОРЫ в России, Бразилии и Мексике, парламентские в Италии, промежуточные выборы в США (последняя надежда демократов и канала CNN). Отставка Рауля Кастро и императора Акихито. Олимпиада в Южной Корее и чемпионат мира по футболу в России. Развитие каталонской интриги (если у тупика может быть развитие). Углубляющийся кризис кабинета Терезы Мэй на фоне все менее легких переговоров с Евросоюзом. Растущее усиление Франции во главе с едва ли не единственным крепко стоящим на ногах европейским политиком Эмманюэлем Макроном. Эпоха доминирования Германии при нынешнем шатком кабинете Меркель, вероятно, подходит к концу, хотя возможный закат Лондона как финансового центра Европы подарит Германии утешительную пилюлю. Туманное будущее Туманного Альбиона сулит немалые дивиденды Франкфурту-на-Майне — одному из лучших авиационных и финансовых центров мира. Но и тут немцам не стоит обольщаться, поскольку Париж и без популярного Макрона — Париж (HSBC уже обещает перевести туда 1000 рабочих мест).

В Европе с января введены новые правила финансовой прозрачности — MiFID II, но на очереди куда более мрачный ужастик европейской бюрократии — GDPR (General Data Protection Regulation), который грозит обрушить всю новую экономику, основанную на сборе и обработке персональных данных.

Впрочем, основным событием 2018 года может стать постепенная смена фундаменталистского тренда, который стал формироваться в десятых годах этого века и, в частности, привел к появлению ИГИЛ (запрещенная в России организация. — **Forbes**). В этом

году халифат, скорее всего, будет разгромлен, но нет сомнения, что исламский радикализм не исчезнет вместе с ним.

Еще в прошлом году в политике ближневосточных стран впервые стали ощущаться перемены, которые обещают отвлечь преобладающую и преимущественно безработную молодежь от прелестей автомата Калашникова, направив юную энергию на утехы, космополитические соблазны и прочую урбанистику. Символом этого процесса можно считать открытие Нового Лувра в Абу-Даби. Макрон, произносивший торжественную речь, уловил значение момента: «Друзья, здесь начинается борьба за поколение, за нашу молодежь. В этот бой мы вступили, чтобы победить, поскольку на нашей стороне красота мира». Слова, достойные древних завоевателей.

Еще более прагматично выглядят действия молодого крон-принца Саудовской Аравии Мухаммада бин Салмана (сокращенно МБС), который взял курс на преобразование некогда самого консервативного королевства Ближнего Востока, и нет сомнения, что этот тренд подхватят многие. Речь идет не только о диверсификации нефтяной экономики по примеру ОАЭ, но и о новой культурной стратегии, призванной очаровать молодежь до 30, которая составляет 70% населения. С этой целью МБС создал специальное министерство — Главную службу развлечений, и вскоре саудиты смогут, например, увидеть кино. Похоже, автократы осознали, что религиозные фанатики не столько их опора, сколько самые опасные конкуренты в борьбе за сердца, умы и власть. Как знать, не скажется ли постепенный отказ от фундаментализма и на атмосфере в российской политике, которую давно пора снова европеизировать. ■



BY APPOINTMENT TO
HRH THE PRINCE OF WALES
JEWELLERS, GOLDSMITHS
& SILVERSMITHS
GARRARD & CO LTD.
LONDON.

HOUSE OF GARRARD

LONDON 1735



Москва: ЦУМ; Третьяковский проезд, 7; Кутузовский пр-т, 31
Барвиха Luxury Village; С.-Петербург: ДЛТ

тел. 8 800 700 0 800

ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

www.mercury.ru

www.garrard.com

52,4

\$ млрд

В такую сумму американской корпорации The Walt Disney Company обойдется часть активов главного конкурента — 21st Century Fox миллиардера Руперта Мердока.



Руперт Мердок

FORBES №90

В рамках сделки Disney отойдут кино- и телевизионные студии, кабельные сети и международные телеканалы, в том числе National Geographic и Discovery. По долгу 21st Century Fox в \$13,7 млрд тоже придется отвечать Disney. Президент США Дональд Трамп уже поздравил Мердока с заключением сделки, она будет закрыта в течение 12-18 месяцев.

FORBES №12



Роман Абрамович

24

%

акций «Трансконтейнера», крупнейшего российского оператора контейнерных перевозок, приобрело ООО «Енисей Капитал», принадлежащее Роману Абрамовичу и его партнеру по Evraz Александру Абрамову. Сумма сделки неизвестна, на бирже такой пакет стоил около 15 млрд рублей. Продавцом выступил НПФ «Благосостояние», учрежденный при участии РЖД. Еще 25,07% акций остаются у Fesco Зиявудина Магомедова, а 50,2% + две акции — у РЖД.

FORBES №199



Иван Таврин

58

%

акций ООО «Новый Медиа Холдинг» (головная компания ЮТВ), принадлежащих основателю USM Holdings Алишеру Усманову, намерен выкупить его партнер Иван Таврин, после чего он консолидирует 100% долей компании. ЮТВ принадлежат телеканалы «Ю» и «Муз-ТВ», 80% канала Disney (еще 20% — у американской Walt Disney Co.) и 75% холдинга «СТС Медиа». После закрытия сделки единственным медиаактивом в портфеле Усманова останется ИД «Коммерсантъ».

СОЕВЫЙ ИМПЕРАТОР

Компания Александра Луценко — один из основных доноров Калининградской области.

ТЕКСТ
..

АНАСТАСИЯ ЛЯЛИКОВА



Александр Луценко впервые вошел в глобальный список Forbes в 2013 году

«Содружество» вложило в экономику Калининградской области более \$1,2 млрд

РОССЕЛЬХОЗНАДЗОР ДАЛ БРАЗИЛЬЦАМ еще один шанс и не стал запрещать, как планировал, с 1 декабря 2017 года поставки соевых бобов в связи с нарушением фитосанитарных требований. Именно из Бразилии экспортирует соевые бобы (не генно-модифицированные) агропромышленная группа «Содружество», один из крупнейших налогоплательщиков Калининградской области. 90% компании принадлежит Александру Луценко, богатейшему бизнесмену региона, и его супруге Наталье. Еще 10% — у японского трейдера Mitsui & Co, вошедшего в капитал компании в 2012 году. Дочь предпринимателей Елена Луценко входит в совет директоров «Содружества».

Луценко родился в Восточном Берлине, а свой первый бизнес начал в Белоруссии в 1994 году с торговли кормами и кормовыми добавками. В 2004 году началось строительство завода по переработке сои (ЗАО

«Содружество-Соя») в Калининградской области. За 13 лет группа стала крупнейшим инвестором региона, вложив в местную экономику более \$1,2 млрд.

Штаб-квартира компании, ранее располагавшаяся в городе Светлый Калининградской области, уже несколько лет находится в Люксембурге, ведь бизнес «Содружества» давно вышел на международный уровень. Компания — один из крупнейших переработчиков семян масличных культур в СНГ и Европе, ей принадлежат маслоэкстракционный завод и складская инфраструктура в Бразилии и речные терминалы в Парагвае. В феврале 2016 года «Содружество» создало дочернюю компанию в Турции.

Александр Луценко на вопросы Forbes отвечать не стал, свое последнее интервью он дал агентству Bloomberg в 2012 году. Бизнесмен дважды входил в глобальный список Forbes (в 2013 и 2015 годах), в 2017 году Forbes оценил его состояние в \$800 млн.

КОНТЕКСТ → КАБИНЕТЫ



1
Театрал Фридман украсил стену работой Бориса Мессерера, с которым лично знаком. Слева — картина канадского художника Жан-Поля Риопеля. Ее бизнесмен тоже выбирал сам

КАБИНЕТ МИХАИЛА ФРИДМАНА

Основатель «Альфа-Групп» и LetterOne, как резидент Великобритании, редко бывает в России. В отсутствие хозяина мы заглянули в его кабинет на улице Маши Порываевой.

текст
..

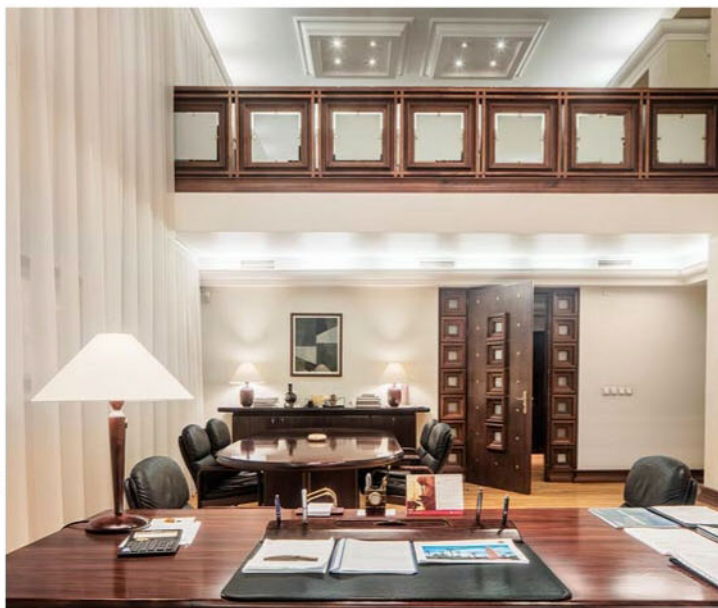
ЕЛЕНА БЕРЕЗАНСКАЯ

фото
..

ДМИТРИЙ ЯГОВКИН
для Forbes



3



6

Офорт Ивана Шишкина «Опушка», №21 из альбома «60 офортов профессора И. И. Шишкина. 1870–1892», изданного в 1894 году

2

Один из московских друзей подарил Фридману на 50-летие скульптуру самого бизнесмена, сделанную известным скульптором из Яффы Франком Майслером

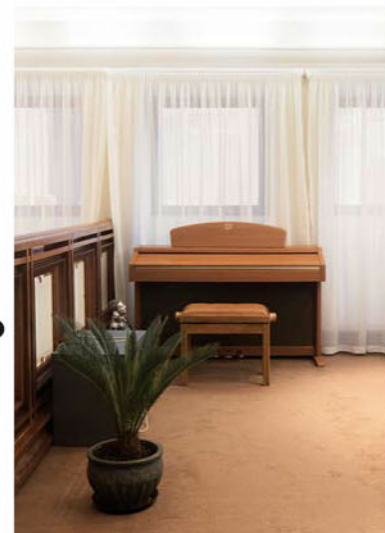
3

На втором этаже — комната отдыха с диваном и пианино, на нем Фридман иногда играет для себя и гостей



4

4
Слева — картина космонавта Леонова, советника Олега Сысуева. Сотканный к 870-летию персидского поэта Низами Гянджеви ковер Фридману подарили в Азербайджане



5

5
Цифровое пианино Yamaha — подарок партнера по «Альфа-Групп» и LetterOne Петра Авена и первого зампреда совета директоров Альфа-банка Олега Сысуева

7
Благодарственное письмо от Бориса Ельцина за помощь в формировании его избирательного фонда в 1996 году

8
Посетителей встречает скульптура женщины без головы. Фридман шутит: «Так мы поступаем с неблагонадежными заемщиками Альфа-банка»



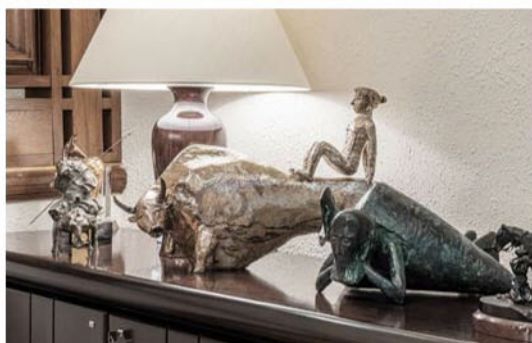
6



7



8



9



10

9
«Похищение Европы» — одна из двух десятков статуэток, подаренных в разное время друзьями или привезенных самим Фридманом из поездок

10
Песочные часы IKEPOD с шариками из золота — подарок партнера по «Альфа-Групп» и LetterOne Алексея Кузьмичева

233

ТЫС. НОЧЕЙ

провели в отелях Сиэтла визитеры,
связанные с Amazon.com



Amazon Go — концепт автоматизированного магазина без касс для авторизованных покупателей



Штаб-квартира Amazon в Сиэтле занимает 750 000 кв. м, но компании требуется еще около 1 млн кв. м

ЭФФЕКТ БЕГЕМОТА

Как одна компания изменила целый город, но осталась недовольной результатами.

ТЕКСТ

МАРИЯ АБАКУМОВА

МНОГО ЛИ НАЙДЕТСЯ желающих жить в городе под названием «Газпром»? Когда американский интернет-гигант Amazon в сентябре объявил, что подыскивает себе место под новую штаб-квартиру, власти Стоункреста, пригорода Атланты, решили выделить компании 140 га земли, на которой та могла бы построить целый город и назвать его Amazon. Крупнейшая компания России тоже меняет свою дислокацию, а вслед за «Газпромом» в Питер из Москвы потянулись и многие его подрядчики. Переезд газовой монополии уже сказался на недвижимости: по данным газеты «Ведомости», более половины сделок на офисном рынке Петербурга в 2016 году пришлось на «Газпром». Что может принести городу офис крупной компании? Преимуществ множество. Amazon обещает создать

50 000 рабочих мест с заработком более \$100 000 в год, увеличить оборот розничной торговли и приток инвестиций.

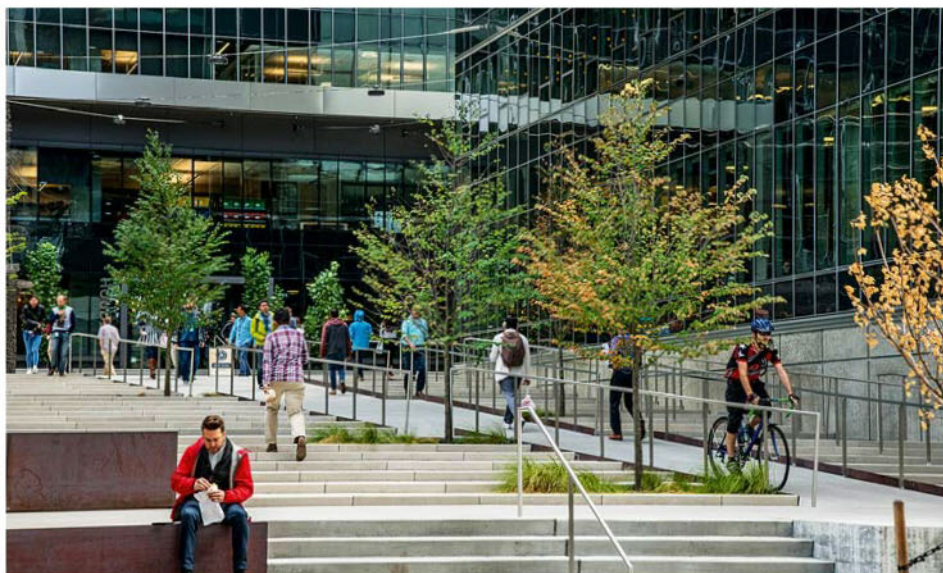
Американские СМИ называют детище Джеффа Безоса, который основал Amazon в 1994 году в собственном гараже, термином behemoth. Сегодня это крупнейший по выручке онлайн-магазин в мире. Если в 2011 году у Amazon было 30 000 сотрудников в США, то в 2016 году их число достигло 180 000. Штаб-квартира компании в Сиэтле постоянно расширялась, строились небоскребы, реконструировались целые районы. Сотрудники Amazon располагаются в 33 зданиях города. Столь бурный рост не мог не отразиться на рынке недвижимости. Сиэтл легко преодолел кризис: если в 2012



145

\$ тыс.

составляет средняя зарплата сотрудников в высокотехнологических подразделениях Amazon



5

\$ млрд

обещает вложить компания в строительство новой штаб-квартиры

году каждый пятый квадратный метр в высококлассных офисах пустовал, то сейчас, по данным агентства Savills, вакантность составляет всего 10%. Ставка аренды за это время выросла на четверть. При этом 20% офисов класса А в Сиэтле сейчас занимает Amazon. Компания столкнулась с тем, что сама же создала невыгодные для себя рыночные условия.

Другая сторона проблемы — перегретый рынок труда. По данным службы занятости штата Вашингтон, в компании Джеффа Безоса сейчас открыто 6250 вакансий (следующий после Amazon ищущий сотрудников работодатель штата — система здравоохранения, ей требуется 5600 человек). Работникам компании обеспечивают лучшие условия. Им, например, можно приходить на работу с собаками, и таким правом ежедневно пользуются 1200 человек. Сан-Франциско и Кремниевая долина пока обгоняют Сиэтл по уровню зарплат в сфере высоких технологий, но доля опубликованных вакансий в этой отрасли, приходящихся на эти регионы, с каждым годом

снижается, а доля Сиэтла растет, и сейчас, по данным Savills, составляет 13% всех предложений в США.

Неудивительно, что зажатая в тиски рынком недвижимости и рынком труда компания подыскивает новую штаб-квартиру. Однако для властей города и штата заявление Безоса прозвучало как гром среди ясного неба. Оппозиция обвинила правительство в «левизне» в сфере налоговой политики. Дискуссии о причинах и последствиях решения Amazon не утихают до сих пор.

Недоброжелатели утверждают, что из-за высоких зарплат специалистов в области хайтек цены на жилье непропорционально выросли. По данным издания Crosscut из графства Вашингтон, большая часть бездомных в Сиэтле — местные уроженцы, которые не сумели осилить вызванный засильем резидентов Amazon рост цен на недвижимость. Разница в зарплатах сотрудников онлайн-гиганта и других жителей города очень высока.

Но трудностей не боятся желающие приютить у себя крупнейшего онлайн-торговца: 238 городов США, Канады и Мексики подали заявки на конкурс по выбору новой штаб-квартиры и наперебой обещают налоговые льготы и инфраструктуру. Победителя назовут в 2018 году. Чтобы стать домом для «Газпрома», Петербургу проходить такой строгий отбор не пришлось. ■

ИГОРНЫЙ БИЗНЕС

Какой будет зимняя Олимпиада в Южной Корее.

ТЕКСТ

НАТАЛИЯ КАЛИНИНА

НОВЫЕ СОРЕВНОВАНИЯ

Биг-эйр в сноуборде
(мужчины, женщины) — прыжки со специального трамплина с исполнением различных трюков в полете.



Дабл-микст в керлинге

Смешанные пары (один мужчина и одна женщина, без запасных) играют матчи из 8 эндов (периодов), а не из 10, как в традиционном керлинге. В каждом энде команда выполняет по 5 бросков (вместо обычных 8), причем первый и последний должен сделать один и тот же участник. В остальном правила те же.

Конькобежный масс-старт (мужчины, женщины)

24 лучших спортсмена (по итогам трех полуфиналов) стартуют одновременно; побеждает тот, кто быстрее остальных пробежит 16 кругов, при этом обгоны разрешены только со второго круга. Посередине забега предусмотрен промежуточный спринт — очки за победу в нем могут стать решающими на финише.

Командный турнир в горнолыжном спорте

Участвуют 16 лучших по рейтингу сборных (по 2 мужчин и 2 женщины в команде). Соревнования проходят в формате параллельного спуска и системе плей-офф: каждый раунд состоит из четырех коротких «дуэльных» заездов (не больше 25 секунд), проигравшая по итогам четырех гонок команда выбывает.

В программу Игр-2018 включены 6 новых дисциплин, а вот гигантский параллельный слалом в сноуборде (в Сочи-2014 этот вид принес сборной России две медали: золото Вика Уайлда и бронзу Алены Заварзиной) потерял олимпийский статус. Таким образом, в Пхечхане-2018 разыграют 102 комплекта наград.

НОВЫЕ УЧАСТНИКИ

89

команд

ожидают на Играх-2018. Дебютантами зимней Олимпиады должны стать Малайзия, Эритрея, Косово, Эквадор и Сингапур — по одному-два представителя этих стран квалифицировались в Пхенчхан в разных видах спорта. Так, в горнолыжных соревнованиях выступит Шэннон-Огбани Абеда родом из Эритреи. Он давно живет в Канаде, тренируется у австрийского специалиста Хельмута Шпигеля и мечтает выйти в финал турнира слаломистов.

13

медалей

завоеванных в Сочи-2014, лишилась сборная России по результатам допинг-расследования МОК. Кроме того, приостановлена деятельность Олимпийского комитета России, поэтому российской сборной на Играх-2018 не будет. Однако не замешанные в допинг-историях (это тщательно проверяют) атлеты получили право выступить в Пхенчхане под олимпийским флагом, с олимпийским гимном и аббревиатурой OAR (Olympic Athlete from Russia) на форме.

180,09

балла

набрали северонокорейские фигуристы Риом Тай Ок и Ким Чжу Сик на турнире Nebelhorn Trophy осенью 2017-го, заняли 6-е место и стали единственными представителями своей страны, которые отобрались на Игры-2018. МОК не раз заявлял, что заинтересован в участии атлетов из Северной Кореи в Олимпиаде и готов компенсировать связанные с этим расходы. Однако пара так и не подала заявку и в Пхенчхане не выступит.

НОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

58

\$ млн

потратил оргкомитет Пхенчхана-2018 на сооружение 35-тысячного Олимпийского стадиона, где пройдут церемонии открытия и закрытия. После окончания Паралимпиады арену частично демонтируют — содержать такой большой стадион слишком дорого для скромного региона. С учетом затрат на благоустройство территории вокруг арены (там будут проходить церемонии награждения) и расходов на будущую реконструкцию общая стоимость проекта составит \$105 млн.

3,7

\$ млрд

стоило строительство высокоскоростной железнодорожной ветки между Сеулом, Пхенчханом и городком Каннын на побережье, где разместились ледовые арены. На экспрессе путь из столицы до главных олимпийских объектов занимает меньше двух часов. В целом на инфраструктурные улучшения к Олимпиаде Южная Корея потратила около \$10 млрд — в дополнение к операционному бюджету Игр, который с момента заявки вырос до \$2,4 млрд.



НОВЫЕ СПОНСОРЫ

918

\$ млн

ПЛАНИРУЕТ ЗАРАБОТАТЬ ОРГКОМИТЕТ ПХЕНЧХАНА-2018 НА КОНТРАКТАХ С НАЦИОНАЛЬНЫМИ СПОНСОРАМИ. И ЭТО НА 7,6% БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ. В ПАРТНЕРСКОЙ ПРОГРАММЕ ИГР-2018 В РАЗНОМ СТАТУСЕ УЧАСТВУЮТ 66 МЕСТНЫХ КОМПАНИЙ — В СОЧИ-2014 ТАКИХ БЫЛО 44.

MCDONALD'S

41 год McDonald's был продовольственным спонсором Игр, но летом 2017-го, за три года до окончания контракта, объявил о прекращении сотрудничества с МОК. Компания, платившая около \$25 млн в год за спонсорский статус, мотивировала это необходимостью «сосредоточиться на других приоритетах». Но специалисты полагают иначе: официальные отношения с МОК стоят слишком дорого (с 2021-го цена партнерства, по сообщениям СМИ, может вырасти вдвое), а маркетинговый эффект не соответствует затратам.

ALIBABA И INTEL

Две компании пополнили спонсорский пул Международного олимпийского комитета в 2017-м. Китайский гигант интернет-коммерции Alibaba будет спонсором Олимпиад до 2028 года. По оценкам экспертов, это должно принести МОК около \$600 млн. Производитель компьютерных компонентов Intel подписал контракт с МОК до 2024 года. Финансовые детали не разглашаются, но подобные сделки, как правило, стоят около \$100 млн за четырехлетний цикл.

TOYOTA

С 2017-го статус глобального партнера МОК получила Toyota — контракт до 2024 года был подписан еще в 2015-м, но до старта нового олимпийского цикла автопроизводитель мог активировать спонсорские права только в Японии. Таким образом, сейчас в глобальной партнерской программе Международного олимпийского комитета участвуют 13 компаний. За прошлый олимпийский цикл (2013–2016) эта статья доходов (тогда партнеров было 11) принесла МОК больше \$1 млрд.

ВЫШЕ ИНДЕКСА

Богатейшие китайцы за год стали на 26% богаче.

В Китае Forbes опубликовал очередной список 400 богатейших, и все они миллиардеры. Совокупное состояние участников списка (и членов их семей) на конец октября составляло \$1,2 трлн — это на 26% выше, чем в прошлом году, и выше прироста фондового индекса Shanghai Composite, который составил 13%. Семьдесят девять человек сделали свои состояния на производстве, в нынешнем списке 53 новичка. Можно только порадоваться, что времена Мао позади!



Хуэй Ка Янь
42,5
\$ млрд

Глава риелторской и девелоперской компании China Evergrande Group за год поднялся с 9-го места к вершине списка богатейших. Его компания прибавила в капитализации 469%, что сделало его богаче на \$33 млрд.



Ма Хуатэн
39
\$ млрд

Его называют Пони Ма, и он возглавляет интернет-гигант Tencent Holdings, разработавший популярный мессенджер WeChat. Стремительный рост акций Tencent прибавил к состоянию Ма \$14,5 млрд.



Джек Ма
38,6
\$ млрд

Принадлежащая Ма торговая площадка Alibaba растет по мере того, как все новые люди по всему миру прибегают к интернет-торговле. Соответственно, увеличивается и состояние Ма. За год он разбогател на \$10 млрд.



Ван Цзяньлин
25,2
\$ млрд

Прошлогодний лидер списка — один из немногих, чье состояние уменьшилось. Принадлежащая ему риелторская группа Dalian Wanda, чтобы расплатиться с долгами, распродал активы — тематические парки развлечений и отели.



Ван Вэй
22,3
\$ млрд

Бывший рабочий-текстильщик сейчас управляет S. F. Express — китайским аналогом FedEx. В феврале он вывел компанию на биржу «с заднего входа», то есть купив публичную компанию — Maanshan Dingtai Rare Earth.

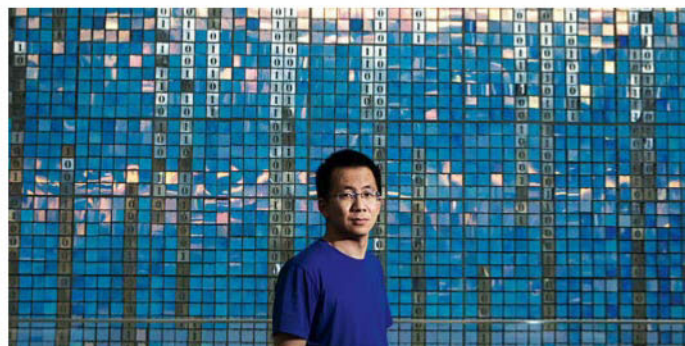
Стал знаменитым



СУНЬ ХУНБИНЬ
10,4
\$ млрд

Сунь Хунбинь — основатель и председатель совета директоров Sunac China Holdings, девелопера, акции которого, торгующиеся на Гонконгской бирже, взлетели за прошедший год на 632%. В июле 2017 года Sunac заплатила \$6,6 млрд за тематические парки развлечений, которые распродала принадлежащая Ван Цзянлину (см. выше) группа Dalian Wanda.

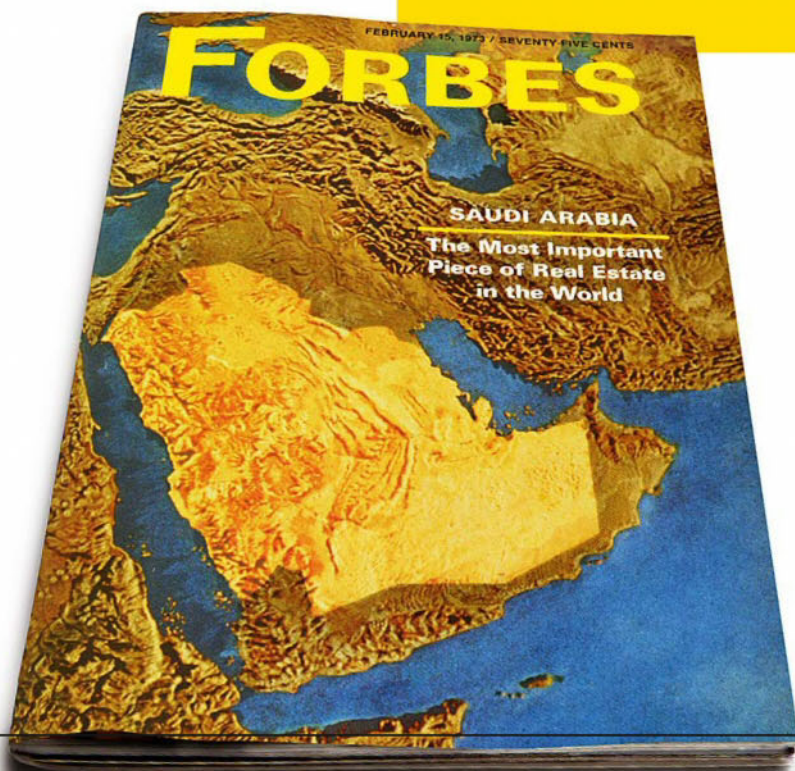
Вошел в список



ЧЖАН ИМИН
4
\$ млрд

Основанный Чжан Имином стартап Beijing Byte-Dance Technology разработал ставшее популярным приложение Toutiao («заголовки» по-китайски). Этот агрегатор новостей и видеороликов, опубликованных в разных средствах массовой информации, набрал более 120 млн подписчиков. В августе компания собрала \$2 млрд инвестиций при оценке \$20 млрд.

ЛУЧШИЕ ОБЛОЖКИ В ИСТОРИИ ЖУРНАЛА



Лицо из прошлого

**Герой баскетбола**

Самый главный человек в НБА не отличается высоким ростом и атлетическим телосложением. Однако влияние Лоуренса Флейшмана трудно переоценить. Этот адвокат по налогообложению более 10 лет управлял Ассоциацией игроков НБА, и зарплаты спортсменов только за 8 лет увеличились на 1200%, достигнув в 1973-м \$65 000 в год (\$350 000 в нынешних ценах). На фото Карим Абдул-Джабар (для привлечения внимания).

15 февраля 1973 года: золото из песка

Прихлебывая кофе с кардамоном, журналист Forbes Стивен Квикел рапортует из Саудовской Аравии: «Саудовцы... работают в традиционных рубашках и головных уборах, женщины заворачиваются в черное с головы до пят. Еще более удивительно выглядят представители религиозной полиции, которые палками загоняют в мечеть всех, кто увлечен от молитвы». Одно ясно: богатство Эр-Рияда будет расти. К 1976 году королевство обойдет США по производству нефти. Доказанные запасы Саудовской Аравии почти в 4 раза

выше американских, добыча достигла 5,7 млн баррелей в сутки. Доходы от нефти скоро превысят \$8 млрд (\$43 млрд в нынешних ценах) в год. И тогда это государство войдет в число решающих сил в мировой экономике. В октябре 1973-го ОПЕК под эгидой Саудовской Аравии ввела эмбарго на поставки нефти Западу, поддержавшему Израиль в Войне Судного дня. К январю цены на нефть взлетели на 350%, до \$11,69 за баррель (\$63 в нынешних ценах). Это вызвало ухудшение экономической ситуации в США.

Знак времени

**Быстро, дорого**

Большие надежды возлагали на сверхзвуковой лайнер, который меньше чем за 4 часа мог долететь от Нью-Йорка до Лондона. Но цена разработки Concorde намного превысила проектную: на начальном этапе планировалось потратить \$450 млн (\$2,4 млрд в нынешних ценах), реальные затраты составили около \$2,5 млрд (\$13,4 млрд).

Удивительное объявление

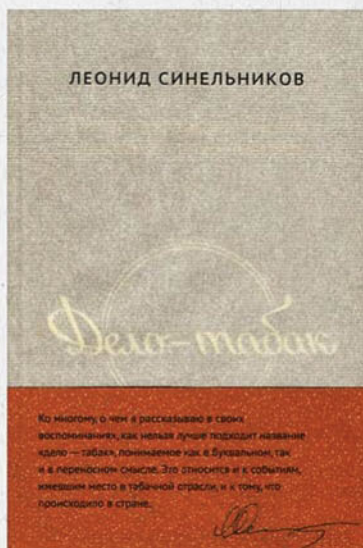
**Советы Пинкертон**

Электронные средства безопасности, воровство среди сотрудников, мошенничество со страховками — ничего не изменилось!

Здесь не курят

Табачная фабрика «Ява» как образец социалистического менеджмента.

ТЕКСТ
ДЕНИС ПЕСКОВ



Дело — табак:
Леонид Синельников.
Полвека фабрики «Ява» глазами ее руководителя.
Издательский дом «Дело»
РАНХиГС, 2017

«КАК-ТО В ТЕЛЕФОННОЙ ТРУБКЕ раздался специфический, очень густой голос: «Здравствуйте, вы, наверное, меня знаете, это Коккинаки. Я хочу обратиться к вам с просьбой...» Кто не знал в то время знаменитого летчика-испытателя, Героя Советского Союза! Я быстро отреагировал и спросил: «Вы, наверное, хотите приобрести сигареты «Союз-Аполлон»?» В ответ получил запомнившуюся мне на всю жизнь фразу: «Зачем мне это дерьмо нужно — я курю обычный «Памир». Дело в том, что эти суперкрепкие сигареты, некогда популярные, были сняты с реализации в торговой сети. <...> Конечно, мы ему помогли».

По истории фабрики «Ява» можно изучать историю нашей страны. Созданная до революции, она почти 100 лет оставалась самым передовым и популярным производителем табачной продукции. Одноименный бренд сигарет предпочитало руководство страны, а их дефицит привел к народным волнениям в Москве летом 1990-го. И тем не менее предприятие регулярно сталкивалось с проблемами, корнями уходившими как в фундамент, так и в верхи Советского государства.

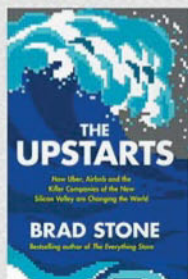
Леонид Синельников пришел на фабрику инженером в 1962 году и через 20 лет стал ее директором. За это время

«Ява» первой перешла с производства папирос на более современные сигареты с фильтром и показала, что может работать по самым высоким стандартам, успешно реализовав совместный с Philip Morris проект — сигареты «Союз-Аполлон». Не ударить лицом в грязь помог богатый опыт коллектива и руководства «Явы», до этого постоянно решавших проблемы отсутствия или несоответствия этикеток, упаковки, фильтров, целлофановой пленки и даже клея для нормального функционирования импортной сигаретной линии при кривом централизованном планировании.

У руля Синельников в той или иной форме оставался 30 лет, смог провести предприятие через последние судороги СССР и выйти в открытое море рыночных отношений. Отдельный поучительный кейс — приватизация и приобретение компании иностранным инвестором British American Tobacco: стоимость «Явы» оказалась выше, чем у большинства индустриальных лидеров советского времени! В пору восхищения иностранными капитанами бизнеса от американца Джека Уэлча до китайца Джека Ма знакомство с лучшими образцами отечественного высшего менеджмента как никогда кстати.

И да, Леонид Синельников не курит.

Brad Stone
**The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the
 Killer Companies of the New Silicon Valley
 Are Changing the World.**
 Bantam Press, 2017



Автор бестселлера об Amazon и главред отдела глобальных технологий в Bloomberg News решил рассказать истории двух других знаковых компаний XXI века, расположенных по соседству с ним в Сан-Франциско. Как ни странно, у обеих компаний, Uber и Airbnb, много общего помимо местонахождения штаб-квартир и личной дружбы владельцев-основателей. И та и другая взрывали устоявшиеся за десятилетия сегменты, обе ради роста нарушали законы по всему миру, а самое главное, меняли наше представление о том, как можно пользоваться такси и снимать жилье. Книга, написанная без лишних сати-

Гибкий старт

ментов и восхищения героями, — настоящий учебник по бизнесу. Стартовать и подвинуть первопроходцев научит победа Airbnb над Couchsurfing. Бороться с имитаторами научат битвы Uber с мастерами этого дела — китайцами. И обеим компаниям есть что рассказать о пиаре, контрпиаре и гибкости в трактовке законодательства чиновниками. Как всегда, особенно поучительны не сами по себе победы, а то, как компании оправлялись от ударов и находили новые ходы, чтобы достичь успеха. **P. S.** A Uber начался с того, что у основателя появилась девушка из другого района, куда пешком не находишься.

При приватизации стоимость «Явы» оказалась выше, чем у большинства индустриальных лидеров советского времени

Связующие звуки

В 1958-м техасский пианист Харви Лейвен (Ван) Клиберн-мл. выиграл в Москве первый Международный конкурс им. П. И. Чайковского. Холодной войны молодой человек, вопреки названию книги, не остановил, но потепление на какое-то время вызвал. Россия страстно полюбила американца, да и его соотечественники были поражены неожиданным успехом пианиста за железным занавесом. Но спецслужбы обеих стран насторожились: до конца поверить в чистоту такого хеппи-энда они не могли, и, как принято говорить, дальнейшая жизнь Вана Клиберна уже никогда не была прежней. Его высокий талант безусловно признавался в США: он считался национальным достоянием, играл для всех президентов, получил много престижных премий, включая первую «Грэмми», продал миллионы пластинок, постоянно гастролировал и имел внушительную армию поклонниц как в США, так и в СССР. Однако положение друга двух враждующих систем имело и обратную сторону. Лишь недавно стали доступны архивные данные ФБР и ЦРУ, касающиеся умершего в 2013 году музыканта. Вместе с многочисленными интервью (в том числе с нашей стороны) это позволило создать книгу, из которой русскоязычный читатель может узнать подробности этой интересной и необычной судьбы.

Найджел Клифф.
Подмосковные вечера.
История Вана Клиберна.
 Эксмо, 2017



Emma Byrne
**Swearing Is Good for You: The Amazing Science
 of Bad Language.**
 W. W. Norton & Company, 2018

Без этого нельзя никак...

Если, споткнувшись, вы произносите что-то из категории «0+», то эта книга не для вас. Всем остальным наверняка будут интересны последние новости науки по теме, которая, прямо скажем, среди ученых мало престижна. И тем не менее не менее ругательности сквернословие исследуют, потому что попавшие себе по пальцу молотком во всех странах орут что-то непечатное, а это что-то о нас да и говорит. Например, то, что ругательства действительно неплохое обезболивающее, а коллективы, где коллеги позволяют себе некоторые вольности, скажем так, с чистотой коммуникаций, обычно более эффективны и тесно сплочены, нежели те, где боевой дух и работоспособность поддерживаются исключительно по правилам тимбилдинга. Синдром Туретта уже притча во языцах, но вот как ругаются глухонемые? Ответ: это надо видеть. Тем более что и у них существуют примечательные национальные особенности. Местная табуированная лексика вообще уникальна. Так в Голландии одним из самых злых считается оскорбление «переживший рак» (Kankerlijer). Ругательства на других языках могут так же ранить, лишь если чужой язык освоен до определенного возраста. А еще ученые считают, что не ругаться невозможно.

Сомнительная стабильность

Россиянам не следует бояться резких экономических и даже политических перемен.



**Владислав
Иноземцев**

Доктор экономических наук, директор
Центра исследований постиндустриаль-
ного общества

forbes.ru/inozemtsev-vladislav

К

ак я и предполагал почти полтора года тому назад, никаких неожиданностей, на которые нам настойчиво намекали самые разные «информированные аналитики», не случилось: Вла-

димир Путин пошел на очередные выборы, и ничто не помешает ему через несколько недель плебисцитарным голосованием подтвердить — и продлить — свои президентские полномочия.

На протяжении всей скоротечной и довольно блеклой кампании нам со всех сторон внушали один базовый тезис: России нужна стабильность, да и обстановка почти на всех «фронтах» слишком сложна для того, чтобы что-то менять. Эта позиция мало у кого вызывала открытые возражения. Иногда в дискуссиях можно было услышать, что нынешняя «стабильность» слишком похожа на застой, но и те, кто это утверждал, не подвергали сомнению позитивность стабильности как таковой. Аналогично можно констатировать существенные различия в оценке того, в сколь непростой ситуации в последнее время оказалась страна, но и тут мало кто допускал мысль о том, что пришла пора сменить кучера или вообще отпустить вожжи.

Между тем оба эти тезиса при ближайшем рассмотрении не выглядят очевидными. Начнем со «стабильности». В России XXI века стабильность ассоциируется с несменяемостью не только верховного лидера, но и всего корпуса властной элиты. Однако простой взгляд как на относительно недавнюю, так и на более отдаленную историю говорит совершенно об ином. В XX веке (я сейчас вообще не хочу вспоминать сталинскую эпоху) в России было два периода быстрого экономического роста, повышения уровня жизни населения,

технологического прогресса и относительной внешней открытости. Первый из них пришелся на начало столетия, второй — на 1950-е и 1960-е годы. Однако со «стабильностью» в ее нынешнем понимании в обоих случаях дело обстояло как-то не очень. С 1901 по 1913 год в России сменилось шесть глав правительства, произошла неудачная попытка революции, был учрежден парламентаризм и избрано четыре состава Государственной думы. С 1953 по 1965 год страна пережила разоблачение «культа личности», разгром как минимум трех «антипартийных групп» и единственное в советской истории смещение главы партии и правительства.

Я не говорю о том, что в течение обоих периодов реорганизации министерств и ведомств происходили почти постоянно. Если обратиться к более ранним событиям, то в XVIII веке Россия трансформировалась быстрее и увереннее, чем когда-либо прежде, но и число пришедшихся на него переворотов и царевубийств было рекордным. Напротив, длительные периоды «стабильности», такие как 30-летнее царствование Николая I или 20-летний период от Леонида Брежнева до Константина Черненко, заканчивались общенациональным позором или катастрофой.



Без перемен: в 2017 году депутаты Госдумы стоя слушают гимн РФ, который мало отличается от гимна СССР

Восхваление политической и экономической «стабильности» обусловливается вопиющим пренебрежением, которое российская элита испытывает в отношении законов общественного развития. Между тем именно экономика и политика всегда выступали факторами революционных перемен в обществе, тогда как социальные процессы и частная жизнь (которую исследователи порой называли «структурой повседневности», как, например, Филипп Арьес и Жорж Дюби в «Истории частной жизни») как раз и выполняли роль стабилизатора, часто противившегося излишнему темпу экономических и политических перемен. В таком контексте я бы сказал, что не только экономическая конкуренция (что в целом очевидно), но и политическая борьба и соперничество (с чем согласиться психологически намного сложнее) выступают факторами развития, в то время как консолидация власти и этатизация хозяйственной жизни — верной гарантией наступающего застоя.

Так что превозносимая ныне стабильность выглядит скорее как предкризисное, чем посткризисное явление, и чем дольше она будет сохраняться, тем выше (а не ниже) вероятность серьезных политико-экономических потрясений. Не менее сомнительным представляется и тезис о внешней угрозе. На мой взгляд, само ее существование должно восприниматься как динамический и развернутый во времени процесс, потому что лишь при таком условии мы можем понять ее причины (и ее виновника). В конце прошлого года в России активно смаковалась новость о том, что США увеличили свой военный бюджет и численность Вооруженных сил... впервые за семь лет. Между тем вряд ли вменяемый человек сочтет этот шаг необоснованным, учитывая, что за те же семь лет военные расходы России выросли в 2,5 раза, с 1,28 трлн до

3,14 трлн рублей, а Москва присоединила Крым и спровоцировала войну на востоке Украины. Можно по-разному реагировать на действия американцев, но назвать их превентивными или неспровоцированными не поворачивается язык.

В 2003 году, например, российско-украинские отношения были чуть ли не в идеальном состоянии, как, замечу, и российско-европейские. Президент Путин незадолго до того говорил, что Россия «не просто поддерживает процессы [европейской интеграции], но и смотрит на них с надеждой»; в противостоянии готовившейся агрессии США в Ираке складывалась чуть ли не новая «ось» Париж — Берлин — Москва.

Что мешало тогда не противиться наметившемуся движению Украины в сторону ЕС, а поддержать его? Европа как не готова сейчас, так и тогда была не готова принять Киев в Евро-союз. Но, оставаясь в стороне, Москва могла бы стать незаменимым переговорщиком в этом процессе, десятилетиями играя на противоречиях сторон и оставаясь другом для обеих. Чем была вызвана необходимость противостоять неизбежной в 2004 году смене украинского руководства и вполне разумной (если учитывать наш собственный опыт с Чечней) политике властей Грузии на реинтеграцию страны в 2008-м? Зачем было захватывать и так вполне принадлежавший «русскому миру» Крым и допускать братоубийственную войну в Донбассе? И как можно было ожидать, что после всего этого международная обстановка не обострится, а Россия не превратится в изгоя? Иначе говоря, 15-летний период

«стабильности» в российской политике был, если смотреть под несколько иным углом, временем стабильно нараставшей враждебности к России в остальном мире, отчасти порожденной ее собственными действиями на международной арене. Сегодня у нас нет доказательств того, что в случае продолжения «стабильности» таких действий не станет больше, но есть опасения совершенно противоположного: возможного военного вмешательства в Судане и Ливии, наращивания присутствия в Сирии, более активной поддержки исчезающей из глобального политического пространства вместе с нашими инвестициями Венесуэлы и т. д. Гарант российской «стабильности», надо отдать ему должное, никогда не признавал ошибок и не сворачивал назад, поэтому данный внешнеполитический тренд кажется мне крайне устойчивым, а он тоже ведет страну отнюдь не к новым победам, а к милитаризации экономики и новой холодной войне.

На мой взгляд, привлекательность идей «стабильности» и «осажденной крепости» в нашем обществе объясняется довольно просто.

С одной стороны, в России сильна традиция апологизировать, если так можно сказать, «коллективную проблемность»: пусть происходит довольно мало хорошего, но зато этого хорошего немного не только в моей жизни, но и у всех остальных. «Стабильность» тут — прекрасный политический выбор, просто потому что в эпоху перемен часть людей пользуется открывающимися возможностями и выигрывает, а часть не рискует и оказывается проигравшей. Это, как показывает история, действует на российское общество намного более деструктивно, чем совместное погружение в трясину в сомнамбулическом состоянии, где пусть даже все в итоге проигрывают, но мало кто резко поднимается на фоне всеобщей деградации. Именно поэтому лозунг «стабильности» электорально крайне привлекателен, и, если взглянуть на карту итогов любых общенациональных выборов последнего десятилетия, он особенно популярен там, где низка степень благосостояния и социальной активности людей. Поэтому, как ни парадоксально, даже некоторое ухудшение экономической

в очередной раз перед этой властью прогнуться. Соответствующая риторика позволяет всем участникам процесса вполне комфортно квалифицировать некую аномалию как естественный и правильный выбор и тем самым оправдать все свои действия. Дополнительным фактором становится и то, что люди по-прежнему верят: только сплочение перед лицом внешнего врага может мобилизовать общество и обеспечить достижение многих амбициозных целей (а о том, насколько таковые являются желаемыми и оптимальными, мало кто задумывается).

Подводя итог, можно сказать: «стабильность» выглядит в наши дни намного более опасной, чем даже «дестабилизация», — причем по двум причинам. С одной стороны, она увеличивает отставание России в период, когда в мире назревает (если уже не случилась) новая производственная революция. С другой — предполагает сохранение того безответственного внешнеполитического курса, который чреват полным отчуждением России от сообщества развитых

Население не считает себя вполне холопским и требует для введения авторитарного управления неких оснований. Внешняя угроза среди них — безусловно оптимальный вариант

ситуации, наблюдающееся в последнее время, не в состоянии лишить данный лозунг поддержки.

С другой стороны, в России столь же сильна тоска по «сильной руке», однако здесь нужно принимать в расчет одно важное обстоятельство. Будучи относительно готовым к авторитарным методам управления собой, население не считает себя вполне холопским и инстинктивно требует для введения такого типа управления неких оснований. Внешняя угроза среди них — безусловно оптимальный вариант, так как во многом снимает ответственность с вождя за de facto осуществляемую им узурпацию власти, а с народа — за готовность

стран. Эти два аспекта характеризовали обе «великие эпохи стабильности»: николаевскую Россию и брежневский СССР, — и они закончились далеко не лучшим образом. И все это должно заставить всех ответственных граждан еще раз задуматься о том, какой выбор им следует сделать в наступающем марте. ■

4-х кратный рост эффективности

По данным РАН, Минэкономразвития, производительность труда в России составляет 25% от уровня развитых стран. Это значит, при равной численности персонала, компании этих стран работают в 4 раза эффективнее аналогичных российских предприятий. Для преодоления этого огромного отставания нам нужно повысить производительность в 4 раза (с 25% до 100% уровня зарубежных компаний).

Осознав это, многие российские предприятия пытались повысить свою эффективность. Они обновляли производственные фонды, внедряли прогрессивные иностранные новации в управлении: Бережливое производство, ISO, ERP, KPI и др. Но ожидаемого результата не получили. Из-за особенностей трудового менталитета россиян (низкой дисциплины и неисполнительности персонала) ничего не работает так, как должно работать.

Причина отставания отечественных предприятий – отсутствие высокопроизводительной организационной культуры, при которой персонал дисциплинирован, исполнительен и высокопроизводителен. Данная культура присуща всем зарубежным компаниям (японским, немецким, американским и др.). Она является *движущей силой коллективов* и позволяет до 4-х раз повысить производительность труда компаний с любой численностью персонала. В результате во столько же раз повысить их эффективность и прибыльность.

Очевидно, что высокопроизводительная организационная культура – это именно то, чего не хватает всем предприятиям России.

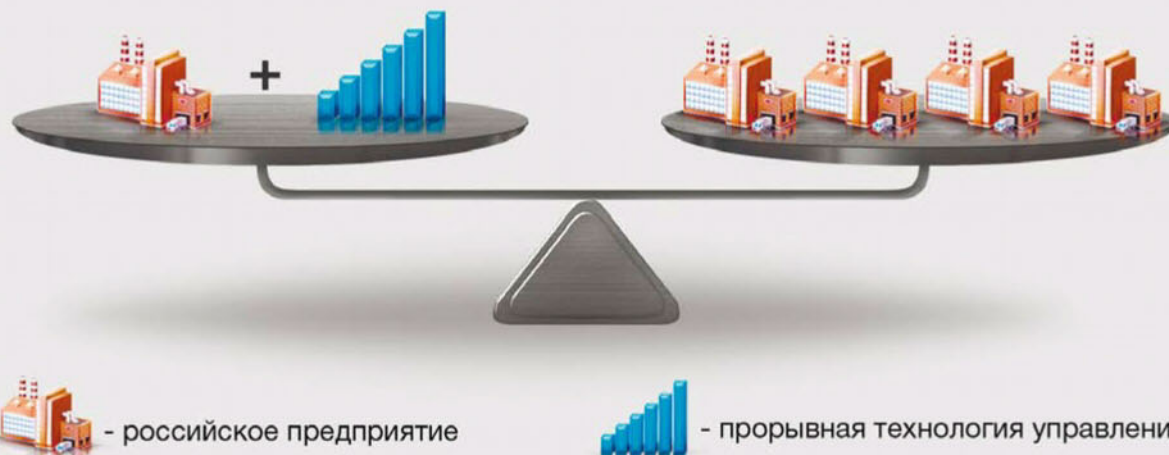
Сегодня эта проблема решена. Компанией АМИ-Систем создана прорывная технология управления, в которой впервые учтены особенности менталитета россиян. При этом она является аналогом организационной культуры ведущих мировых компаний, поэтому позволяет

Повышение дисциплины и 4-х кратное повышение производительности труда на предприятиях России

российским предприятиям преодолеть отставание от них в 4 раза в производительности труда. Как следствие, во столько же раз повысить свою эффективность и прибыльность. Опыт внедрения данной технологии управления превышает 23 года. Сегодня она успешно используется на более чем 680 крупных, средних и малых российских предприятиях. Путь к эффективности открыт!

Подробная информация о данном решении и практических результатах на сайте: www.ami-system.ru
Тел. (многокан.): (495) 961-38-77

4-х кратный рост эффективности - потенциал каждого предприятия России



* Создана с учётом российского менталитета. Аналог высокопроизводительной организационной культуры ведущих мировых компаний (американских, японских, немецких и др.) – то, чего не хватает всем российским предприятиям

Путь из Зазеркалья

Россия начинает восстанавливаться и уже способна противостоять небольшим мировым кризисам.



Анурва Санги

Ведущий экономист
Всемирного банка по России

forbes.ru/sangi

У

спех порождает успех, и кому это лучше знать, как не Льюису Кэрроллу, автору знаменитой «Алисы в Стране чудес». Однако мало кто знает, откуда появилось название следующей кни-

ги — «Алиса в Зазеркалье». Возможно, отгадку нам подскажет тот факт, что единственное заграничное путешествие Кэрролл совершил в Россию в 1867 году. И вот теперь я, назначенный ведущим экономистом Всемирного банка по России, пытаюсь описать российскую экономику и разгадать эту загадку. В первой статье для российского издания Forbes я хочу пообещать своим будущим читателям давать объективный взгляд на извилистую траекторию развития российской экономики. Мне кажется интересным, досадным, а иногда даже смешным то, что о российской экономике рассуждают без полутонов — она либо хорошая, либо плохая. Зеркало то розовое, то свинцово-серое. Поэтому обязуюсь быть объективным и основывать выводы на фактических данных, а если они недоступны, то на экономической теории. Разумеется, некоторые данные могут быть искаженными, а теория может вводить в заблуждение. Тем не менее данные и экономическая логика остаются нашей самой надежной защитой от человеческой субъективности.

Что происходило в российской экономике в 2017 году? Начнем с хороших новостей. После девяти кварталов непрерывного спада в 2014–2016 годах в этом году российская экономика начала восстанавливаться после рецессии, и это уже большое достижение. Всего два года назад экономика достигла дна, опустившись до уровня минус 2,8%, а сегодня плюс 1,7%. Разворот произошел благодаря трем факторам.

Первый — укрепление макроэкономической стабильности. Благодаря политике таргетирования инфляции Банка России она находится на самом низком уровне за всю историю наблюдений. Ее среднегодовой уровень не превышает 4%, это в три раза ниже, чем несколько лет назад. Если бы инфляционный тренд 2015 года сохранился, то тарелка салата оливье стоила бы сейчас не 312, а 402 рубля. Достаточное покрытие импорта (16 месяцев), высокий уровень международных резервов (свыше \$420 млрд) и гибкий валютный курс помогают экономике справляться с внешними шоками. Госдолг составляет около 17% ВВП (в то время как в зоне евро почти 90%). Что касается дефицита бюджета (как консолидированного, так и федерального), то он едва превысит 2% ВВП по итогам года, что не свидетельствует о расточительности. А если учесть, что в России вводится обновленное бюджетное правило, то разговор о макроэкономике становится скучным. Но, может, рассуждения о макроэкономике, так же как о бухучете и стоматологии, и должны быть скучными?

Второй фактор — это улучшение конъюнктуры мировых рынков сырья. Цены на нефть, опустившиеся в начале 2016 года до \$27 за баррель,

сейчас поднялись выше \$50, что можно считать вполне приемлемым уровнем. Кроме того, улучшается дисциплина стран-производителей нефти по выполнению условий соглашения о сокращении объемов добычи. Все это благоприятно сказывается на экспортерах сырья, в том числе на России.

Третий фактор — это восстановление мировой экономики. Впервые после кризиса 2008 года крупнейшие развитые экономики демонстрируют одновременный рост. За 2017 год в США и Японии ожидается повышение темпов роста до 2,1% и 1,5% соответственно, а в зоне евро 1,7% роста существенно превышает потенциальный показатель, оцениваемый в 1%. В азиатских экономиках, а именно в Китае, Индии и Вьетнаме, главных торговых партнерах России на стратегически важном Востоке, прогнозируется уверенный рост на уровне 6,7%, 7,2% и 6,3% соответственно.

В целом России помогло сочетание макроэкономической стабильности и удачи (рост цен на нефть и восстановление мировой экономики). Нередко мы переоцениваем вклад государственной политики в достижение роста, в то время как на самом деле главным фактором была просто удача. Эта мысль хорошо выражена в знаменитой работе Уильяма Истерли и соавторов «Удачная политика или удача политиков», где парадоксальным образом доказывается, что удача важнее, чем меры политики. Это напоминает историю о том, как Наполеон, которому представили одного талантливого генерала, сказал, что ему безразлично, талантлив ли он, главное — сопутствует ли ему удача. Бесспорно, России помогает удача (в том числе хороший климат, благодаря которому она стала ведущим мировым производителем и экспортером пшеницы).

Но одна из проблем также связана с удачей, точнее с ее отсутствием. Нынешний динамичный рост мировой экономики может оказаться неустойчивым из-за снижения инвестиций и сдержанного роста производительности. Ситуацию усугубляет высокий уровень задолженности: в развивающихся странах растет долговая нагрузка населения и есть признаки усиления уязвимости корпоративных балансов, в России, в частности, наблюдается ухудшение ус-

27% в Ингушетии, в то время как в Москве и Петербурге всего 1,3% и 1,7%. В кризис регионам пришлось существенно снизить социальные расходы. Дальнейшее сокращение может быть и невозможным, и нежелательным. В-третьих, банковский сектор остается уязвимым. Об этом свидетельствует санация таких крупных частных банков, как «Открытие», Бинбанк и Промсвязьбанк (третье, пятое и девятое место по размеру активов соответственно). Эффективность нового механизма регулирования в отношении несостоятельных банков будет иметь ключевое значение для сохранения стабильности банковской системы. Последние прецеденты санации не вызвали заметного напряжения в банковском секторе. Но если санируемые банки не будут проданы частным инвесторам, то это приведет к увеличению доли государства в структуре собственности банковского сектора. В этой связи возникает беспокойство относительно развития конкуренции и инноваций в финансовой системе в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В целом России помогло сочетание макроэкономической стабильности и удачи — рост цен на нефть и восстановление мировой экономики

ловий в секторе нефинансовых организаций. Если полоса везения в мировой экономике закончится из-за этих или других факторов, например значительного падения цен на нефть или внезапного ужесточения условий на мировых финансовых рынках, это не сулит ничего хорошего ни миру, ни России.

Есть и другие проблемы, которые рассматриваются в нашем «Докладе об экономике России». Во-первых, несмотря на небольшое сокращение бедности в 2017 году, почти 20 млн россиян остаются за чертой бедности. Во-вторых, несмотря на минимальный за всю историю общероссийский уровень безработицы 5%, в некоторых регионах этот показатель очень высок: 18,7% в Республике Тува и

Россия постепенно продвигается от рецессии к восстановлению и способна выдержать небольшие пертурбации в мировой экономике. Хотя укрепление макроэкономической стабильности было достигнуто ценой сокращения материального и социального капитала, необходимого для экономического роста. ■



Ходовые испытания представительского седана ЕМП «Кортеж»

«КОРТЕЖ» ЕДЕТ НА ВОСТОК

Целевыми рынками сбыта для российских премиальных автомобилей выбраны Китай, Юго-Восточная Азия и Ближний Восток.

ТЕКСТ
..
**АЛЕКСЕЙ
СИВАШЕНКОВ**



Глава Минпромторга Денис Мантуров
за рулем лимузина ЕМП «Кортеж»

В 2015-м Минпромторг готов был отказаться от проекта, но специалисты Porsche Engineering Group уговорили продолжать

Манеты семейства автомобилей ЕМП
«Кортеж» в Автомоторном институте
НАМИ



СУДЬБА ПРОЕКТА «КОРТЕЖ» — автомобилей для перевозки первых лиц государства — не раз висела на волоске. В 2014-м, спустя два года после начала работ, обанкротился один из ключевых партнеров Центрального научно-исследовательского автомобильного и автомоторного института (НАМИ) — «Маруся Инжиниринг», который должен был обеспечить проработку производственных решений и продажу готовых автомобилей. В 2015-м Минпромторг уже готов был отказаться от проекта, но специалисты Porsche Engineering Group, осмотревшие наработки, прежде всего двигатель, уговорили продолжать. В противном случае немцы собирались самостоятельно довести проект до конца, вспоминает министр промышленности и торговли Денис Мантуров

в интервью Forbes. «Над проектом работает более 3500 человек. Это перешло за рамки формата одной конкретной поставленной задачи — это уже национальная тема, развитие автомобильной инженерии, — говорит Мантуров. — Мы многих вещей не знали. Не были в курсе всех компетенций, которые есть у нас в стране. Их нужно было все собрать в пучок». Forbes выяснял, на что рассчитывают создатели «Кортежа».

ДЛЯ ПРЕЗИДЕНТА И НЕ ТОЛЬКО

После распада СССР и прекращения выпуска ЗИЛ-41047 в мире осталось только три страны, производящие специальные правительственные лимузины: США, Япония и Китай. Создав «Кортеж» (официальное

название — «Единая модульная платформа», ЕМП), Россия возобновит членство в клубе привилегированных. Но что это даст, кроме реализации политических амбиций? По словам Дениса Мантурова, перед разработчиками стояла задача создать универсальную платформу, на базе которой можно построить целое семейство автомобилей — не только для перевозки и сопровождения первых лиц государства, но и для коммерческих продаж. Российский «Кортеж» не похож на Cadillac One и Toyota Century Royal, купить которые обычному человеку невозможно ни в каком виде. Идеей он близок к китайскому Hongqi Red Flag L9, но российская задумка масштабнее. В китайском проекте «общедоступен» только седан Hongqi L5 (в 2016 году он стоил \$760 000), а линейка «Кортежа» включает сразу четыре непохожих друг на друга автомобиля: лимузин, премиальный седан, минивэн и кроссовер. В дальнейшем от этих моделей появятся производные — уже, например, запланирован легкий внедорожник.

«Мы движемся в сторону гибридного формата. Это во всех отношениях выгодно потребителю: и с точки зрения экономии топлива, и уплаты налогов», — рассказывает министр. Двигатели V8, V12, L4 смогут работать в паре с электромотором. Таким образом, автомобили ЕМП

площадки», — говорит Мантуров. Это произойдет не ранее 2019 года, на основании фактических объемов заказов. Речь идет в первую очередь о площадках Sollers — нового производственного партнера проекта.

БОГАТСТВО И РОСКОШЬ

Первыми на рынок выйдут представительские седан и лимузин — флагманы семейства ЕМП, это должно произойти в конце 2018 — начале 2019 года. Следующим этапом станет запуск производства минивэна и внедорожника — решение об этом будет принято исходя из потребительского спроса. Для продажи автомобилей в начале следующего года НАМИ и Sollers создадут совместное предприятие, название которого пока не разглашается. Автомобильный институт, отвечающий за разработку и начало производства, не может управлять проектом, объясняет министр, это будет делать Sollers в качестве партнера. Но брендом будет владеть государство, подчеркивает он. Ранее сообщалось, что возможное название коммерческой линейки ЕМП — Augus (от *augur* — латинского названия золота, и *Russia*), но подтвердить эту информацию Forbes не удалось.

По словам главы Минпромторга, сейчас Sollers создает соответствующую инфраструктуру и уже сформировала

Автомобили ЕМП станут первыми серийными отечественными гибридами, но со временем они могут превратиться в «чистые» электрокары

станут первыми серийными отечественными гибридами, но со временем они могут превратиться в «чистые» электрокары. Половина дела уже сделана: во все автомобили штатно устанавливается электронная система управления, интегрирована система охлаждения, преобразователи напряжения, инвертеры и высоковольтная литий-ионная батарея. Со второй половиной сложнее: в России пока отсутствует инфраструктура для электро автомобилей. Как только она появится, электро-«Кортеж» не заставит себя ждать, обещают в Минпромторге.

Сборку двигателей осуществляет НАМИ из деталей местных и зарубежных предприятий. «Но как только мы выйдем за пределы 300 автомобилей в год, мы должны будем обязательно использовать другие производственные

коллектив специалистов, до этого работавших в компаниях, производящих автомобили премиального класса. «Они даже более оптимистичны в расчетах и подходах, чем изначально были мы», — отметил Мантуров.

Автомобили будут продаваться напрямую клиентам и через дилеров, уточнила руководитель департамента по связям с общественностью Sollers Елена Тарасенко. «На первом этапе с учетом ограниченных объемов будет выбран один партнер-дилер в Москве, который должен будет обеспечить выделенный шоу-рум и всю необходимую клиентскую инфраструктуру», — уточнила она. В качестве целевых зарубежных рынков выбраны Юго-Восточная Азия и Ближний Восток, прежде всего Объединенные Арабские Эмираты и «в особенности



Представительский седан Hongqi (Red Flag) L5 — китайский автомобиль стоимостью \$760 000

Китай». «Возможно, также один из европейских центров, ассоциирующийся с потреблением товаров и услуг класса люкс», — добавила Тарасенко.

Китайский рынок люксовых автомобилей в ближайшие годы станет крупнейшим в мире, прогнозирует Китайская ассоциация автодилеров: общее количество роскошных машин в 2017 году превысило 1,2 млн (13% всего автопарка), что является самым высоким показателем за последние семь лет. Ценовая конкуренция в сегменте ужесточилась из-за того, что крупные игроки, такие как Mercedes-Benz или Audi, стараются производить автомобили на месте. Соперниками «Кортежа», по словам Мантурова, являются модели высшего класса — Rolls-Royce или Bentley, которые импортируются в Китай.

«Конкуренты определены верно, — полагает автомобильный эксперт Игорь Моржаретто. — Но недостаточно просто назвать их. В последние десятилетия в мире предпринималось немало попыток создать с нуля суперпремиальный бренд. Почти все они были безуспешны. Есть только два пути: закрыть границы (в таких условиях существовала советская «Чайка») или выпускать машины действительно высочайшего уровня и конкурентоспособные по цене. Неизвестно, удалось ли разработчикам воплотить эти качества в «Кортеже». Автомобили ЕМП «второй очереди», по мнению эксперта, скорее всего, будут конкурировать с такими машинами, как Bentley Bentayga или Cadillac Escalade в сегменте SUV и премиальными немецкими и американскими «фургонами» в сегменте минивэнов. ■



ДОРОГАЯ, Я УМЕНЬШИЛ ФАБРИКУ!

Как будут производить автомобили в XXI веке? Кевин Зингер сделал ставку на 3D-печать.

ТЕКСТ

АЛАН ОНСМАН, ДЖОАН МИЛЛЕР

Новые технологии Зингер опробует на своей фабрике в Лос-Анджелесе

Производство XXI века — это не мегазаводы Детройта и не «гигафабрики» Илона Маска, а ассоциации небольших городских фабрик

КЕВИН ЗИНГЕР не понаслышке знает, что представлял собой так называемый ржавый пояс Америки в годы расцвета промышленности. Едкая вонь, сажа из заводских труб и работа на каникулах, перелопачивание угля — все это его собственные воспоминания о 1970-х годах, когда он жил в Кливленде. Этот город на севере штата Огайо был символом индустриальной мощи США — до тех пор, пока все разом не рухнуло.

Сейчас 58-летний предприниматель хочет быть причастным к открытию новой эры в производстве и надеется, что это поможет выстоять его родному городу и многим другим городам Америки. Новая эра уже наступила на миниатюрной, размером с супермаркет, фабрике, расположенной в здании из бетона и стекла в бизнес-парке на окраине Лос-Анджелеса. В лобби штаб-квартиры стартапа Divergent 3D, основанного Зингером пять лет назад, стоит Dagger — спортивного вида мотоцикл. А рядом с ним Blade — гламурный спорткар, глядя на который вспоминаешь сцены из «Особого мнения» Спилберга. Оба транспортных средства сделаны Зингером с помощью запатентованных им технологий, основанных на 3D-печати из металла. Эти технологии дешевле, чем традиционное производство, и не так вредят окружающей среде. И они могут изменить транспортную отрасль так же, как электрические и автопилотируемые автомобили. И Blade, и Dagger — прототипы, но Зингер уже заключил соглашение с Groupe PSA — производителем автомобилей Peugeot и Citroën, по которому он должен разработать несколько проектов в ближайшие годы. Еще его фабрика будет делать опытные образцы (небольшие партии) других тестовых машин — вагончиков-шаттлов — для клиентов, имена которых Зингер пока не называет.

Его компания получила в первом раунде \$28 млн от инвесторов, в числе которых Horizons Ventures гонконгского миллиардера Ли Кашина и Altran Technologies, французская консалтинговая фирма, работающая на автомобильном рынке. А в ноябре 2017-го Divergent 3D привлекла \$65 млн, при этом инвесторы получили опцион на покупку долей компании еще на \$40 млн при той же оценке.

«Традиционное автопроизводство фундаментальным образом подорвано. Вы не можете постоянно то расширять, то сокращать свои заводы, чтобы соответствовать всем экономическим и экологическим требованиям этого рынка», — говорит Зингер. По его словам, Divergent 3D торит путь к лучшему будущему, производя товары так, как их следует производить. А производство XXI века — это не мегазаводы Детройта и не «гигафабрики» Илона Маска, а ассоциации небольших городских фабрик вроде той, что принадлежит ему. Только на них можно производить ограниченные партии недорогих низкоуглеродных автомобилей. И только такие производства вернут рабочие места в небольшие города Америки.

Стоимость строительства традиционного автозавода — от \$500 млн до \$1 млрд, при этом срок амортизации оборудования составляет много лет, поэтому, чтобы принести прибыль, завод должен производить сотни тысяч машин в год. Divergent 3D обещает построить в помещении складского типа производственную линию на 20 000 и более автомобилей в год, оснащенную принтерами для 3D-печати из металла, лазерными резаками и роботами-сборщиками, — и это все за \$50 000. Из-за низких первоначальных вложений и производственных затрат себестоимость выпускаемых автомобилей в среднем будет на \$6700 ниже, уверяет Зингер.

Не только Зингер сделал ставку на использование технологий 3D-печати для индустриального производства. До сих пор с их помощью делали главным образом прототипы, однако эти технологии быстро развиваются, они могут «выращивать» все более крупные детали из все более разнообразных материалов, включая металлический порошок.

Продажи 3D-принтеров, которые уже используют при изготовлении ракетных двигателей SpaceX и гигантских ветряных турбин для General Electric, быстро растут. Ford Motor хотя и не печатает пока свои F-150, но использует 3D-принтеры для производства заводского оборудования. HP предсказывает, что эти технологии приближают «распределенное производство», при котором компании

смогут сами изготавливать то, что им нужно, когда нужно и где нужно, говорит Тим Вебер, директор подразделения 3D-печати этой компании. «Представьте, что вы пришли на торговую площадку типа Amazon. Вы заказали машину. Возможно, ее разработали в Литве, но сделают ее в вашем городе и доставят вам через пару дней. Вот в каком направлении все движется. Так, конечно, станет не сразу, но именно так выглядит четвертая промышленная революция». Профессор Университета Карнеги Меллон Коста Сарамос считает, что «использование 3D-печати в промышленности разорвет большинство существующих сейчас производственных цепочек».

Например, Зингер использует сложные металлические узлы, распечатанные в 3D, как соединительную ткань, которую прикрепляет к раме из углеволокна с помощью прочного клея. В результате получается прочная и легкая платформа, в разы дешевле, чем сделанная традиционным способом штамповки и сварки. Вместо покраски машины «закатывают» в цветной устойчивый к царапинам винил. Сделанные по такой технологии автомобили намного легче и, соответственно, потребляют меньше горючего.

Группе PSA рассчитывает, что Divergent 3D поможет ей повысить эффективность производства, что стало частью новой стратегии, принятой при новом главе компании Карлосе Таваресе. В 2016 году PSA провела полугодовое исследование, которое показало, что применение технологий от Divergent 3D в разработке автомобилей класса SUV носит революционный характер: время разработки может сократиться на год, вес авто уменьшится наполовину,

По словам Зингера, к концу 2017 года у Divergent 3D уже были соглашения на разработку с несколькими компаниями. Если входящая в Alphabet Waymo или Apple в один прекрасный день решат спроектировать новый автономный автомобиль, Divergent 3D им в этом поможет. «Мы должны работать по всему миру», — добавляет он.

Кевин Зингер — нетипичный кандидат на роль разрушителя станков и конвейеров. В детстве он хорошо играл в американский футбол, что помогло ему поступить в Йель, и в 1980-м он стал игроком года всей Лиги Плюща. Получив диплом юриста, он до конца 1980-х работал в прокуратуре, а в начале 1990-х перешел в Goldman Sachs и стал банкиром. Еще он успел попробовать себя в качестве финдиректора разорившейся впоследствии службы доставки продуктов Webvan и в одной из инвестиционных фирм.

Divergent 3D не первый подход Зингера к разрушению автомобильного производства. В 2008 году он стал сооснователем компании Coda Automotive, которая планировала взорвать рынок электрокаров своим седаном китайского производства. Но момент был выбран неудачно. Как раз тогда Tesla выпустила элегантную Model S, которая задала новые ориентиры для рынка.

Coda лопнула, но с Divergent 3D может получиться лучше. Зингер не собирается тягаться с Tesla или с кем-либо еще в производстве автомобилей. Его бизнес-модель предполагает продажу лицензий на использование технологий Divergent 3D автопроизводителям. Похоже, что и момент на этот раз выбран удачно. Дело идет к тому, что в крупных городах возникают транспортные услуги

Зингер не собирается тягаться с Tesla или с кем-либо еще в производстве автомобилей. Его бизнес-модель предполагает продажу лицензий на использование технологий

требуется на 75% меньше компонентов плюс можно внести больше изменений по ходу дела. «Эта технология дает нам возможность значительно сократить производственные мощности и воздействие на окружающую среду, уменьшить вес автомобилей, усложняя при этом конструкцию, а кроме того, мы получаем практически безграничную гибкость при проектировании», — сказал Таварес в 2016 году после подписания соглашения с Зингером. — Это радикальные перемены для всей автоиндустрии».

как альтернатива частному автотранспорту, и технология 3D-печати будет востребована производителями недорогих экологичных автомобилей для каршеринга. «Мы сможем делать это за приемлемую цену с гораздо большей гибкостью», — говорит Зингер. — К этому все идет. Устойчивость окружающей среды, устойчивость экономики зависит от разнообразия».

Машина для Лос-Анджелеса может быть совсем непохожа на машину для Парижа или Шанхая. ■

1

рубли/грамм

примерная стоимость
ABS-пластика для печати моделей
на 3D-принтере

593,6

тыс. руб.

стоит одноэтажный дом
площадью 38 кв. м, напечатанный
на 3D-принтере

90 000

оборотов в минуту

выдерживает турбонасос
в реактивном двигателе NASA,
напечатанный на 3D-принтере

Где найти Социальный лифт?

Тема Социального лифта сродни поискам Святого Грааля. Все о нем слышали, но никто не знает, где он находится.

Это порождает различные домыслы: Социальные лифты не работают, работали у нас, но раньше, работают сейчас, но не у нас...

Им вторят истории успеха, от выдающихся советских оружейников, до американских миллиардеров, начинавших в гараже.

Довершает все народный фольклор: «Может ли сын полковника стать генералом? Нет, не может. У генерала есть свой сын!»

Неужели с Социальными лифтами все так плохо? Давайте разберемся.

Большинство воспринимают Социальный лифт как металлическую коробку на тросах с шестеренками. Вошли, нажали на кнопку нужного этажа, двери закрылись, и кабина поехала вверх. В их представлении Социальный лифт – это механизм.

Однако достаточно погрузиться в Интернет, чтобы найти много интересного о возможностях пап, мам, бабушек, дедушек и других близких родственников гаражных стартаперов. Или о том, что для военного конструктора, помимо таланта, совсем не лишним стало знакомство с будущим Маршалом Советского Союза Георгием Жуковым.

Сократ был наставником Платона, Платон – Аристотеля, Аристотель – Александра Македонского. Ангела Меркель – «любимая девочка» Гельмута Коля, Джордж Буш младший – сын Джорджа Буша Старшего и т. д.

Говорят, что за каждым великим мужчиной стоит великая женщина. Так вот, за ними обязательно еще кто-нибудь стоит.

Думаю, вы уже догадались к чему я клоню: Социальный лифт – это человек.

Тем, кто все еще продолжает верить в Социальный лифт как механизм, предлагаю ждать. Он обязательно за вами когда-нибудь придет. ;)

Хотите найти Социальный лифт – напишите мне: ak@akravtsov.com.



Александр Кравцов
Ментор



Автор бестселлера
«Следующий уровень»

Кирилл Николаев заметил, что богатые люди редко рассказывают членам семьи, сколько у них на самом деле денег

МАСТЕР НА ВСЕ РУКИ

Зачем IT-специалист, медиааналитик и финансист отправляет состоятельных людей на медицинское обследование.

ТЕКСТ
ДМИТРИЙ
ЯКОВЕНКО

ФОТО
АЛЕКСАНДР
КАРНЮХИН
для Forbes

Партнеры работают только с семейными клиентами, объясняя это тем, что бизнесменам без семьи их услуги не нужны

В НАЧАЛЕ 1994 ГОДА аспиранты Стэнфордского университета Джерри Янг и Дэвид Фило создали веб-портал, на котором сохраняли ссылки на все сайты, возникавшие на просторах только зарождавшегося интернета. Вскоре каталог сайтов превратился в один из самых популярных онлайн-поисковиков Yahoo и в 1996 году привлек в ходе IPO \$33 млн. За рождением Yahoo наблюдал школьник из Санкт-Петербурга Кирилл Николаев. В Калифорнии он гостил у отца, бывшего руководителя комитета внешних связей при Ленгорисполкоме, заканчивавшего в Стэнфорде бизнес-школу. Николаев-младший увлекался информационными технологиями, в Америке он целыми днями пропадал в компьютерной лаборатории с доступом в интернет и вообще был весьма продвинутым молодым человеком. Знакомство с пионерами мирового интернета не прошло бесследно. Вернувшись в Россию, Кирилл Николаев в том же 1994 году по заказу «Северо-Западного телекома» создал один из первых сайтов в зоне .ru — электронную версию справочника «Весь Петербург». За работу он получил \$600. Вскоре к нему начали обращаться за консультациями европейские и американские компании. «Это были онлайн-магазины или интернет-казино, — вспоминает Николаев. — Скорее всего, большинство из них прекратило существование после краха доткомов. Но тогда их открывалось большое множество и им нужна была помощь с самыми элементарными вещами: подключить онлайн-платежи, протестировать на уязвимость, помочь с маркетингом». В месяц Николаев мог зарабатывать до \$10 000, деньги тратились легко и бездумно. В 1998 году он, еще не имея водительских прав, купил свою первую машину Opel Vectra и как-то в зимнюю ночь, не справившись с управлением, вылетел на ней с дороги, врезался в дерево и приземлился на крышу автомобиля.

После аварии Николаев решил изменить жизнь и заняться серьезным бизнесом. Вместе с партнером он вложил \$200 000 в производство одежды под брендом Sense, но бизнес не пошел, и в 2002 году, распродав оборудование, Николаев остался с \$2000. На эти деньги он нанял двух сотрудников и основал консалтинговую компанию

Nikolaev e:Consulting. Вскоре он познакомился с руководством информагентства «Интегрум», владевшего одной из крупнейших баз данных текстов российских СМИ. Компания Николаева стала официальным представителем «Интегрума» в Северо-Западном регионе. В 2006 году партнерство развалилось, и Николаев начал самостоятельно предлагать корпоративным клиентам услуги по мониторингу СМИ и медиасопровождению. Среди его клиентов были ВТБ, МТС, «Силовые машины», Эрмитаж. Nikolaev e:Consulting выводила на российский рынок производителя зубных имплантов Nobel BioCare, обеспечивала медиасопровождение для международного конкурса по выбору архитектурного проекта для «Газпром-Сити» (затем трансформировался в «Лахта-центр»). На пике выручка Nikolaev e:Consulting доходила до \$4–5 млн.

В 2011 году Николаев отошел от операционного управления в компании и продал контрольный пакет, сумму сделки и покупателей он не раскрывает. Николаеву до сих пор принадлежит 30% Nikolaev e:Consulting.

Весной 2013 года Николаев сменил направление бизнеса — к нему обратились Михаил Тевелев и Евгений Кадомский, основатели холдинга Food Retail Group (объединяет ряд ресторанных сетей, в том числе «Две палочки»). Партнеры искали деньги на новый амбициозный проект — ресторан Urbo в Нью-Йорке. Ресторан на 687 мест должен был занимать почти 2500 кв. м на двух этажах в здании на Таймс-сквер. Бюджет проекта составил \$55 млн. Николаев помог найти инвесторов, однако ресторан так и не стал популярным, и весной 2016 года проект закрылся, не принеся основателям прибыли. А Николаев создал компанию NCapital и начал заниматься M&A-консультациями. Он не рассказывает подробностей проводимых сделок, но говорит, что за два года работы при его участии было закрыто сделок на \$625 млн, в том числе в медиа и нефтегазовой отрасли.

В 2014 году на конференции в Женеве Николаев познакомился с бывшим управляющим Rothschild Bank Чарльзом Иоасом. Они решили создать multi-family office, который назвали NICA MFO (Multi Family Office). Первых

клиентов привлек Йоас, основатели компании отдали в управление и свои сбережения. Сегодня в NICA MFO обслуживается больше десятка семей, преимущественно из России и Европы. Объем активов под управлением составляет порядка \$450 млн. В компании работают восемь человек, головной офис расположен в Женеве, есть подразделения в Майами, Сингапуре и Москве.

Порог входа в NICA MFO — \$10 млн. Партнеры работают только с семейными клиентами, объясняя это тем, что бизнесменам без семьи их услуги по сохранению капиталов, как правило, не нужны. Для клиентов проводят семейные советы. «Во многих семьях есть определенное напряжение, — объясняет Николаев. — Патриарх, как мы называем главу семьи, зачастую хочет вести семейный бюджет сам, многие не хотят, чтобы жена знала, сколько денег у него на самом деле есть. Потому что боятся развития событий в случае развода. Это может привести к тому, что патриарх умирает и жена узнает, что существенная часть имущества оформлена на неизвестный офшор, и у нее начинаются проблемы, с которыми она приходит к нам. Но мы уже ничего сделать не можем».

Такие ситуации партнеры пытаются устранять. Кроме того, они отправляют потенциальных клиентов на медицинское обследование. В России, например, рекомендуют

Украины Виктора Януковича: «Мы не раскрываем клиентов, но если когда-нибудь об этом узнали бы, это могло стать черной меткой — бизнес просто потеряли бы».

За управление NICA MFO берет комиссию в размере 1% от активов. Клиентов, мечтающих о высоких доходностях, в NICA MFO скорее разочаруют: партнеры ориентируются на доходность, на 3–4% превышающую инфляцию на развитых рынках, вкладывая деньги только в наиболее ликвидные бумаги.

Помимо NICA у Николаева есть и другие проекты. Недавно он познакомился с Евгением Борисовым, экс-директором по маркетингу Toshiba, который с 2015 года ведет проект VIMANA про производству беспилотных летающих такси. Николаев вошел в совет директоров компании и представляет ее на Ближнем Востоке, устанавливая контакты с правительствами и потенциальными инвесторами. Массовый выпуск летающих такси планируют начать в 2020 году, в качестве первого рынка рассчитывают на Дубай. «Здесь есть политическая воля, — объясняет Николаев. — В Дубае уже есть беспилотное метро, покупают несколько сотен машин «Тесла», чтобы делать беспилотное такси. Они пытаются поддерживать планку, для них важно соответствовать выражениям «самый большой в мире» или «первый в мире».

450

\$ млн

находится под управлением NICA Multi Family Office

сеть диагностических центров «Рэмси диагностика», где возможным клиентам NICA MFO предоставляют скидки. «Если со здоровьем есть какие-то серьезные проблемы и существует риск осложнений на ближайшую перспективу, но клиент ничего не хочет делать, чтобы улучшать свое здоровье, то мы относимся к этому с уважением, но не видим смысла сотрудничать», — говорит Николаев. Иногда приходится отказывать и по другим причинам. Николаев говорит, что не стал работать с семьей экс-президента

В 2018 году компания планирует привлечь \$100 млн. Часть денег — через ICO. Средства должны пойти на создание навигационной системы на блокчейне, которая помогла бы избежать проблем при передвижении в небе дронов и других летательных аппаратов. Сейчас в проекте работают порядка 50 человек. По словам Николаева, от многочисленных ICO 2017 года VIMANA отличает наличие реального бизнеса и уже запатентованной технологии. ■

HENDERSON



Игроки Национальной сборной России по хоккею сезона 2017-2018
Богдан Киселевич, Валерий Ничушкин, Илья Сорокин, Игорь Ожиганов



Дом моды HENDERSON —
официальный партнер
Федерации хоккея России с 2010

HENDERSON.RU | 8 800 333 57 75

Время шельфа

Мексика и Бразилия пустили иностранцев в нефтяную отрасль.



**Алексей
Третьяков**

Генеральный директор УК «АриКапитал»

forbes.ru/tretyakov-aleksei

В

осстановление цен на нефть до \$60 за баррель может в 2018 году вывести на первый план сегмент добычи нефти на шельфе. Хотя еще недавно считалось, что высокие затраты и тех-

ническая сложность добычи на больших глубинах делают шельф неконкурентоспособным по сравнению со сланцевой добычей.

Есть первые предпосылки к возвращению нефтяников на шельф 31 января 2018 года. Мексика проведет крупнейший в истории страны аукцион, на котором будут разыграны права на разработку нефтеносных участков в Мексиканском заливе. Под морским дном на площади 70 844 кв. км находится около 4 млрд баррелей нефти. По оценкам властей, аукцион пополнит мексиканский бюджет на \$31 млрд.

На рынке нефти в условиях кризиса произошла трансформация отрасли, и это, пожалуй, один из самых интересных примеров победы принципов свободного рынка. Благодаря чему это стало возможным?

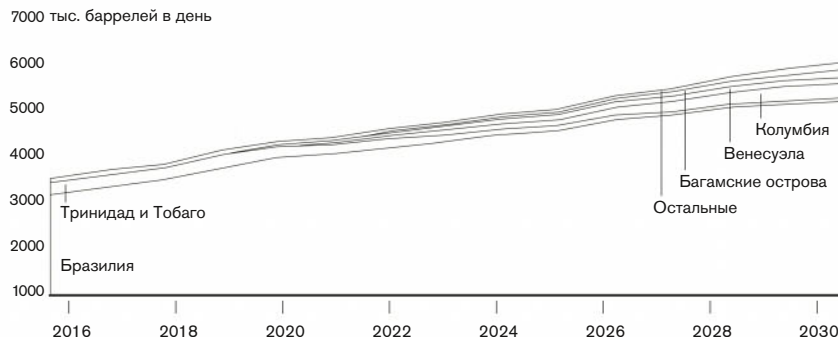
Падение цен на нефть окончательно убедило власти Мексики и Бразилии в бесперспективности стратегии взращивания государственных нефтяных чемпионов. Нефтяные монополии двух стран Pemex и Petrobras, обладая правами на самые перспективные участки мирового шельфа за пределами Персидского залива, аккумулировали долги на сумму более \$100 млрд каждая и оказались неспособны реализовать масштабные инвестиционные программы. Бразилия первоначально была готова впускать иностранные компании только в качестве миноритарных партнеров Petrobras, но затем снизила минимальную долю владения своей монополией в проекте до 30% и наконец полностью отменила ее.

Собственная добыча мексиканской монополии Pemex сократилась за последние пять лет более чем на 30%, с 2,9 млн до 1,99 млн баррелей в день. Без дополнительных доходов Pemex скоро не сможет обслуживать свой долг и платить налоги. Это вынудило правительство Мексики отменить в 2016 году монополию на добычу нефти, действовавшую более 80 лет, и позвать в страну иностранных производителей.

Начиная с 2016 года Мексика и Бразилия провели уже несколько аукционов по продаже прав на участки шельфа. Первые были не очень успешными.

Восстановление цен на нефть и облегчение лицензионных условий разогрело интерес со стороны крупнейших нефтяных гигантов. В октябре 2017 года консорциум, в который вошли ExxonMobil, Shell, Total, BP, Statoil и еще ряд компаний, заплатил правительству Бразилии первоначальный взнос в размере \$1,8 млрд. А более \$100 млрд страна получит в виде роялти за период действия соглашения. Еще одним фактором в пользу добычи на шельфе стало резкое падение стоимости услуг занимающихся бурением нефтесервисных компаний.

ПРОГНОЗ ГЛУБОКОВОДНОЙ ДОБЫЧИ В ЮЖНОЙ АМЕРИКЕ



Когда в начале 2000-х власти Бразилии решили отдать гигантские запасы нефти под морским дном госкомпаниям, Petrobras начала тотальную скупку имеющихся мощностей по бурению на шельфе. В 2013 году законтрактовала 81 буровую платформу, став крупнейшим заказчиком в мире. Это привело к дефициту, росту стоимости услуг и крайне неэффективному расходованию средств. Когда у бразильского монополиста кончились деньги, многие контракты были разорваны, десятки дорогостоящих платформ оказались без работы. Ставки аренды снизились в разы в условиях жесткой конкуренции.

Например, в октябре 2017 года лидер отрасли американская компания Transocean при продлении контракта на работу одного из лучших судов для глубоководного бурения Deepwater Invictus снизила стоимость фрахта с \$592 000 до \$145 000 в день (предыдущий контракт был заключен в 2014 году). Цены на оборудование, логистику, инженерные услуги подешевели на

цен \$50–60 за баррель также максимально комфортный.

Отрасль offshore drillers, представленная в основном частными американскими и европейскими компаниями, пережила многолетний инвестиционный голод практически без какой-либо господдержки, крупнейшие компании в отрасли Transocean и Ensco провели поглощения более слабых конкурентов и сохраняют запас прочности, позволяющий нормально работать в условиях столь низких тарифов.

Если вспомнить Россию, то сложная геополитическая обстановка оставляет немного возможностей российским нефтяникам поучаствовать в интересных зарубежных шельфовых проектах и привлечь нефтесервисные компании к работе на российском шельфе с минимальными издержками. Интерес к шельфовым проектам в Латинской Америке проявил лишь «Лукойл», купивший пра-

В 2018-м потребители нефти в развитых странах останутся в выигрыше благодаря подготовке к работе новых проектов на шельфе. Дополнительные баррели поставят на рынок западные мейджоры

30–50%. По оценкам Transocean, точка безубыточности для крупных проектов на шельфе сместилась с \$91 за баррель в 2014 году всего до \$46 сейчас.

Шельфовые проекты уже окупаемы с запасом, а стоимость бурения и всех работ по первоначальному обустройству инфраструктуры остается минимальной. Особенность глубоководных проектов в том, что они требуют значительных расходов на старте, а после ввода месторождения в эксплуатацию позволяют длительное время вести нефтедобычу с минимальными операционными издержками.

В 2018 году потребители нефти в развитых странах останутся в выигрышном положении благодаря подготовке к работе новых проектов на шельфе. При этом дополнительные баррели поставят на рынок западные мейджоры, а не монополии, подчиняющиеся правительствам стран с не самым предсказуемым режимом. Для транснациональных нефтяных корпораций диапазон

ва на один из участков мексиканского шельфа в июне 2017 года.

В ближайшие годы расклад сил в мировой нефтяной отрасли, скорее всего, не изменится. Дополнительные баррели с шельфа пойдут на удовлетворение постоянно растущего спроса на нефть. Но в случае нового глобального кризиса конкуренция между производителями может оказаться еще более острой, чем в 2015–2016 годах. Инвесторам нужно быть к этому готовыми. ■

СТАВКА НА ХИМИЮ

Новые лекарства стоят дорого, зато теперь можно эффективно лечить рак таблетками без длительных госпитализаций.

ТЕКСТ

МЭТЬЮ ХЕРПЕР

СЬЮЗЕН УЭЙТ вспоминает, как пять лет назад впервые услышала название своей болезни — миелофиброз. «Полезла в интернет, — рассказывает она. — Вообще-то нельзя, но все лезут. В то время с этим жили два с половиной года». Этот редкий вид рака превращал ее костный мозг, производитель клеток крови, в рубцовую ткань, вызывая анемию.

У 48-летней Сьюзен Уэйт двое детей тогда учились в колледже, еще один — в школе, а она так уставала, что из светской львицы превратилась в человека, который ложится спать сразу после ужина. Ее селезенка была раздута от крови, болела и не давала есть. Тогда врач прописал Сьюзен лекарство под названием Jakafi производства компании Incyte из Уилмингтона, штат Делавэр. Уже через несколько дней ей стало лучше, селезенка уменьшилась. «Я снова могла нормально есть, — говорит она, — это было потрясающе». Что сегодня? У нее все еще небольшая анемия, но в целом все хорошо. «Я чувствую себя почти нормально», — говорит она.

Jakafi сделало акции Incyte одними из самых востребованных на Уолл-стрит, а саму компанию — предметом бесконечных пересудов о поглощении. Причина отчасти в эффективности этого лекарства, а отчасти в его заявленной цене (\$11 587 в месяц, бессрочно, обычно покрывается страховкой). В прошлом году Incyte получила \$104 млн прибыли при продажах на \$1,1 млрд, показав годовой рост на 1496% и 47% соответственно. Ее акции подорожали в шесть раз за последние пять лет, рыночная капитализация составляет \$25 млрд.

Секрет Incyte — в приверженности традиционной для крупных фармацевтических компаний деятельности, в то время как другие фирмы гонятся за новомодными технологиями. Тысяча сотрудников Incyte все еще работает в штате Делавэр — консервативная позиция на фоне того, что фармкомпании, начиная от гиганта Merck до биотехнологической фирмы Alexion, обосновываются в Бостоне, поближе к основным центрам биологических исследований. Более того, Incyte фокусируется на базовой



Гендиректор Incyte Эрве Оппно надеется, что его компания сможет изменить подход к лечению рака в США

химической стадии создания лекарственных веществ, части процесса разработки нового препарата, которую многие крупные компании все чаще отдают на аутсорсинг. У Incyte уже есть две новые разработки: средство от артрита, создаваемое совместно с американской фармкомпанией Eli Lilly, которое уже одобрено в Европе, а в начале 2018 года будет представлено на одобрение в Управление по контролю за продуктами и лекарствами США (FDA), а также второе лекарство от рака, уже вызвавшее интерес инвесторов. 57-летний ветеран фармацевтики Эрве Оппно, ставший гендиректором Incyte в 2014 году, считает, что компания может изменить подход американского здравоохранения к лечению рака. «Если мы добьемся успеха, вся стоимость лечения рака будет состоять из цены лекарства, — говорит Оппно. — Я на это надеюсь не с точки зрения бизнеса, а с точки зрения медицины. Хотелось бы иметь возможность заменить паллиативные меры и пребывание в больнице пациентов, которым осталось жить несколько месяцев, лекарствами, которые очень эффективно борются с раком».

Incyte отпочковалась от одного из столпов американского бизнеса — DuPont. В июне 2001 года химический гигант решил продать свое фармацевтическое подразделение компании Bristol-Myers Squibb за \$7,8 млрд. Для завершения сделки потребовалось четыре месяца, за это время глава подразделения Пол Фридман нашел себе другую работу. Фридман познакомился с Джулианом Бэйкером,

Фридман немедленно начал переманивать лучших ученых из DuPont. «Люди не хотели работать на Bristol-Myers Squibb, — говорит Фридман, ныне гендиректор Madrigal Pharmaceuticals, но все еще член совета директоров Incyte. — Они хотели найти новое место работы». Свами Йелесварам, один из научных сотрудников Incyte, вспоминает, как ему позвонил Фридман и спросил: «Ну что, Свами, ты переводишься в Incyte?» По словам Йелесварама, Фридману не понравилось, что он не сразу согласился. Значительная часть команды Incyte, включая нынешнего руководителя исследовательского подразделения Рида Юбера и главных разработчиков препаратов, была переманена из DuPont.

Генная база данных Incyte должна была помочь этой команде разрабатывать новые лекарства. Этого не произошло, однако один генный патент (который, кстати, впоследствии оказался недействительным) указал исследователям верный путь — к белку под названием Янус-киназа 2 (JAK2), участвующему в работе нервной системы. В компании надеялись, что нацеленное на него лекарство будет лечить рак крови — плазмодитому.

В 2005 году, когда в Incyte готовили препарат к клиническим испытаниям, в журналах Nature, Blood и New England Journal of Medicine вышло три статьи, доказывавшие, что мутации в гене JAK2 были основной причиной миелофиброза и связанного с ним заболевания

«Если мы добьемся успеха, вся стоимость лечения рака будет состоять из цены лекарства. Я на это надеюсь не с точки зрения бизнеса, а с точки зрения медицины»

известным хеджевым инвестором в области биотехнологий. У Бэйкера была доля в малоизвестной тогда компании Incyte, продававшей генетические данные производителям лекарств. В начале века в области генетических данных образовался ценовой пузырь, позволивший фирмам вроде Incyte, Celera Genomics и Millennium Pharmaceuticals заработать огромные деньги. К концу 2001 года у Incyte было на счетах \$508 млн. Бэйкер и Фридман заключили сделку: Фридман возглавил Incyte, но исследовательская лаборатория разместилась не в Пало-Альто, рядом с офисом компании, а в Уилмингтоне, где базируется DuPont.

полицитемии (вызывает загустение крови). За один день команда изменила свои планы, решив исследовать эффективность созданного лекарства против этих заболеваний.

Затем возникла новая проблема — на этот раз с побочными эффектами, а также с правами на оригинальный ингибитор JAK2 Incyte. Фридман дал своей команде неделю на поиски альтернативы, и было использовано другое ориентированное на JAK2 вещество, которое изначально планировалось превратить в крем для наружного применения. В 2007 году лекарство проходило клинические испытания. В 2010-м результаты, опубликованные

в журнале NEJM, показали, что у половины пациентов, принимавших лекарство, объем селезенки уменьшился на 50%. FDA потребовала дополнительных доказательств того, что пациенты стали чувствовать себя лучше. Лекарство, получившее название Jakafi, было одобрено в ноябре 2011 года. За первый год его продали на \$136 млн.

Фридман решил уйти, когда лекарство вышло на рынок (главное здание Incyte в Делавэре теперь носит его имя). Ему на замену был выбран Эрве Оппно, выросший во Франции и сделавший карьеру во французской фарм-компании Rhône-Poulenc Roreg. В то время он был главой отдела онкологии в швейцарском лекарственном гиганте Novartis, который получил право продавать Jakafi за пределами США. Оппно говорит, что не мог упустить возможность выстроить компанию вокруг этого лекарства от рака.

В 2016 году Оппно приобрел европейское подразделение Ariad Pharmaceuticals из Кембриджа, штат Массачусетс, в сделку были включены права еще на одно лекарство от рака крови, чтобы продавать будущие продукты Incyte в Европе. В апреле 2017-го средство от ревматоидного артрита, которое Incyte передала по лицензии Eli Lilly, было отвергнуто FDA. К удивлению инвесторов, в августе Eli Lilly заявила, что сможет снова подать заявку на регистрацию лекарства уже в январе 2018 года.

Многие инвесторы связывают надежды с новым веществом, разработанным сотрудниками Incyte, — эпикадостатом. Это детище биолога Пегги Шерль, тоже пришедшей из DuPont. Ее заинтересовал каскад химических реакций, используемый развивающимся плодом, чтобы защитить себя от иммунной системы матери. Опухоли, как оказалось, тоже используют его для защиты. Химики Incyte протестировали 10 000 потенциальных веществ, чтобы найти то, которое попадет в поставленную Шерль цель. Даже в лабораторных условиях препарат не приводит к уменьшению опухоли, а только не дает ей расти.

Но эпикадостат, похоже, повышает эффективность двух других лекарств, производимых Bristol-Myers Squibb и Merck, — Opdivo (продажи в 2016 году — \$3,8 млрд) и Keytruda (продажи в 2016 году — \$1,4 млрд), оба заставляют иммунную систему атаковать опухоли. В ходе клинических испытаний на поздней стадии смертельно опасного рака кожи, меланомы, опухоли с наибольшей вероятностью исчезали при использовании комбинации

КОМУ ПОВЕЗЛО

За 41 год существования биотехнологической отрасли лишь 41 компания имеет в своем портфеле более одного одобренного лекарства.

Компания	Одобренные средства	Продажи в 2018 году, \$ млрд	Капитализация, \$ млрд	Возврат на инвестиции за пять лет, %
Celgene	5	10,9	111,1	273
Regeneron	3	4,9	45,6	190
Vertex	3	1,7	38,7	165
Alexion	3	3,0	32,7	33
BioMarin	5	1,1	16,1	141
Tesaro	2	0,04	6,3	765
United Therapeutics	2	1,6	5,2	111

Источник: InnoThink Center for research in Biomedical Innovation; Factset Systems

эпикадостата и одного из этих препаратов. Большое клиническое исследование Merck, изучающее комбинацию эпикадостата и Keytruda при меланоме, будет завершено в первой половине 2018 года. Роджер Перлмуттер, глава отдела исследований Merck, слегка нервничает. Он полагает, что результаты испытаний будут положительными, но отмечает, что еще не проводилось сравнения комбинаций эпикадостата и Keytruda, с одной стороны, и эпикадостата, Keytruda и плацебо — с другой. «Сейчас все аргументы основаны на однобокой информации, — предупреждает он. — А она может оказаться неверной». Руководство Incyte отмечает, что результаты, показанные эпикадостатом в ходе испытаний на меланоме и раке легких, сходны. Если препарат и правда работает, он сделает Incyte одной из немногих везучих компаний, продающих несколько суперуспешных средств от рака, которые дорого стоят на рынке США.

Оппно признает, что система здравоохранения США бывает «нелогичной и жестокой», заставляя пациентов очень много доплачивать за лекарства, которые с наибольшей вероятностью спасут им жизнь, но он уверен, что его лекарства найдут в ней свое место. Он сравнивает революцию в лечении рака с той, что произошла с ВИЧ два десятилетия назад: лекарства вроде тех, над которыми он работал в Incyte и Novartis, будут стоить дорого, но они оправдают себя, отменив необходимость в длительной госпитализации (которая в США тоже стоит очень дорого). И это было бы замечательно.

— Перевод Марии Ханютиной

КАК ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ МЕНЯЕТ РЫНОК МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Быстрый доступ к новейшим мировым знаниям и технологиям сегодня определяет возможности любой отрасли в стране не отставать в развитии и создавать собственные продукты и сервисы. И если построение системы распространения знаний и технологий в России является больше прерогативой государства, то их трансферт в страну и катализация соответствующей отрасли могут быть обеспечены частным капиталом.

ТОЧКА КАТАЛИЗАЦИИ

Сегодня сырьевым отраслям экономики частные инвесторы все больше предпочитают высокотехнологичные сегменты, в числе которых особенно выделяется биомедицина благодаря растущему спросу и развитию инноваций. Катализацией отрасли станет ответ на запросы, предъявляемые пациентами к качеству медицинской помощи, — лечение на основе мирового медицинского опыта прогрессивными медицинскими специалистами. Такую возможность открывает для инвесторов и пациентов Московский международный медицинский кластер. Физически МММК будет состоять из зарубежных клиник, расположенных на 57 га территории Инновационного центра «Сколково», и оказывать медицинскую помощь более 130 000 пациентов в год. Идеологически МММК будет являться платформой для быстрого трансферта зарубежных медицинских технологий и знаний, коммерциализации российских инновационных проектов, разработки новых медицинских стандартов лечения, а также для формирования новой элиты российских врачей. Это возможно благодаря тому, что на территории МММК для работы зарубежных клиник сняты административные барьеры при условии наличия всех разрешительных документов и регистраций в своей стране¹:

- ▶ протоколы лечения и медицинские методики могут применяться без получения лицензии, являющейся обязательной для ведения медицинской деятельности на территории России;
- ▶ медицинские препараты и оборудование разрешены для использования без необходимости их регистрации;
- ▶ не требуется подтверждения дипломов об образовании иностранных специалистов в области медицины, образования и НИОКР, и разрешения на работу не лимитированы квотами.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ

В 2016 году объем рынка медицинских услуг в России составил 2,2 трлн рублей, размер сегмента частных платежей и ДМС — 500 млрд рублей, а объем частных инвестиций в рынок — порядка 26 млрд рублей. Среди отраслей, наиболее маржинальных по операционной прибыли в России, медицинские услуги находятся на четвертом месте после сельского хозяйства, добычи и производства. При этом медицинские услуги занимают первое место среди отраслей по ожидаемому среднегодовому темпу роста, который составит порядка 9% (CAGR², 2016 — 2019). В свою очередь, среднегодовой темп роста сегмента частных платежей и ДМС составит 11% (CAGR, 2016 — 2019).

Самым очевидным индикатором спроса являются 200 000 россиян, ежегодно выезжающих за рубеж для прохождения лечения по медицинским показаниям. Общая сумма медицинских расходов нашими туристами достигает 87 млрд рублей³ в год. Рынок не консолидирован, пять крупнейших частных российских провайдеров покрывают только около 7% сегмента частных платежей⁴ и ДМС. Международных медицинских операторов, оказывающих услуги стабильно высокого качества, сейчас на рынке нет.

В то же время государственная программа «Развитие здравоохранения» 2017 года предусматривает сокращение государственных расходов на здравоохранение в ближайшие три года на 304 млрд рублей⁵. А Минфин работает над проектом расширения функции полисов ОМС, который предполагает покрытие за счет государства части расходов пациента на получение медицинской помощи в частном сегменте.

ЗАРУБЕЖНЫЕ КЛИНИКИ ГОТОВЫ ВЫЙТИ НА РЫНОК РОССИИ

В ходе специализированного роудшоу в 2017 году Московский международный медицинский кластер был представлен более 500 зарубежным клиникам из 22 стран мира, а также частным инвесторам России и зарубежья. Наиболее эффективной формулой для реализации проектов клиник в МММК стала связка из зарубежного медицинского оператора и российского инвестора, который хорошо понимает специфику российского бизнеса.

Уже пять медицинских операторов подали заявки на участие в кластере, еще 25 выражают интерес к участию в кластере и открыты к переговорам с инвесторами. Это зарубежные клиники и медицинские консорциумы из Израиля, Германии, Австрии, Франции, Испании, Польши, Финляндии, Южной Кореи, США, Японии. Они


57
 гектаров
 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ
 В ИННОВАЦИОННОМ ЦЕНТРЕ
 «СКОЛКОВО»


130 000
 человек в год
 ПЛАНИРУЕМЫЙ
 ПАЦИЕНТОПОТОК


9,7
 млрд рублей
 ГОСУДАРСТВЕННЫХ
 ИНВЕСТИЦИЙ


25
 зарубежных клиник
 ГОТОВЫ К ПЕРЕГОВОРАМ
 С ЧАСТНЫМИ ИНВЕСТИТОРАМИ



НА КАРТЕ ПРЕДСТАВЛЕН ОДИН ИЗ УЧАСТКОВ МММК В ИЦ «СКОЛКОВО»: объекты медицинского назначения, поддерживающие объекты, включая коммерческие объекты и объекты с возможностью долгосрочного проживания, подземный паркинг

являются лидерами в таких областях, как онкология, кардиология, реабилитация, ортопедия, педиатрия, урология, профилактика здоровья и долголетие, корпоративное здоровье.

В 2017 году МММК объявил о нескольких знаковых событиях. Первым участником кластера стал проект израильской организации «Хадасса» и Lev Leviev Group. Группа компаний «Ташир» совместно с корейским центром Бундан Сеульского национального университета (SNUH) представили для кластера свой уникальный проект. Стратегическим партнером кластера стал ПАО Сбербанк. Банк рассматривает возможность поддержки МММК в привлечении инвесторов и возможность самому выступить основным кредитором и соинвестором проекта.

Таким образом, медицина становится все более инвестиционно привлекательной областью не только за рубежом, но и в России.

ФОНД МЕЖДУНАРОДНОГО МЕДИЦИНСКОГО КЛАСТЕРА
 +7 (495) 139 24 44 | PARTNERS@MIMC.GLOBAL
WWW.MIMC.GLOBAL

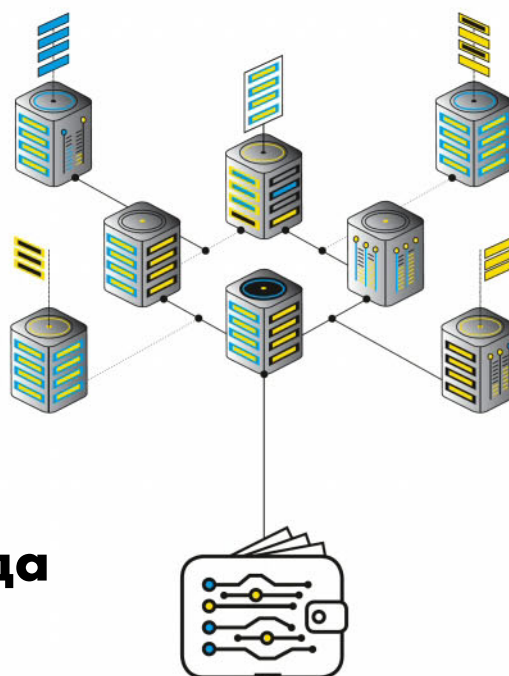
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА НА ЗАКОНОДАТЕЛЬНОМ УРОВНЕ: СНЯТЫ БАРЬЕРЫ ДЛЯ РАБОТЫ ИНОСТРАННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как увеличить стоимость бизнеса с помощью технологии блокчейн

Откровенный разговор о реальных решениях

Компании*

- Bitfury Group
- Sberbank CIB
- McKinsey & Company
- ВЭБ
- The Token Fund
- Blackmoon Crypto
- LavkaLavka
- S7 Group



28 февраля 2018 года
DI Telegraph



Специально для
читателей Forbes
скидка **30%**
по промокоду
Forbes2018

- Как технология блокчейн позволяет привлечь инвестиции для бизнеса?
- Как сэкономить на посредниках?
- Как сократить издержки?
- «Умные контракты»: как обеспечить выполнение договоренностей без привлечения третьих лиц?
- Как обеспечить надежное хранение информации с помощью распределенного реестра?

Что дает применение технологии блокчейн в реальном бизнесе: кейсы из финансов, энергетики, ретейла, недвижимости, логистики и др. Инсайды, проблемы, ошибки и их решения.



Forbes

РЕЙТИНГ РАНТЪЕ

Ставки аренды офисов далеки от пиковых значений прошлых лет. Арендаторы экономят и пытаются подобрать офисы класса В. Торговые центры морально устаревают, многие из них пора переделывать.

над проектом работали

МИХАИЛ РЫЧАГОВ (редактор), ЕКАТЕРИНА ЕРЕМЕНКО, ЕЛЕНА ГАНЖУР, АНАСТАСИЯ КАРПОВА,
АЛЕКСАНДР ЛЕВИНСКИЙ, ДМИТРИЙ ЯКОВЕНКО



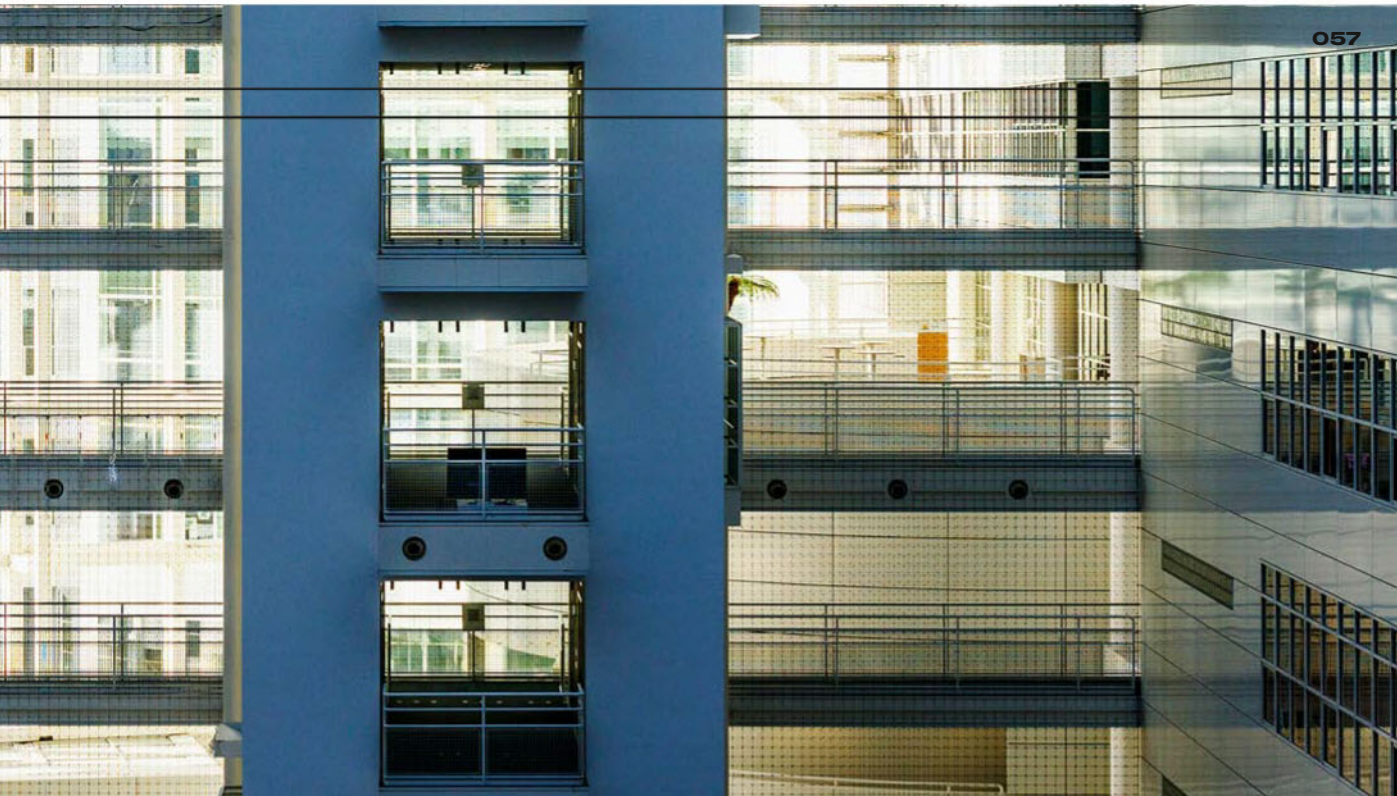
СТАРЕЮЩИЕ

Н о в о й к о м м е р ч е с к о й н е д в и ж и м о с т и с т р о и т с я в с е м е н ь ш е ,

В

В России строится все меньше коммерческой недвижимости: в 2017 году было введено 2,5 млн кв. м торговых, офисных и складских площадей, годом ранее — 3,6 млн кв. м, а рекорд 2014-го — 7,2 млн кв. м — вряд ли будет побит в ближайшие годы. Общее состояние экономики оставляет желать лучшего, девелоперы жалуются на отсутствие долгосрочного и дешевого финансирования, а спрос на коммерческую недвижимость падает в том числе из-за все большего проникновения цифровых технологий в разные виды бизнеса. Арендаторы экономят и не хотят переплачивать. «Класс В пользуется большим спросом. Все пытаются найти хорошее соотношение цены и качества, — говорит директор департамента офисной недвижимости Knight Frank Константин Лосюков. — Поэтому показатель вакантных площадей здесь 13,7% против 18% в классе А».

Ставки аренды за год почти не изменились. В офисах класса А средняя ставка составляет 24 000 рублей за кв. м в год (24 300 рублей в 2016 году), а в классе В — 13 500 рублей за кв. м. в год (13 400 рублей в 2016-м). Ставки в офисах далеки от пиковых значений прошлых лет, на рынке много неликвидных объектов, и местонахождение по-прежнему имеет ключевое значение. В Москва-Сити аренда дороже, чем в среднем по столице, средние ставки в ММДЦ зафиксировались в рублях еще в 2015 году и медленно растут, в 2017 году составили



**Почти треть торговых объектов морально устаре-
ли. Если ничего не предпринимать, то их доля к
2020 году увеличится до 45%**

МЕТРЫ

ТЕНСТ
**
МИХАИЛ РЫЧАГОВ

а возведенные в тучные годы объекты устаревают.

29 110 рублей за кв. м в год (в 2016 году — 28 577 рублей). Крупнейшим арендатором на офисном рынке в 2017 году стал «Т2 РТК Холдинг» (Tele2), занимающий 13 100 кв. м в ComCity в Новой Москве. На втором месте — «Транс-машхолдинг», арендовавший 12 800 кв. м офисов в проекте «ВТБ Арена парк» (всего компания арендовала там 14 400 кв. м). Третье место у Газпромбанка — 12 000 кв. м в принадлежащем Михаилу Гуцериеву бизнес-центре «Оазис». В складском сегменте за год введено чуть больше 500 000 кв. м. Объем сделок здесь в последние годы стабилен, вакансии за год снились на 1 п. п., до 8,2%, а ставки упали с 4000 рублей за кв. м в год до 3700 рублей и, по прогнозам Knight Frank, продолжают снижение в 2018 году. Ввод торговой недвижимости в 2017-м составил

565 000 кв. м, из которых половина в аренде. По данным Knight Frank, серьезных изменений арендные ставки в 2017 году не претерпели, а средняя вакантность с максимальных значений 13,1% в 2015 году снизилась до 8,5%. Знаковым событием в торговом сегменте стала реконструкция ТРЦ «Капитолий» в Марьиной Роще и ТРЦ «Золотой Вавилон» в Отрадном. В целом, по данным Knight Frank, почти треть торговых объектов морально устарели. Если ничего не предпринимать, то их доля к 2020 году увеличится до 45%. Пока болезнь не прогрессирует, консультанты предлагают ее лечить. Хирургическое вмешательство (демонтаж и новое строительство) позволит увеличить ставки на 30%, а терапия в виде смены якорных арендаторов, перепланировки и новой концепции даст надбавку к стоимости кв. м в 15%. ■

КОРОЛИ НЕДВИЖИМОСТИ

№	Владельцы	Компания	Арендный доход в 2017 году, \$ млн	Изменение
1	Зарах Илиев, Год Нисанов	Киевская площадь	1535	⬆
2	Ингвар Кампрад	ИКЕА Мос	840	⬆
3	Самвел Карапетян	Ташир	650	⬆
4	Михаил Гуцериев, Саит-Салам Гуцериев	Сафмар	600	⬆
5	Араз Агаларов	Crocus Group	370	⬆
6	Борис Минц, Александр Несис, Goldman Sachs	O1 Properties	360	⬆
7	Александр Клячин	KR Properties	320	⬆
8	Амиран Муцоев, Алихан Муцоев, Амирхан Мори	ГК Регионы	310	⬆
9	Александр Светаков	Абсолют	310	⊖
10	Юрий Хотин, Алексей Хотин	Комплексные инвестиции	300	⬆
11	Шарык Тара, Синан Тара	Enka	300	⬆
12	Игорь Лейтис, Михаил Баженов, Евгений Гуревич	Адамант (Санкт-Петербург)	220	⬆
13	Максим Левченко, Борис Пайкин	Fort Group (Санкт-Петербург)	195	⬆
14	Антон Билтон, Invesco Asset Management	Raven Russia	170	⬆
15	Владислав Доронин, Павел Те, Эдуард Берман	Capital Group	160	⬆
16	Hines	Hines	150	⬆
17	Morgan Stanley	Morgan Stanley Real Estate Investing	140	⬆
18	Роман Абрамович	Millhouse Capital	130	⬆
19	Александр Пономаренко, Александр Скоробогатько, Игорь Ротенберг	ТПС Недвижимость	130	⬆
20	Алексей Ананьев, Дмитрий Ананьев	Группа ПСН	100	⬆
21	Михаил Куснирович	Bosco di Cilieg	95	⬆
22	Семья Рудольфа Фриса, O1 Group, Erste Asset Management	Immofinanz	90	⬆
23	Игорь Ротенберг, Михаил Зайц	Авиапарк	85	⬆
24	Петр Келлнер	PPF Real Estate Russia	80	⬆
25	Лев Леваев	AFI Development	80	⊖
26	Александр Занадворов	МККапитал	80	⬆
27	Руслан Гутнов, Дмитрий Альтшуль, Андрей Гаврилов, Дмитрий Судьин	Группа компаний ТЭН	70	⬆
28	Гагик Адибекян, Рубен Варданян	RD Group	65	⊖
29	н/д	Columbus	60	⊖
30	Эрнест, Михаил, Маргарита, Юлия Рудяк	Ингеоком КРК	55	⬆

⬆ Увеличился

⬇ Уменьшился

⊖ Не изменился

⬆ Новичок рейтинга



КАК МЫ СЧИТАЛИ

В рейтинге представлены как российские, так и иностранные владельцы коммерческой недвижимости, находящейся на территории России. Если известны физические лица-владельцы или контролирующие акционеры бизнеса, указываются они. Место каждого

участника определяется доходом, который были способны принести в 2017 году принадлежащие ему объекты недвижимости. Доходы от других бизнесов не рассматривались. Доходы торговых центров рассчитываются исходя из площадей, сдаваемых сторонним

арендаторам. Площади, на которых ведет торговлю владелец помещения, не учитываются. При оценке мы опираемся на информацию, предоставленную арендодателями, а также на данные консалтинговых компаний Colliers

International, Russian Research Group, Knight Frank, Cushman & Wakefield, Jones Lang LaSalle, CBRE, S.A. Ricci, отраслевых интернет-ресурсов, информационной системы СПАРК, правительства Москвы и региональных органов власти.

1

Киевская площадь

Зарах Илиев, Год Нисанов

Доход
от аренды:**\$1535**млн

торговая офисная складская выставочная гостиничные номера

1 231 209 69 300 348 800 14 200 1550**ТК «Фуд Сити»** (930 000 кв. м), **ТРЦ «Европейский»** (180 000 кв. м)**Москва**

За год Компания продолжает расширять гостиничный сегмент (комплекс в Зарядье на 148 номеров и 56 апартаментов, гостиница на Новом Арбате). Также «Киевская площадь» приобрела в Химках участок под строительство агрокластера «Фуд Сити 2». Сумма сделки, по оценкам, составила около 3 млрд рублей.

Сделка В конце 2017 года компания купила у ГК «Альянс» спорткомплекс «Олимпийский». Нисанов и Илиев планируют инвестировать в реконструкцию \$300–400 млн.

2

ИКЕА Мос

Ингвар Кампрад

Доход
от аренды:**\$840**млн

торговая офисная

1 735 000 42 000**«Мега Белая Дача»** (304 000 кв. м), **«Мега Химки»** (211 000 кв. м)**Москва, Московская обл., Санкт-Петербург, Екатеринбург, Уфа и др.**

Цифра IKEA Centres входит в пятерку крупнейших девелоперов торговой недвижимости в Европе. Общая площадь объектов составляет 3,3 млн кв. м, из них более 65% — в России. В прошедшем финансовом году (закончился 31 августа 2017 года) на Россию пришлось 4% глобальной розничной выручки.

Деталь В 2022 году IKEA планирует построить гипермаркет в Тюмени. В России работает 14 магазинов IKEA, все они входят в состав торговых центров МЕГА.

3

Ташир

Самвел Карапетян

Доход
от аренды:**\$650**млн

торговая офисная складская гостиничные номера

818 300 72 400 48 000 1157**«Рио» на Дмитровском шоссе** (220 000 кв. м), **Novotel Moscow City** (360 номеров)**Москва, Санкт-Петербург, Сочи и др.**

Цифра Ежегодно компания возводит более 500 000 кв. м объектов различного назначения.

Ретейл Помимо сети универмагов Take Away и магазинов товаров для дома Goood's House в 2017 году «Ташир» запустил обувной бренд One Way. В Москве и Ереване открыто шесть розничных магазинов.

Строительство В 2020 году «Ташир» построит междугородний автовокзал у станции метро «Селигерская» Люблинско-Дмитровской линии в Москве.

4

Сафмар

Михаил Гуцериев, Саит-Салам Гуцериев

Доход
от аренды:**\$600**млн

торговая офисная складская гостиничные номера

278 300 992 516 1 865 000 2286**ТЦ «Калейдоскоп»** (119 000 кв. м), **логистический комплекс «Северное Домодедово»** (540 000 кв. м), **отель «Марриотт Гранд»** (387 номеров)**Москва, Санкт-Петербург**

Сделка Газпромбанк арендовал около 12 000 кв. м в бизнес-центре «Оазис», принадлежащем группе «Сафмар». Эта сделка стала одной из крупнейших на офисном рынке, заключенных в 2017 году.

Деталь Группе «Сафмар» принадлежит бизнес-центр Dominion Tower — единственное в Москве здание знаменитого архитектора Захи Хадид.

РЕЙТИНГ РАНТЬЕ

5

Crocus Group

Араз Агаларов

Доход
от аренды:

\$370 млн

торговая выставочная гостиничные номера

789 000 718 000 225

«Нрокс Экспо» (1 040 000 кв. м),
ТРК Vegas на Каширском шоссе (480 000 кв. м)

Москва

За год Crocus Group открыла ТК «Твой дом Кунцево» общей площадью 35 000 кв. м и ТРК «Vegas Кунцево» общей площадью 288 000 кв. м — один из крупнейших торгово-развлекательных проектов на московском рынке в 2017 году.

Деталь Crocus Group строит 118-километровую секцию Центральной кольцевой автодороги на юге Подмосквы, а также проектирует автомобильный мост через Москву-реку с выездом на Волоколамское шоссе.

6

O1 Properties

Борис Минц, Александр Несис, Goldman Sachs

Доход
от аренды:

\$360 млн

офисная

594 000

«Белая площадь» (110 800 кв. м),
Vivaldi Plaza (71 800 кв. м)

Москва

Деталь Летом 2017 года Standard & Poor's повысило прогноз по рейтингу O1 Properties до стабильного на уровне В+, задолженность компании составляла \$3,3 млрд.

Суд В августе 2017-го O1 Group разместила облигации на 65 млрд рублей, часть из них купила «ФК Открытие» перед своей санацией, погасив кредиты и выведя из-под залога активы на 30 млрд рублей. Позже «ФК Открытие» решила через суд оспорить эти сделки.

7

KR Properties

Александр Клячин

Доход
от аренды:

\$320 млн

торговая офисная гостиничные номера

36 000 557 000 10 600

Деловой квартал «Красная роза» (137 000 кв. м), «Даниловская
мануфактура» (110 000 кв. м)

Москва, Якутск

Цифра Портфель объектов коммерческой недвижимости KR Properties увеличился за год на 65 000 кв. м.

За рубежом В 2017 году отели в Европе принесли €24,5 млн выручки.

Планы KR Properties планирует до 2019 года построить на юго-востоке Москвы модульный технопарк Pererva общей площадью 32 200 кв. м. Предполагается, что резидентами станут интернет-магазины и сетевые компании.

8

ГК Регионы

Амиран Муцоев, Алихан Муцоев, Амирхан Мори

Доход
от аренды:

\$310 млн

торговая офисная

495 000 143 000

ТЦ «Июнь» в Мытищах (178 000 кв. м), ТЦ «Июнь»
в Красноярске (75 000 кв. м)

Московская обл., Петербург, Череповец, Красноярск, Уфа, Сыктывкар

Цифра Группа управляет объектами совокупной площадью более 1,5 млн кв. м, примерно треть из них — торговые центры «Июнь».

Событие В октябре 2017 года проект крытого парка развлечений «Остров мечты» в Москве, разработанный ГК «Регионы», был представлен Владимиру Путину в числе крупнейших градостроительных проектов России.

Планы В июле 2017-го Амиран Муцоев заявил о приостановке проекта петербургского «Острова мечты».

ММДЦ МОСКВА-СИТИ

Сколько свободных офисных площадей в небоскребах Москва-Сити.



МЕРКУРИЙ СИТИ
87,6
22,9

ИМПЕРИЯ
125,2
9,9

БАШНЯ НА НАБЕРЕЖНОЙ
155,9
14,2

Завершилось строительство делового комплекса «Федерация» в Москва-Сити. 63-этажная башня «Запад» была введена десять лет назад, а вот 97-этажный небоскреб «Восток» был сдан в эксплуатацию только в конце 2017 года.

ФЕДЕРАЦИЯ ВОСТОК
82,6
12,0

ЕВРАЗИЯ
93,8
нет на рынке
(принадлежит ВТБ)

ОКО
122
(только апартаменты)

ОКО
110
47

Общая площадь, тыс. кв. м
Вакансия, тыс. кв. м

РЕЙТИНГ РАНТЬЕ

9

Абсолют

Александр Светаков

Доход
от аренды:**\$310**млн

торговая

офисная

складская

202 505

619 292

58 500

Omega Plaza (107 000 кв. м)

Москва

Сделка Группа «Абсолют» — один из крупнейших лендлордов в Московской области. В 2017 году сеть Metro Cash & Carry купила у группы 4,2 га земли возле подмосковного города Пушкино под строительство нового гипермаркета.

Другой бизнес Александр Светаков владеет также страховой компанией «Абсолют Страхование» и «Северо-Восточной компанией» — крупнейшим в России производителем красной икры.

11

Enka

Шарык Тара, Синан Тара

Доход
от аренды:**\$300**млн

торговая

офисная

гостиничные номера

280 000

368 000

235

«Башня на набережной» в Москва-Сити (165 000 кв. м), гостиница «Swissôtel Красные Холмы» (163 000 кв. м)

Москва, Санкт-Петербург

Деталь Еще до завершения работ в многофункциональном комплексе на Каширском шоссе, строящемся вместо бывшего ТЦ «Капитолий», осенью 2017-го консультанты и брокеры из Knight Frank и JLL сдали в аренду более 80% площадей комплекса.

Планы Компания «Энка ТЦ» — оператор торговых центров «Капитолий» — объявила, что проинвестирует \$360 млн в строительство ТРЦ на месте ТЦ «Капитолий» в Марьиной Роще (общая площадь — 245 500 кв. м).

10

Комплексные инвестиции

Юрий Хотин, Алексей Хотин

Доход
от аренды:**\$300**млн

торговая

офисная

гостиничные номера

116 480

1 103 000

180

Гостиница Four Seasons (180 номеров), БЦ East Gate (110 000 кв. м)

Москва

Сделка В июне 2017 года Юрий и Алексей Хотины продали один из своих старейших активов — торговый центр «Горбушкин двор». Новым владельцем стал акционер «Фармстандарта» Виктор Харитонин, причем формально продавцом выступал друг семьи Хотиных — гендиректор «Русь Ойл» Сергей Подлисецкий. Сумма сделки составила \$500 млн.

12

Адамант

Игорь Лейтис, Михаил Баженов, Евгений Гуревич

Доход
от аренды:**\$220**млн

торговая

офисная

складская

720 680

254 100

161 890

ТРК «Заневский каскад» (117 630 кв. м), ТРК «Континент на Звездной» (115 340 кв. м), ТРК «Меркурий» (97 130 кв. м)

Санкт-Петербург

Начало Партнерство Игоря Лейтиса и Михаила Баженова началось 25 лет назад с производства металлоконструкций и стеклопакетов. Сейчас в составе холдинга «Адамант» более 50 предприятий и подразделений, включая стекольные заводы и рестораны.

За год В 2017 году «Адамант» реконструировал Кировский универмаг в Санкт-Петербурге и переоборудовал торговое пространство в ТРК «Континент» для продажи китайских товаров.

13

Fort Group

Максим Левченко, Борис Пайкин

Доход
от аренды:**\$195** млн

торговая

офисная

296 000

28 300

«Золотой Вавилон» на проспекте Мира (240 000 кв. м),
ТЦ «Европолис» (142 000 кв. м), ТЦ «Сити Молл» (105 000 кв. м)

Санкт-Петербург, Москва

За год Fort Group приобрела портфель из пяти московских торговых центров австрийской компании Immofinanz площадью свыше 500 000 кв. м (арендопригодная — 278 500 кв. м): GoodZone, «Пятая авеню» и три «Золотых Вавилона». Сумма сделки — €901 млн.
Сделка К концу 2017 года Fort Group консолидировала все акции издания «Деловой Петербург» и в декабре продала 100% акций издания владельцу группы ЕСН и РБК Григорию Березкину.

14

Raven Russia

Антон Билтон, Invesco Asset Management

Доход
от аренды:**\$170** млн

офисная

складская

48 540

1 766 170

Складские комплексы в Пушкино (213 000 кв. м) и Истре (205 690 кв. м)

Московская обл., Ленинградская обл., Ростов-на-Дону, Новосибирск

Цифра В 4,9 млрд рублей обошлась Raven Russia покупка весной 2017 года активов финской EPI Russia I Ку в России: логистического парка и двух офисных комплексов в Санкт-Петербурге.

За год В ноябре 2017 года компания приобрела часть логистического парка «Север» (195 132 кв. м) на Ленинградском шоссе.

Другой бизнес Raven Russia владеет компаниями RosLogistics и Raven Mount (элитное жилье в Англии).

15

Capital Group

Владислав Доронин, Павел Те, Эдуард Берман

Доход
от аренды:**\$160** млн

торговая

офисная

99 000

233 600

«Город столиц» (289 000 кв. м, из них торговые — 10 000 кв. м, офисные — 80 000 кв. м), БЦ ОКО (110 000 кв. м), ТРЦ «Аventura» (35 000 кв. м)

Москва

Небоскребы В трех проектах Capital Group реализует самые высокие здания на столичном рынке новостроек: ОКО (354 м), «Город столиц» (302 м) и «Триколор» (192 м).

Цифра Компания «Спецстрой», структура Capital Group выиграла подряд «Мосремонта» на благоустройство парка 850-летия Москвы стоимостью 1,96 млрд рублей.

16

Hines

Hines

Доход
от аренды:**\$150** млн

торговая

офисная

складская

137 500

59 500

220 000

ТРЦ «Метрополис» (270 000 кв. м), логистический комплекс BD Industrial Park (150 000 кв. м)

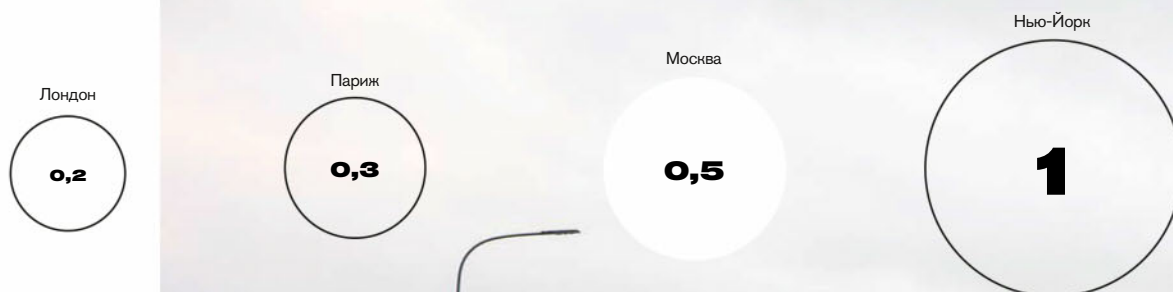
Москва, Санкт-Петербург

За год В декабре 2017 года Hines объявила о начале строительства второй очереди Outlet Village Pulkovo (еще 6500 кв. м торговых площадей для 50 арендаторов). Инвестиции — €22 млн, уже подписаны соглашения с 15 новыми арендаторами.

Деталь Hines и PPF Real Estate владеют двумя из трех башен офисного комплекса «Метрополис». В марте 2017 года партнеры получили эксклюзивное право на выкуп третьей башни у фонда Heitman.

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Количество кв. м на человека.



17

Morgan Stanley
Real Estate Investing

Morgan Stanley

Доход
от аренды:

\$140 млн

торговая

285 500

ТРЦ «Метрополис» (270 000 кв. м), ТРЦ «Галерея» в Санкт-Петербурге
(192 000 кв. м)

Москва, Санкт-Петербург

За год В 2013 году Morgan Stanley приобрел у казахстанской Capital Partners первую очередь ТРЦ «Метрополис» и договорился о покупке второй очереди. Сделка должна была состояться до конца 2017 года, однако Morgan Stanley и Capital Partners не договорились из-за изменившихся рыночных условий.

Цифра В 2017 году Morgan Stanley Real Estate Investing объявил о закрытии глобального фонда недвижимости North Haven IX Global на \$2,3 млрд.

18

Millhouse Capital

Роман Абрамович

Доход
от аренды:

\$130 млн

офисная

торговая

204 000

17 000

БЦ «Крылатские Холмы» (108 000 кв. м), БЦ «Белые сады» (105 000 кв. м),
БЦ «Четыре ветра» (34 000 кв. м)

Москва

Сделка Как выяснила в феврале 2017 года газета «Ведомости», еще в 2014 году половина долей в БЦ «Белые сады» перешла к ЗАО «А-класс-инвест», которое принадлежит Сергею Котляренко, управляющему активами Игоря Шувалова.

Деталь Торговая сеть «Азбука вкуса», 36,9% которой принадлежит Millhouse и Invest AG Александра Абрамова, откроет первый ресторан в башне «Федерация» Москва-Сити.

ДИНАМИКА ОТКРЫТИЯ НОВЫХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

Тыс. кв. м



43

процента

от общего объема торговых площадей, введенных в 2017 году, составляет доля ТЦ «Vegas Кунцево»



Источник: KnightFrank.ru

19

ТПС Недвижимость

Александр Пономаренко, Александр Скоробогатько, Игорь Ротенберг

Доход
от аренды:

\$130

млн

торговая

307 000

ТРЦ «МореМолл» в Сочи (169 000 кв. м), ТРЦ «Океания» (137 000 кв. м)

Москва, Сочи, Краснодар, Новосибирск

Планы После открытия в 2016 году в Москве ТРЦ «Океания» и «Хорошо» общей площадью 250 000 кв. м компания продолжает искать участки земли в столице под строительство новых торговых объектов. К 2026 году планируется построить шесть торговых центров.

За рубежом У компании есть крупный торговый центр Ocean Plaza в Киеве, его общая площадь — 160 000 кв. м. Украшение торгового комплекса — аквариум объемом 350 000 л.

20

Группа ПСН

Алексей Ананьев, Дмитрий Ананьев

Доход
от аренды:

\$100

млн

офисная

гостиничные номера

617 000

111

Центр городской культуры «Правда» (77 725 кв. м), деловой квартал «Новоспаский» (112 169 кв. м), отель «Аквамарин» (111 номеров)

Москва, Санкт-Петербург

За год ЦБ в конце года ввел временную администрацию в основной актив семьи Ананьевых Промсвязьбанк (10-е место по активам). Регулятор требовал доначислить примерно 100 млрд рублей резервов. Собственники банка Алексей и Дмитрий Ананьевы вели переговоры с регулятором и распродала непрофильные активы для исправления ситуации.

Надры В конце 2017 года гендиректор девелоперской группы ПСН Максим Гасиев покинул компанию.

Фото Дмитрия Яговкина для Forbes

СТАДИИ СТРОИТЕЛЬСТВА НЕБОСКРЕБА «ГАЗПРОМА» «ЛАХТА ЦЕНТР» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

2012



2013



2014



2015



2016



2017



В октябре 2017 года здание стало самым высоким в Европе, достигнув высоты 374 метра и обогнав своего московского конкурента — башню «Федерация». Строительство «Лакта Центра» завершится в 2018 году. Достигнув высоты 462 метра, небоскреб войдет в топ-20 самых высоких зданий в мире

21

Bosco di Ciliegì

Михаил Куснирович

Доход
от аренды:**\$95**млн

торговая

40 000

ГУМ (75 000 кв. м)

Москва

Цифра Около 25–30% площадей ГУМа, по данным Colliers, арендуют сторонние бренды. Большую часть пространства занимают марки, принадлежащие Bosco di Ciliegì.

Аренда Кроме ГУМа и ТЦ «Весна» на Арбате группа управляет еще двумя объектами в исторических локациях Москвы — это Петровский и Смоленский пассажи.

Ретейл Структура Bosco di Ciliegì включает более 200 монобрендовых магазинов класса люкс, салоны красоты, рестораны и стоматологическую клинику.

22

Immofinanz

Семья Рудольфа Фриса, O1 Group, Erste Asset Management

Доход
от аренды:**\$90**млн

торговая

279 000

ТЦ «Золотой Вавилон Ростокино» (241 000 кв. м)

Москва

За год В декабре 2017 года Immofinanz Group продала свои российские активы девелоперу Fort Group из Санкт-Петербурга. Продажа недвижимости в России была условием слияния с австрийской компанией SA Immo. В российский портфель компании входило пять торговых центров в Москве. Сумма сделки составила €901 млн.

Цифра €976,4 млн — рыночная стоимость российского портфеля Immofinanz Group на конец июля 2017 года.

23

Авиапарк

Игорь Ротенберг, Михаил Зайц

Доход
от аренды:**\$85**млн

торговая

230 000

ТРЦ «Авиапарк» (390 000 кв. м)

Москва

За год В 2016 году владельцы «Авиапарка» рассматривали возможность продажи половины ТРЦ для снижения долговой нагрузки. В начале 2017 года совладельцем торгового центра стала структура кредитовавшего проект Газпромбанка, но в октябре Игорь Ротенберг и Михаил Зайц смогли реструктурировать кредит и вернуть контроль над объектом.

Деталь На месте «Авиапарка» на Ходынском поле раньше был музей авиации под открытым небом.

24

PPF Real Estate Russia

Петер Келлнер

Доход
от аренды:**\$80**млн

торговая

офисная

складская

111 000**162 546****438 982**

Индустриальный комплекс «Южные ворота» (475 000 кв. м),
многофункциональный комплекс Comcity (185 000 кв. м),
БЦ «Метрополис» (55 000 кв. м)

Москва, Московская обл., Рязань, Астрахань

Сделка Компания Tele2 арендовала в офисном парке класса A Comcity более 13 000 кв. м. Сделка стала крупнейшей в Москве за 2016-2017 годы. Переехать компания планирует в первом полугодии 2018 года.

Строительство PPF Real Estate Russia приступила к проектированию второй очереди офисного парка класса A Comcity. Там построят два офисных здания и гостиницу. Общая площадь застройки составит порядка 95 000 кв. м.

25

AFI Development

Лев Леваев

Доход
от аренды:**\$80**млн

торговая

офисная

гостиничные номера

107 200**77 600****568**

ТРЦ «Афимолл Сити» (283 000 кв. м), БЦ «Аквамарин III» (61 600 кв. м)

Москва

Сделка В конце 2017 года AFI Development сообщила, что достигла договоренности о продаже двух офисных зданий комплекса «Аквамарин III». Покупателем стал один из крупнейших российских банков, который намерен разместить в здании головной офис. Сумма сделки составила почти 8 млрд рублей.

Другой бизнес Владелец AFI Development — израильский диамантер Лев Леваев. В России ему принадлежит один из крупнейших огранщиков Ruiz Diamonds.

26

МКапитал

Александр Занадворов

Доход
от аренды:**\$80**млн

торговая

офисная

128 000**30 500**

«Охотный ряд» (62 700 кв. м), «Шоколад» (175 000 кв. м)

Москва, Московская обл.

Партнер Занадворову принадлежит лишь часть площадей в «Башне-2000» в Москва-Сити. По словам брокеров, более чем 50% управляет экс-владелец «Стройгазконсалтинга» Зияд Манасир.

Другой бизнес На фоне сокращения выручки «Седьмого континента» летом 2017-го Занадворов сдал помещения своих магазинов конкурентам: «Азбуке вкуса», «Ленте», «Магниту», «Дикси» и др.

РЕЙТИНГ РАНТЬЕ

27

ГК ТЭН

Руслан Гутнов, Дмитрий Альтшуль, Андрей Гаврилов, Дмитрий Судьин

Доход
от аренды:

\$70 млн

торговая

офисная

178 000

21 000

«Город» Лефортово (238 000 кв. м), ТЦ «Город»
на Рязанском проспекте (128 000 кв. м)

Москва

Сделка Осенью группа купила ледовый дворец «Ско-кольники» за 500 млн рублей. Реконструкция начнется летом 2018-го. Плановые инвестиции — 1 млрд рублей.

Другой бизнес В Москве ТЭН развивает сети пивных ресторанов «Пилзнер. Чешская пивная» и «Козловица», которые приносят около 10% от общей выручки группы.

Цифра С момента основания построила более 1,1 млн кв. м недвижимости, компания сама управляет около 700 000 кв. м площадей.

28

RD Group

Гагик Адигебян, Рубен Варданян

Доход
от аренды:

\$65 млн

торговая

офисная

86 223

42 500

Деловой квартал «Романов двор» (51 500 кв. м.), торговые галереи
«Времена года» (64 582 кв. м)

Москва, Санкт-Петербург

Цифра RD Group совместно с фондами Рубена Варданяна владеет портфелем коммерческой недвижимости общей стоимостью более \$1 млрд.

Сделка Компания Avica Management Company управляет объектами недвижимости RD Group. В 2017 году китайский фонд Fosun Group совместно с Avica Management Company закрыли сделку по покупке офисного центра «Военторг» общей площадью 70 700 кв. м.

29

Columbus

н/д

Доход
от аренды:

\$60 млн

торговая

156 000

Columbus (277 000 кв. м), «Правский пассаж» (35 000 кв. м)

Москва

Владелец В феврале 2017-го появилась информация, что президент ГК «ПИК» Сергей Гордеев станет владельцем Columbus. Сам бизнесмен это опровергает, но несколько крупных консультантов считают, что объект принадлежит ему. Ранее покупкой ТЦ интересовались Morgan Stanley, структуры Гоца Нисанова и Зараха Илиева.

Долг Задолженность первоначальных владельцев ТЦ, построенного на кредитные средства Газпромбанка в 2015 году, к началу 2017-го составила \$370 млн.

30

Ингеоком КРК

Эрнест, Михаил, Маргарита, Юлия Рудяк

Доход
от аренды:

\$55 млн

торговая

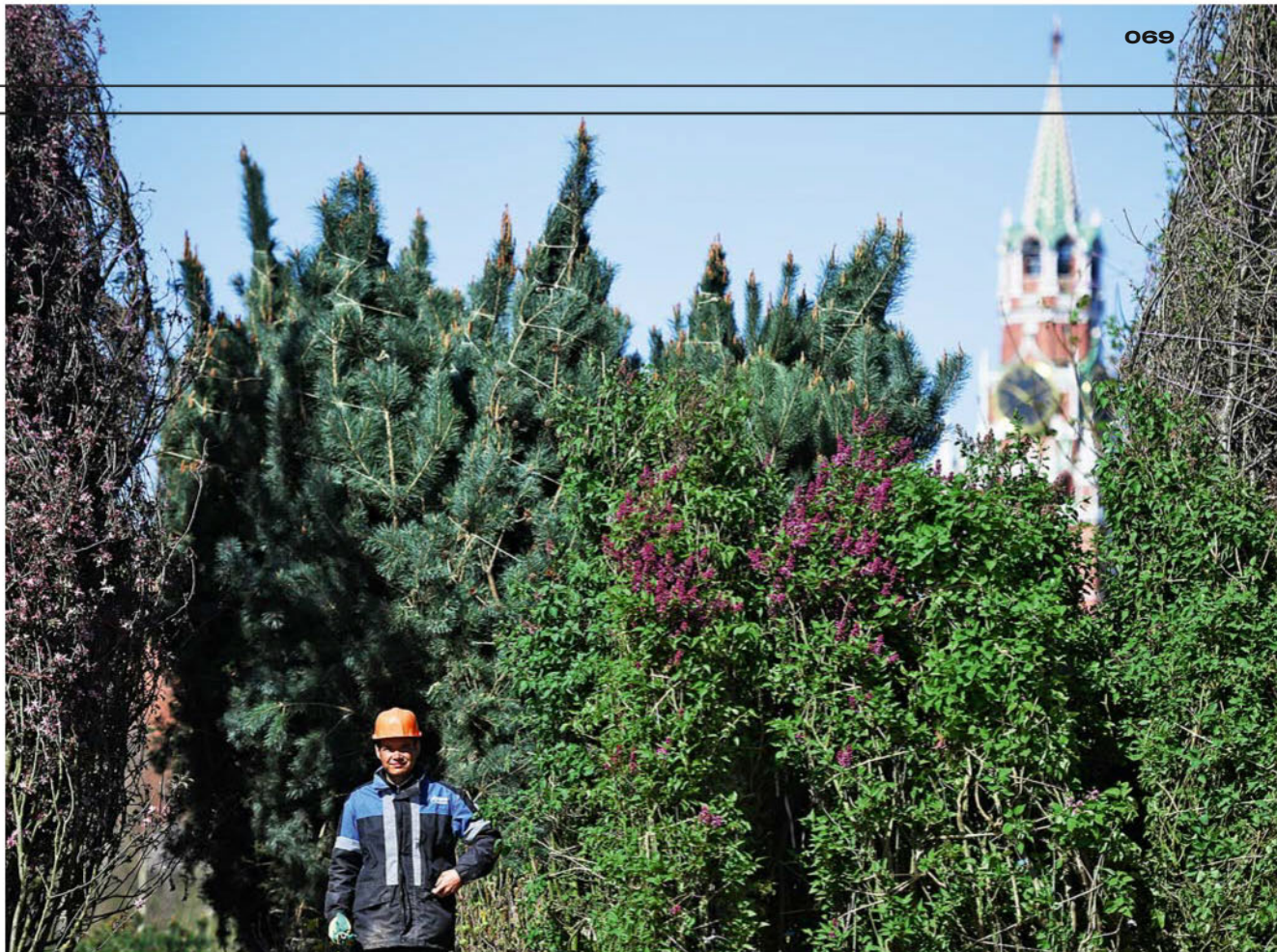
23 998

ТРК «Атриум» (40 500 кв. м)

Москва

Деталь Основной актив компании — торгово-развлекательный комплекс «Атриум». В нем находится одна из крупнейших в центре Москвы парковок — более чем на 700 автомобилей.

Другой бизнес Совладелец «Ингеокома» Эрнест Рудяк с партнером Дмитрием Дылдиным основали компанию «Медовед», которая продает в премиальных супермаркетах натуральный мед из экологически чистых районов России и ближнего зарубежья.



Девятого сентября 2017 года, когда отмечали 870-летие Москвы, открылся парк «Зарядье». Проект обошелся столичному бюджету в 14 млрд рублей



Обмен площади

Избавляясь от собственных офисов, банки вынуждены управлять доставшейся им коммерческой недвижимостью.



**Наталия
Бокша**

Партнер McKinsey & Company

forbes.ru/natalya-boksha

Б

анки всегда были серьезными игроками на рынке коммерческой недвижимости, арендуя в самых оживленных местах офисы и площади для операционных подразделений. Но

с развитием цифровых каналов обслуживания ситуация меняется: число банковских точек сокращается, бэк-офисы и контактные центры объединяются в единые сервисные центры, многие сотрудники работают из дома.

Одновременно банкам предстоит попробовать себя в новой роли — из-за кризиса им достается все больше недвижимости, заложенной под кредиты, ею нужно эффективно управлять, что требует от банкиров новых компетенций. С начала 2013 по сентябрь 2017 года объем имущественных залогов в банковской системе увеличился почти на треть, до 29,2 трлн рублей, и существенная доля приходится именно на недвижимость.

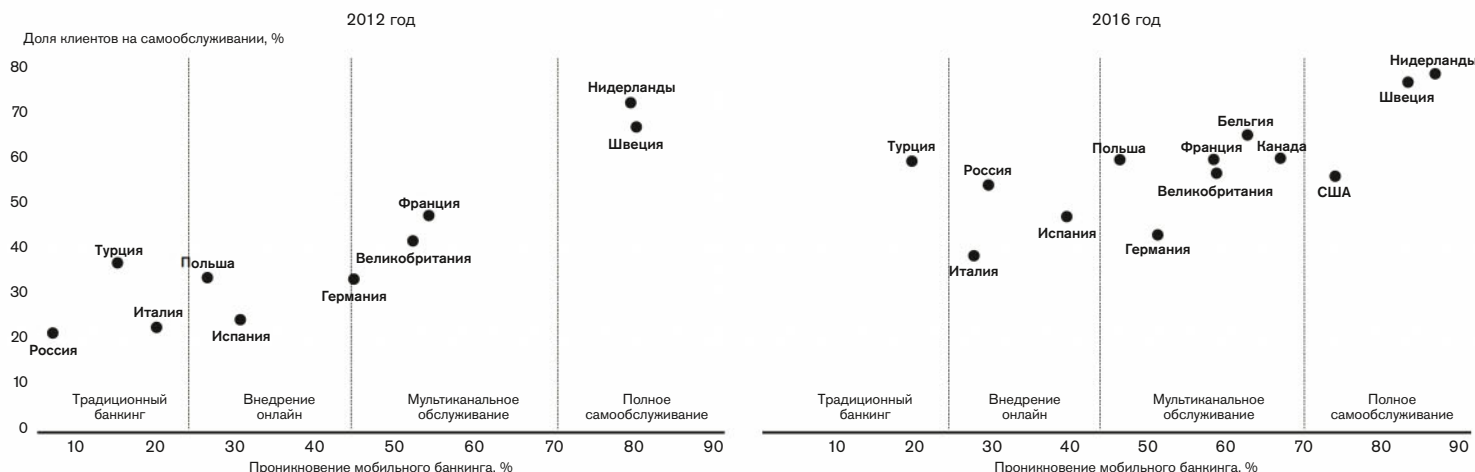
БАНКИ БЕЗ ОФИСОВ

Основная часть банковской недвижимости приходится на офисы обслуживания клиентов — это, как правило, объекты площадью 20–200 кв. м на первых линиях в наиболее оживленных городских районах. Однако сейчас стремительно растет доля клиентов, пользующихся онлайн-банкингом. Все чаще банки предлагают использовать мобильные приложения и обучают этому клиентов в отделениях. Лидером в этом направлении стала Скандинавия, но и российские банки показывают себя солидно, предлагая клиентам приложения со значительно более широким функционалом, чем, например, в Италии и Великобритании. Применяются и финансовые рычаги: комиссия за совершение

операции в мобильном приложении значительно ниже, чем в отделении, или же операции вовсе бесплатны.

Для операций с наличными банки устанавливают все больше банкоматов вне отделений, часто с расширенным функционалом. Круглосуточная работа банкоматов в отделениях также способствует сокращению общения с сотрудником банка. Банки договариваются об объединении банкоматных сетей — каждый банкомат по-прежнему принадлежит конкретному банку, но клиентам доступно бесплатное снятие наличных в любом из них. Самой большой такой сетью в России была Объединенная расчетная система (ОРС) — число ее банкоматов было сравнимо с банкоматной сетью Сбербанка. Однако основной целью ОРС была обработка операций, и банки стали стремительно покидать ее после введения ограничения на обработку операций карт международных платежных систем сторонними организациями. Сейчас банки договариваются о партнерствах, чтобы предложить своим клиентам больше возможностей по

ОНЛАЙН ВМЕСТО ОФИСА



бесплатному снятию наличных и пополнению карт. Такое партнерство заключили, например, Газпромбанк, Россельхозбанк, Альфа-банк и еще пять крупных кредитных организаций.

Для удобства привлечения клиентов развивается курьерская доставка. Если в свое время она была конкурентным преимуществом Тинькофф Банка, то сейчас и другие значимые игроки предлагают такую услугу. Карточные, кредитные и дебетовые продукты можно оформить онлайн, и курьер привезет все необходимые документы в удобное вам место. При развитом функционале мобильных приложений и возможности стать клиентом банка заочно необходимость в отделениях фактически сводится к нулю. Такая система уже работает в некоторых странах, например в Польше, где используется удаленная идентификация клиентов: для открытия счета в новом банке клиенту можно просто перевести один злотый со своего счета в другом банке. Скоро подобная технология будет работать и в России: в декабре 2017-го Госдума приняла законопроект об удаленной идентификации клиентов банков. Личность будет подтверждаться с помощью единой системы идентификации и аутентификации (ЕСИА) и единой биометрической системы (ЕБС) с использованием мобильных телефонов, планшетов и компьютеров — для подтверждения биометрических данных может потребоваться видеокамера и микрофон.

Это приводит к снижению потока клиентов в отделениях, то есть к сокращению необходимых площадей и точек продаж. Сбербанк с начала 2011 года сократил число отделений, офисов и касс с 19 400 до 14 600. Из места совершения сервисных операций отделение превращается в место продаж новых продуктов и обучения клиентов использованию возможностей самообслуживания. С сокращением числа отделений банки становятся более разборчивыми в выборе мест их размещения. Современные технологии позволяют построить модели привлекательности точек для разных целевых аудиторий. Учитываются оценки пешеходного и автомобильного потоков, близость «точек притяжения» и расположения конкурентов. Такие модели позволяют разместить

отделения максимально эффективно и помогают провести переговоры относительно справедливой ставки аренды. Эти технологии использует, например, отделившаяся от «Мегафона» компания oneFactor: она агрегирует в потоки и анализирует данные по перемещению абонентов, поступающие от вышек сотовой связи, а затем профилирует поток по качественным характеристикам, таким как пол, возраст, доход.

Еще одна тенденция — сокращение числа и площади головных офисов банков в Москве. Райффайзенбанк, ВТБ и Сбербанк вывели функции бэк-офисов в специальные центры в провинциальных городах. У Сбербанка уже больше пяти таких сервисных центров. Экономия достигается за счет более дешевой аренды, меньших затрат на персонал и повышения производительности благодаря унификации операций и эффекту масштаба. Как правило, создается несколько центров в разных временных зонах, что позволяет обеспечить поддержку клиентов 24 часа в сутки.

НЕДВИЖИМОСТЬ В ЗАЛОГЕ

Довольно часто залогом по корпоративным кредитам выступает коммерческая недвижимость. В последние годы значительно участились случаи банкротства компаний и дефолтов по корпоративным кредитам. И наиболее сложными залогами становятся мелкие неликвидные объекты: гаражи, магазины в отдаленных районах, земельные участки, а также крупные объекты — торговые и офисные центры. Непрофильная недвижимость ложится мертвым грузом на балансы банков при отсутствии у них регулярной практики и опыта управления недвижимостью. Сегодня только каждому четвертому из 200 крупнейших банков недвижимость на балансе приносит положительный чистый доход (чистые доходы от продажи и переоценки актива). Управление непрофильной недвижимостью включает в себя комплекс мер для сохранения ее стоимости и минимизации недополученных доходов. Очень важная составляющая этой работы — поддержание технического состояния недвижимости в залоге, грамотный поиск арендаторов и управление ими.

И если компетенции по поддержанию технического состояния объектов еще как-то знакомы банкам по управлению собственной недвижимостью, то поиск арендаторов, безусловно, находится вне их компетенций. Есть несколько путей решения проблемы: создание собственной практики, взаимодействие с внешними подрядчиками, а в случаях кредитов с участием нескольких банков — формирование совместного фонда.

Собственная практика сравнительно дешева, но этот вариант оптимален для крупных игроков, обладающих значительным портфелем залоговой недвижимости и готовых фактически построить новый бизнес с нуля.

размеру. Примером успешного решения здесь может служить испанский проект Phoenix, помогающий реструктурировать проблемные компании клиентов, которые остаются при этом на балансе банка-участника.

Дополнительной головной болью для банка при попытке реализовать недвижимость становится ее завышенная балансовая стоимость. На российском рынке это очень распространенная практика. В случае дефолта выручки от продажи залога оказывается недостаточно, чтобы покрыть невозвратный кредит банка.

Для предотвращения подобных инцидентов банки, занимающиеся корпоративным кредитованием, должны создавать компетенции по глубокому анализу залогов при выдаче кредитов. Это включает в себя как умение системно и четко

Сегодня только каждому четвертому из 200 крупнейших банков недвижимость на балансе приносит положительный чистый доход

Наиболее успешный пример — Альфа-банк, создавший специализированную компанию Alfa Distressed Assets (ADA) для управления и реализации непрофильных активов. Непосредственным управлением этими активами занимается другая структура «Альфа-Групп» — инвестиционная компания A1. Команда A1 по управлению недвижимостью работает с залоговым имуществом комплексно: юристы обеспечивают прозрачность процедур и восстанавливают право на залог в случае злоупотребления со стороны должника, финансовые специалисты реструктурируют актив и готовят его к продаже, специалисты по недвижимости реализуют объект в максимально короткие сроки и практически без дисконта к рыночной цене. С 2009 по 2012 год A1 получила от ADA в управление активы на \$2 млрд.

Оптимальное решение при кредитах с участием нескольких банков — организация общего фонда. Этот вариант позволяет как сократить удельные затраты, так и более эффективно управлять портфелем благодаря его

провести простую проверку наличия и состояния актива, так и компетенции по его точной оценке и по переоценке залогов в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Кроме того, банку необходимо создать эффективную службу внутреннего контроля, препятствующую возможным злоупотреблениям со стороны отдельных сотрудников банка в процессе выдачи кредита.

Материал подготовлен при участии Михаила Петрова, руководителя проектов McKinsey & Company, Ольги Подиновской, старшего эксперта-аналитика McKinsey & Company, и Андрея Воздвиженского, эксперта McKinsey & Company



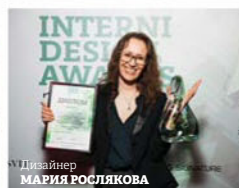
Дизайнер
ИНГА ТАРАНОВА



Победитель в номинации
«Предметный дизайн»
от компании Roca —
ИГОРЬ ЛОБАНОВ



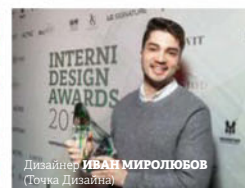
РЕНАТО ПАДОВАНИ и БРУНО БОВЕЛАЧЧИ Visionnaire



Дизайнер
МАРИЯ РОСЛЯКОВА



Архитектор **БОРИС УБОРЕВИЧ-БОРОВСКИЙ** ub.design
и **КСЕНИЯ АНДРУСЕНКО** Roca и Laufen



Дизайнер **ИВАН МИРОЛЮКОВ**
(Точка Дизайна)



Архитектор **СЕРГЕЙ ЭСТРИН** с супругой и
МАРИЯ СЕРЕБРЯНАЯ (Casa Ricca)

Фото: Максим Судоргин на правах рекламы 16+

#INTERNIDESIGNAWARDS2017 ПРЕМИЯ

В конце ноября в Duran Bar прошла церемония вручения второй ежегодной архитектурно-дизайнерской премии INTERNI DESIGN AWARDS 2017. Мероприятие, объединившее в этот вечер как молодых дизайнеров так и признанных лидеров рынка, прошло при поддержке генерального партнера — компании Roca, швейцарского производителя керамики Laufen, нового премиального бренда LG SIGNATURE, российской компании Finex, итальянского производителя мебели Visionnaire, современного бренда светодиодного освещения Ledmonster.ru, галереи дизайна Altagamma и итальянского бренда B&B Italia. Официальные награды по традиции были выполнены из богемского стекла мастерами компании LASVIT.



Победители номинации «Дизайн интерьера в стиле Luxury» —
БЮРО МЕГАБУДКА



Архитекторы
ЮЛИЙ БОРИСОВ, UNK project
и **БОРИС ВОСКОБОЙНИКОВ**,
VOX ARCHITECTS



МАРИНА МЕЛЕХОВА,
Finex



DJ NIKEEVA



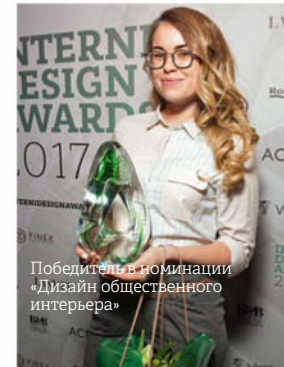
Выступление
АНДРЕЯ ГРИЗЛИ



ТАТЬЯНА ШАХНЕС, **ИЛЬ ХВАН ЛИ**, LG Electronics, победители
номинации **МАЙКЛ И ЭЛЕН МИРОШКИНЫ**, студия Geometrix Design,
и посол бренда LG SIGNATURE **ЕКАТЕРИНА ОДИНЦОВА**



КИРИЛЛ ШЕЙКИН В.В. **ТАТЬЯНА СЕЛЕЗНЕВА**
и **ВАЛЕНТИНА КОЛЕСИНА**, Altagamma

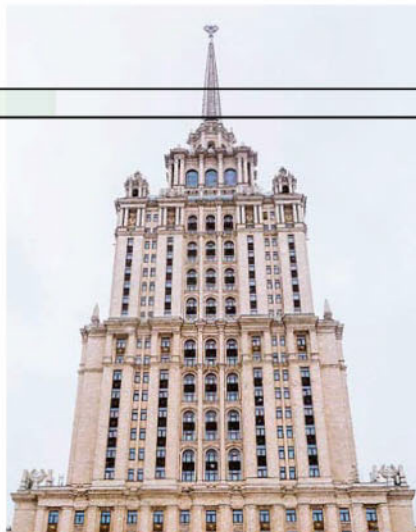


Победитель в номинации
«Дизайн общественного
интерьера»

1

При строительстве гостиницы решили сделать чуть выше изначального проекта, убрав лишние декоративные элементы

1



2

Сначала проект назывался «Гостиница в Дорогомилове», но после смерти Сталина название связали с 300-летием воссоединения Украины с Россией



2

ЗВЕЗДЫ

Сталинская высотка стала самым крупным пятизвездным

3

Не только гость «Украины», но любой желающий может увидеть внутреннее убранство, в том числе и уникальный плафон «Праздник труда и урожая на хлебосольной Украине»

3

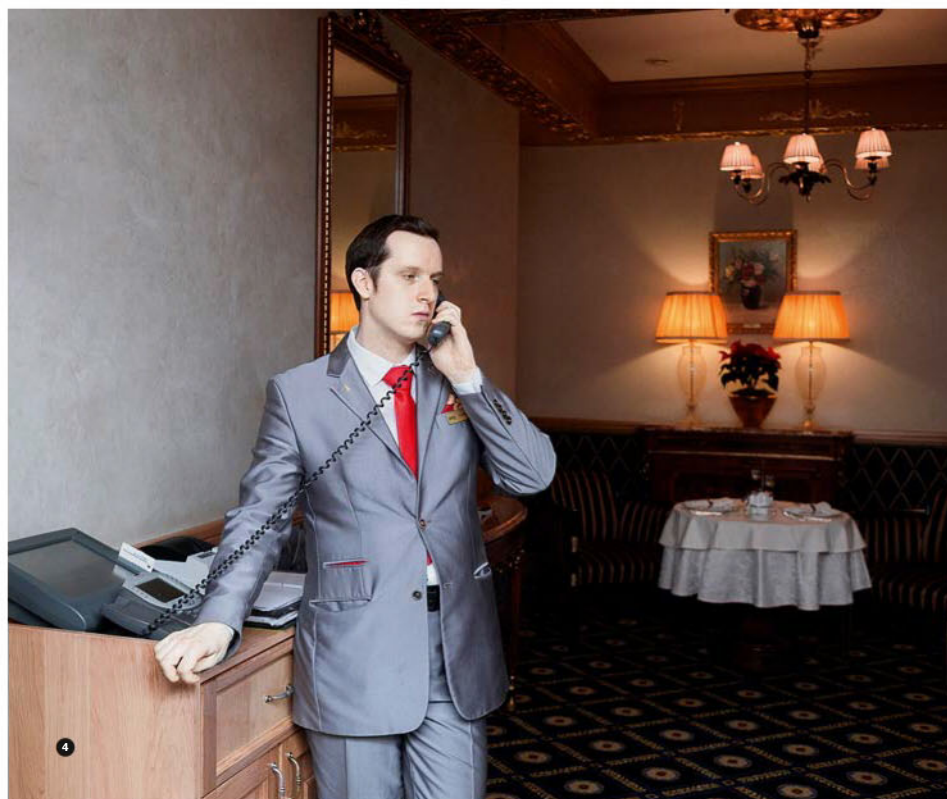


4

Сотрудники отеля знают восемь языков, а значит, туристам из Китая, Испании, Аргентины, Германии, Франции и других стран будет проще освоиться в Москве

5

Для гостиницы были приобретены 57 скульптур эпохи соцреализма



4



5

ТЕКСТ
**
**НИКИТА
КИСЕЛЕВ**

ФОТО
**
**АЛЕКСАНДРА
КАРЕЛИНА**
для Forbes

6

Дормен ежедневно открывает входную дверь для гостей больше 2000 раз

6



«УКРАИНЫ»

отелем Европы и при этом не утратила советского шарма.

1

На меню экзотических ресторанов санкции не повлияли. Выручают российские производители

2

За год гости отеля съедают 10 тонн сахара и 1,6 тонны соли



2



3

Самый высокий ресторан находится на 31-м этаже, но еду могут привезти и в номер

3



РЕЦЕПТ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ прост: строишь новое здание с коммуникациями, заказываешь дизайнеру по интерьерам внутреннее убранство — и готово. Таких гостиниц множество. Но гостиница Radisson Royal, или, как все говорят, «Украина», завершенная после смерти Сталина, засветившаяся в кино и ставшая символом советской мощи, выбивается из этого стереотипа. «Украине» повезло. При строительстве ее решили сделать чуть выше изначального проекта, убрать лишние

декоративные элементы. Она получила удачное название в честь 300-летия воссоединения Украины с Россией. Да и в кино она появлялась часто.

Современная история «Украины» началась в 2007 году с покупки гостиницы Годом Нисановым и Зарахом Илиевым почти за 8 млрд рублей. Три года ее реставрировали и модернизировали. Новой «Украине» удалось органично погрузить в современные интерьеры артефакты соцреализма, сохранив атмосферу эпохи. При этом были



Гостиницу реставрировали три года. Новой «Украине» удалось органично погрузить в современные интерьеры артефакты соцреализма, сохранив атмосферу эпохи

4

90 официантов каждый день обслуживают 19 ресторанов «Украины»

5

В меню ресторанов входит свыше тысячи блюд



заменены коммуникации, внедрены системы очистки воды и фильтрации воздуха. На прилегающей территории появились новые объекты — подземный Конгресс-парк с парковкой и залом на 1000 человек и пристань с ресторанами и флотилией из 10 яхт ледокольного типа.

Нисанов и Илиев отнеслись к зданию «Украины» не как к очередному арендному пространству. Была сохранена и пополнена коллекция из 1256 живописных полотен, куплена и восстановлена диорама «Москва — столица СССР»,

подготовленная в 1977 году для национальной выставки в Нью-Йорке. Нисанов и Илиев для коллекции гостиницы лично приобрели 57 скульптур, которые не были предусмотрены советскими интерьерами. Сегодня эти работы соцреализма украшают номера и холлы отеля. «Украина» смотрится как продолжение экскурсий по Музеону и московскому метро, которые для иностранцев превратились в выставку артефактов и произведений монументального искусства эпохи социализма. ■



1

1
Сейчас доля российских продуктов
в меню составляет 35%, причем они
очень высокого качества



2



3

2
Груша на десерт от шеф-повара отеля
и бренд-амбассадора Аргентины
Карлоса Мартини Репетто

3
Карлос Мартини Репетто переехал с Укра-
ины в «Украину» — из киевского рестора-
на в московскую гостиницу



4

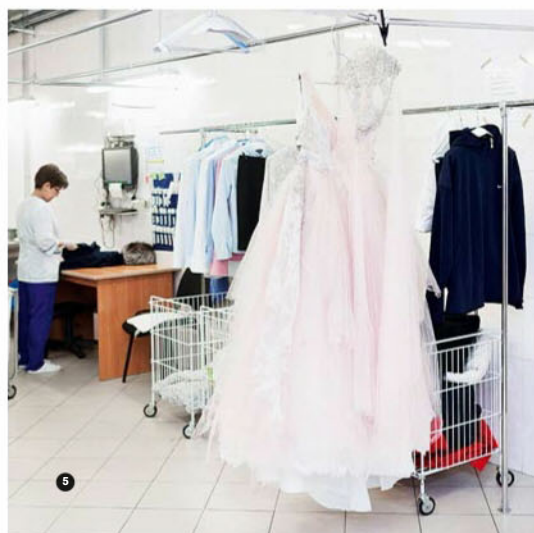
Каждый день гости отеля съедают от 1000 до 5000 мини-пирожных (птифуров)

5

1724 кг гипоаллергенного жидкого моющего средства расходует прачечная в год — стиральный порошок не используется

6

Три стиральные машины с загрузкой 30 кг и еще три, которые сразу могут постирать 100 кг простыней, работают ежедневно



5



6

1

В сутки потребляется 225 л питьевой бутилированной воды, если речь не идет о мероприятиях

2

В отеле работают 1 100 человек, среди них 90 официантов, 57 поваров, 20 кондитеров и 50 горничных

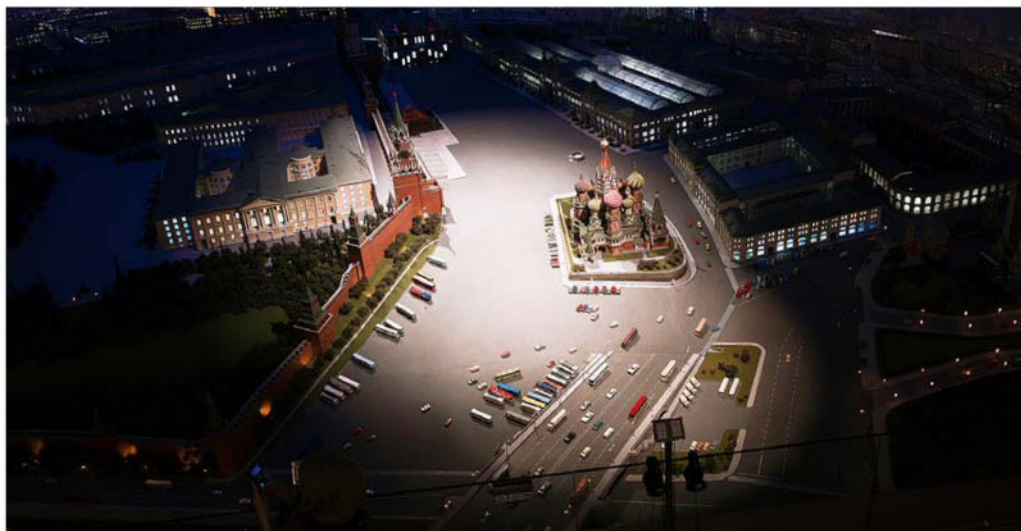


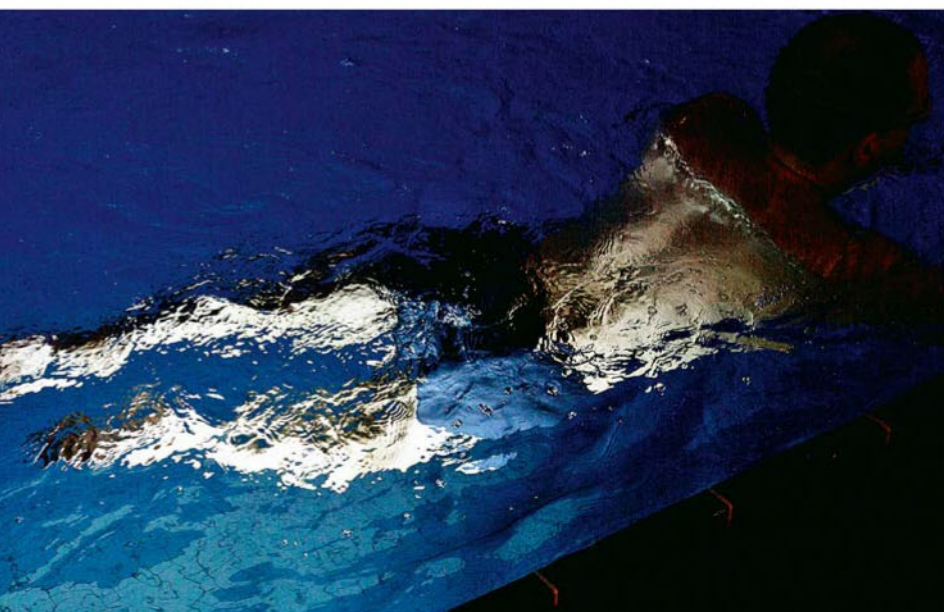
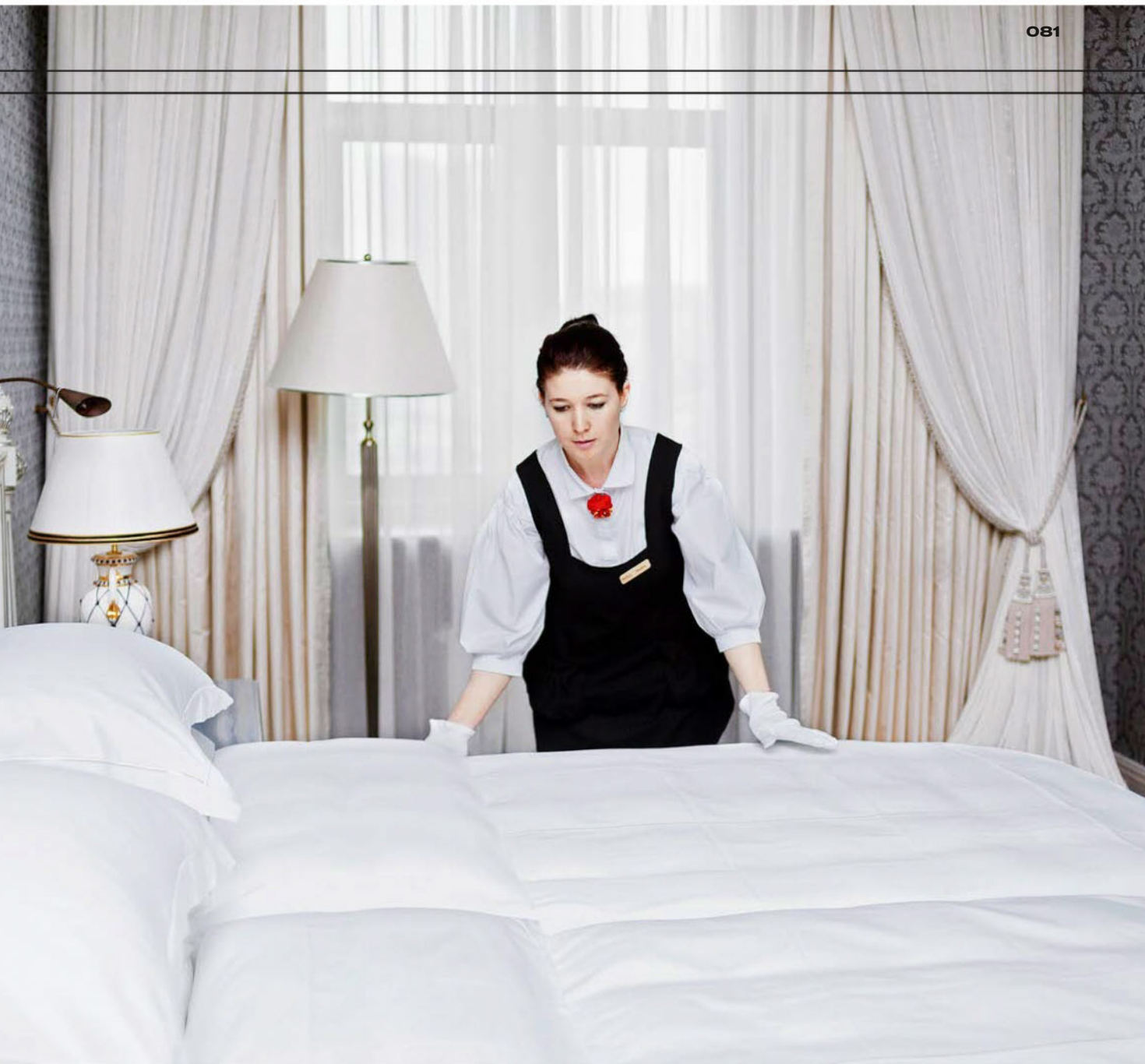
3

Диорама «Москва — столица СССР», созданная по заказу МИД в 1977 году для национальной выставки в Нью-Йорке, теперь находится в «Украине»

4

Бассейн длиной 49 м принес «Украине» признание Книги рекордов России. Это единственный отель с «самым длинным крытым бассейном»





5
Перчатки
для горничной

ТЕКСТ
..
**ДМИТРИЙ
ЯКОВЕНКО,
АНТОН
ВЕРЖБИЦКИЙ**

ФОТО
..
**СЕМЕН
КАЦ**
для Forbes

КЛЮЧЕВАЯ

Миллиардер Олег Бойко создал крупнейшую в Европе игорную



СТАВКА

империю, но сегодня его интересует только финтех.

АМЕРИКАНСКАЯ АКТРИСА Шэрон Стоун была в ярости. Приехав на Каннский фестиваль, она обнаружила, что ее виллу, зарезервированную еще год назад, отдали какому-то российскому олигарху. Разгорелся публичный скандал, в котором бизнесмен поставил эпатажную точку, запустив в небо маленький самолет с оскорбительной для актрисы надписью. Эта история произошла в 1995 году, «русским олигархом» был банкир Олег Бойко. В сентябре 1996-го в Монако он возвращался на виллу с пляжа и обнаружил, что потерял ключи. Бойко попытался проникнуть внутрь через балкон, но сорвался со второго этажа и сломал позвоночник. Но сам он не сломался.

Forbes оценивает состояние Бойко в \$1,2 млрд, на сверхсовременном автоматическом кресле он выделяет лихие выражи в коридорах небоскреба «Город столиц», где находится офис его инвестхолдинга Finstar. Жовиальность и любовь к экстравагантным выходкам его не покинули. За столом в офисе Бойко стоит бейсбольная бита, сотрудники Finstar рассказывают, как миллиардер может мчаться по

одной больницы в другую. Тяжелым ударом для бизнесмена был и крах в России его банка «Национальный кредит» и торговой сети «ОЛБИ». Один из богатейших людей России потерял все и на долгое время исчез. Вернуться в бизнес помогли знакомства. У Бойко был небольшой ресторанчик в центре Москвы, который посещал весь цвет российского бизнеса. Там Бойко познакомился с Александром Абрамовым, в 1999 году они начали скупать долги металлургических предприятий, а после консолидировать их активы — так появилась компания «Евраз». В 2004 году Бойко продал свою долю 25% за \$600 млн. Он говорит, что его миссия в «Евразе» на тот момент закончилась, а долго оставаться в циклической металлургической отрасли было уже некомфортно. Кроме того, был риск, что крупный актив, полученный путем банкротств и корпоративных войн, будет привлекать к себе излишнее внимание государства.

В 2005 году Абрамов вывел «Евраз» на IPO, сегодня капитализация металлургического гиганта составляет \$6,5 млрд. «Мы шутим, что лучшей инвестицией для Бойко было бы ничего не делать с «Евразом» и отдыхать на Канарах, — говорит бывший сотрудник Finstar. — И все равно он был бы богаче, чем сейчас». Сам бизнесмен с такой идеей едва ли согласен. На своей яхте, 44-метровой Blade, он начинает скучать уже через пару дней. А самой удачной инвестицией считает покупку за \$6 млн в 2002 году игровой сети «Вулкан» с парой десятков залов.

Под руководством Бойко и его партнеров «Вулкан» превратился в крупнейший игровой холдинг Восточной

«Мы шутим, что лучшей инвестицией для Бойко было бы ничего не делать с «Евразом» и отдыхать на Канарах. Он все равно был бы богаче, чем сейчас»

коридору, размахивая и стуча по полу спортивным снарядом, когда сотрудники IT-отдела что-то неправильно настраивают. Знакомые называют его балагуром и душой компании. Сам Бойко уверяет, что давно и абсолютно счастлив: «У меня даже плохого настроения не бывает».

РУССКАЯ РУЛЕТКА

Едва ли хорошее настроение постоянно сопровождало Бойко в 1996 году, когда во Франции он переезжал из

Европы Ritzio Entertainment с годовой выручкой около \$1 млрд. Бойко вспоминает, что бизнес обладал фантастической маржинальностью: прибыль могла доходить до \$800 млн. «Это была хорошая денежная машинка, — говорит он. — А потом ее выключили». Выключил лично президент Владимир Путин, подписав в 2006 году закон, запретивший азартные игры в России везде, кроме четырех специальных зон. В 2009 году аналогичный запрет ввела Украина, и выручка Ritzio в 2010

году рухнула до \$154 млн. «Обидно, — признавался тогда Бойко. — Создали крупнейшую в мире в своем формате компанию, даже успели подписать мандат на IPO...» У Ritzio остаются игорные залы в Германии, Италии, Румынии и Хорватии, но для Бойко это уже «несущая часть бизнеса».

На руинах игорной империи Бойко пытался выстроить новый бизнес. В залах, из которых выносили игровые автоматы, в 2007–2009 годах запускались лотереи и букмекерские конторы. Finstar инвестировал в продуктового ретейлера «Смак» и сеть ювелирных магазинов «Ювелиюкс». Почти все проекты оказались неудачными. Впрочем, еще один раз бизнесмену удалось повторить успех, как с «Вулканом», но в более скромных масштабах. В 2007 году он купил у пары предпринимателей Ларисы и Павла Карабань 75% петербургской парфюмерной сети «Рив Гош». К августу 2012 года «Рив Гош» превратилась во второго по величине продавца парфюмерии и косметики с 190 магазинами по всей России. Тогда Бойко продал контроль в сети экс-владельцам «Ленты» Августу Мейеру и Дмитрию Костыгину. Знакомые Бойко говорят, что на этой сделке он мог заработать до \$200 млн.

Выгодно удалось продать и последний крупный игорный актив — американского производителя слот-автоматов Cadillac Jack (CJ). Бойко купил компанию в середине 2000-х за \$16 млн, вложил в развитие \$50 млн и продал в 2012 году за \$177 млн. Покупателем стал Дэвид Баазов, создатель малоизвестной канадской компании Amaуа, владельца покерного онлайн-стола. Бойко говорит, что его полностью устроила цена, которую предложил Баазов, а перспектив роста для CJ он уже не видел. Зато разглядел Баазов: через пару лет он перепродал CJ уже за \$375 фонду Apollo Global Management.

Покупку CJ профинансировал фонд Blackstone. Сделка с Бойко помогла Баазову наладить отношения с кредитным отделом фонда. После этого он полтора года уговаривал Blackstone войти в капитал Amaуа, выкупив акции с огромной наценкой. Партнер нужен был Баазову, чтобы исполнить давнюю мечту и стать владельцем компании Rational Group, которая владела самой популярной в мире игровой онлайн-площадкой PokerStars с 89 млн зарегистрированных пользователей. Сделка казалась невозможной: выручка Amaуа даже после покупки Cadillac Jack составляла \$140 млн, PokerStars приносила

владельцам \$417 млн одной только чистой прибыли при выручке \$1,13 млрд. Но Баазову удалось уговорить Blackstone, а также ряд фондов и банков профинансировать сделку, и в августе 2014 года Amaуа выкупила PokerStars за \$4,9 млрд.

«Фантастическая сделка, — говорит Бойко. — Баазов показал себя бизнесменом, способным не только на управление, но и на выстраивание партнерств». Знакомые Бойко говорят, что именно он подсказал Баазову, как сконструировать сделку, сам глава Finstar признает, что часть денег от продажи CJ инвестировал в небольшой — около 5% — пакет Amaуа. Экс-менеджеры Finstar говорят, что у Бойко были амбиции по участию в управлении PokerStars, но из этого ничего не вышло, покупка акций так и осталась финансовой инвестицией. После покупки PokerStars Amaуа была переименована в Stars Group, за 2014 год ее акции взлетели в три с половиной раза.

В марте 2016 года канадский регулятор рынка ценных бумаг обвинил Баазова в инсайдерской торговле и манипулировании рынком ценных бумаг, в августе создатель Amaуа был уволен с поста CEO. «Пока судебная история не закончилась, у меня нет каких-то негативных ощущений по поводу Баазова, — говорит Бойко. — В Америке достаточно жесткое регулирование, суды регулятора с компанией — вполне обычная практика». Несколько месяцев назад он продал пакет Stars Group, зафиксировав прибыль «более сотни миллионов долларов».

ОКЕАН ФИНАНСОВ

Как-то летним вечером в Юрмале Олега Бойко окружила на набережной толпа девушек в обтягивающих футболках и коротких шортах. Приехавший в город на очередной фестиваль «Новая волна» харизматичный миллиардер не смог проехать мимо сексапильных красоток, праздновавших девичник и собиравших у прохожих деньги в обмен на разные мелочи. Он дал девушкам несколько купюр.

Интересы Бойко в Латвии не ограничиваются музыкальными фестивалями и пляжными приключениями. Он активно инвестирует в латвийскую недвижимость, а в 2011 году купил долю в местной микрофинансовой компании 4finance. Продавцами, как он говорит, выступили два влиятельных латвийских бизнесмена Улдис Арниканс и Эдгарс Дупатс. Последний женат на дочери бывшего



латвийского премьера Андриса Шкеле. А Арниканса один латвийский бизнесмен характеризует в разговоре с Forbes как активного инвестора с интересами в нефтяной и авиационной отраслях, а также политике.

Бойко не раскрывает объем инвестиций, но источник в 4finance говорит, что он вложил в компанию более €100 млн. 4finance выдает онлайн-займы почти в двух десятках стран, в том числе в Мексике и Аргентине. Арниканс и Дупатс до сих пор партнеры Бойко, им принадлежит по 25,5% 4finance, доля российского миллиардера оформлена на семейный траст. Источник Forbes говорит, что Шкеле и его окружение уже не имеют большого влияния в стране, но бывший премьер сохраняет хорошие отношения с местным финансовым регулятором, что каким-то образом может способствовать развитию бизнеса 4finance. С 4finance связаны и другие влиятельные люди Латвии, например в облигации компании инвестирует бывший вице-мэр Риги Андрис Америкс.

Зачем Бойко инвестировал в финтех-компанию? Он шутит, что увлекся финтехом еще в СССР. В 1988 году он с товарищами заработал первые деньги на продаже компьютеров и программ госпредприятиям. За технику покупатели расплачивались по безналу, а снять деньги со счета в банке можно было только с внушительной комиссией 20%. Тогда партнеры придумали схему: они направляли своему кооперативу дискеты с ПО наложенным платежом. Кооператив расплачивался чеком, а отправитель получал наличные, заплатив комиссию 2%. «На эту разницу между 2% и 20% мы и жили», — шутит Бойко.

Все компании, в которые инвестирует холдинг, обмениваются опытом и сервисами. Бойко мечтает построить глобального финтех-лидера. «Сегмент, в котором мы работаем, — самый большой голубой океан в мире, — считает миллиардер. — Не могу представить вторую такую отрасль, где отсутствует серьезная конкуренция. Мы работаем с людьми, которые сейчас исключены из сектора финансовых услуг: делаем продукт для тех, кто или не проходит банковский скоринг, или недоволен качеством услуг — *underbanked* и *underserved*, как мы их называем. Все их потребности могут быть удовлетворены существующими технологиями, главное — увязать их в правильную мозаику». Чтобы мозаика сложилась, Бойко готов потратить еще до \$150 млн, его интересуют компании в сфере платежных систем, маркетинга, обработки данных и управления кредитными рисками.

Есть ли уже результаты? «У Finstar сформировался большой набор активов, это отражает стратегию — развивать кредитование в разных странах, — говорит партнер венчурного фонда Target Global Михаил Лобанов. — Когда ты работаешь на 30 рынках, возможно, на каких-то у тебя выходит не очень успешно, но по большинству стран Finstar показывает очень хорошие результаты». Лобанов отмечает, что Spotcap — одна из крупнейших площадок для P2P-кредитования малого и среднего бизнеса в Германии, где успешно конкурирует с одним из европейских лидеров Finding Circle.

4finance в 2016 году получила €63 млн прибыли и сейчас растет впечатляющими темпами: с 2012 года к третьему

Бизнес Ritzio Entertainment обладал фантастической маржинальностью: прибыль могла достигать до \$800 млн при выручке около \$1 млрд

Сейчас масштаб бизнеса другой. Finstar активно инвестирует не только в 4finance, но и в другие финтех-компании. Например, в 2016 году за €4,9 млн приобретен пакет 9,9% в немецком сервисе P2P-кредитования малого и среднего бизнеса Spotcap и аналогичной площадке для физлиц Viventor, работающей в том числе на испанском и польском рынках. Сделаны инвестиции в сервисы Rocket10 и Billfront, занимающиеся онлайн-маркетингом.

кварталу 2017 года портфель займов компании вырос на 650%, до €720 млн. Не в последнюю очередь за счет приобретения в 2016 году TBI Bank, работающего в Румынии и Болгарии. «4finance за последние годы проделала колоссальную работу, — рассуждает Михаил Лобанов. — Она сместила свою бизнес-модель от PDL (*pay-day-loan* — кредиты до зарплаты) к выдаче кредитов с более длинным сроком и более низкой ставкой для заемщика. Ставки 4finance по-прежнему выше предлагаемых, например,

старейшей компанией на рынке онлайн-кредитования Зора, однако и целевой сегмент у них другой. 4finance — безусловный лидер европейского альтернативного кредитования и вообще являет собой уникальный кейс практически по всем финансовым показателям, существенно превосходя конкурентов в потребительском кредитовании». Бойко рассчитывает, что в среднесрочной перспективе бизнес будет расти на 20–25% ежегодно за счет новых видов кредитов, а также выхода на латиноамериканские рынки.

НЕУДАЧНОЕ КИНО

Голливудские звезды Микки Рурк, Брюс Уиллис и Джессика Альба позировали фотографам на премьере фильма «Город Грехов 2: Женщина, ради которой стоит убивать». Режиссер Роберт Родригес в черной ковбойской шляпе расхваливал свою новую ленту: «Потрясающий подбор актеров. Идите, посмотрите, что мы сделали, скоро мы вернемся с третьим фильмом».

Ожидания не совпали с реальностью. Сборы первого «Города грехов» почти в четыре раза превысили вложенные в него \$40 млн. Сиквел же, вышедший в августе 2014 года, провалился и собрал всего \$39,4 млн при бюджете \$65 млн. А через несколько месяцев Родригес подал в Верховный суд Лос-Анджелеса иск к супругам Сергею и Марине Беспаловым, владевшим продюсерской компанией Aldamisa Entertainment, которая финансировала съемки «Города грехов». Режиссер обвинил продюсеров в том, что те так и не возместили

рейтинг самых успешных режиссеров и обнаружил, что среди них нет ни одного всемирно известного имени, а коммерчески беспроигрышный вариант — дешевые ужасы. Сейчас он вспоминает этот опыт как большое приключение, но желания повторить его у него, по-видимому, нет. Еще во время съемок «Города грехов» Бойко должен был выступить основным инвестором режиссерского дебюта Скарлетт Йоханссон «Летний круиз», но проект так и не стартовал.

Сейчас Бойко с интересом смотрит в сторону биотехнологий. Сказывается профессиональный опыт матери — она биолог. Бойко интересны проекты в области увеличения продолжительности жизни. Он уверен, что на рынке не хватает инвестора, который мог бы объединить достижения, сделанные лабораториями, которые работают в многочисленных узких направлениях. Инвестиции в такой проект — если не вкладывать в сами исследования — он оценивает в «десятки-сотни миллионов долларов».

Но это все планы на будущее. В 2000-е Бойко вел несколько проектов одновременно, сейчас же он всю свою энергию тратит на финтех. «Он обо всем хочет знать, все вопросы проходят через него, постоянно звонит и спрашивает, как продвигается тот или иной проект, — рассказывает бывший сотрудник Finstar. — Иногда возникают узкие места: вопрос может висеть и долго не решаться, потому что у Бойко на все не хватает времени».

Глава Finstar создает компанию, которая могла бы по аналогии с Ritzio стать для него механизмом для

«Сегмент, в котором мы работаем, — самый большой голубой океан в мире. Не могу представить вторую такую отрасль, где отсутствует серьезная конкуренция»

ему около \$7,7 млн, которые он потратил на съемки из собственного кармана. Беспалов пригрозил режиссеру встречным иском на \$50 млн, и Родригес от обвинений отказался.

Не только режиссер потерял деньги на втором «Городе грехов». Одним из инвесторов фильма был Олег Бойко, его привлек как раз Беспалов. Бойко приехал в Лос-Анджелес, прожил там полгода и завел знакомства с голливудской публикой. Бойко говорит, что составлял

бесперебойного зарабатывания денег. Через несколько лет бизнес можно было бы вывести на IPO. Как именно можно сгруппировать разрозненные финтех-бизнесы Finstar, он пока говорить не берется.

Бойко не раз строил успешные бизнесы, но ни один из них так и не вывел на IPO, хотя и планировал. В случае с «Рив Гош» помешал кризис, с Ritzio — запрет на игровой бизнес. Получится ли у него в этот раз? ■



Своей миллиардной оценкой сервис
Bumble во многом обязан Андрею
Андрееву

СЛУЧАЙНОЕ ЗНАКОМСТВО

Российский бизнесмен Андрей Андреев вместе с Уитни Вулф Херд создал популярный в США дейтинговый сервис для женщин.

ТЕКСТ
АЛЕКСАНДР БАУЛИН,
КЛЭР О'КОННОР

ФОТО
ЕВГЕНИЯ
БАСЫРОВА
для Forbes



Уитни Вулф Херд, создатель быстроразвивающегося дейтингового сервиса Bumble, не сходит с обложек журналов, она желанный хедлайнер всевозможных конференций. Практически в каждой посвященной ей статье говорится, что за прошедшие четыре года ей многое пришлось пережить: скандал с бывшим партнером и бойфрендом Джастином Матином, уход из Tinder, суд с Матином в попытке наказать его за харассмент, а потом запуск Bumble.

Но за кадром часто остается главный игрок — Андрей Андреев, соавтор идеи сервиса, с помощью которого только у женщин есть возможность начать знакомство. Андреев вспоминает, что, когда у Уитни начались неприятности, он первым делом связался с ней. Годом ранее, в 2013-м, они вместе поужинали в одном из американских ресторанов. Уитни еще встречалась с Джастином и работала в Tinder, а Андреев был



их конкурентом. Из всех основателей Tinder Уитни была наименее известна широкой публике, но Андрееву она сразу понравилась своей увлеченностью, энергичностью и целеустремленностью, поэтому он следил за ее карьерой.

Выдающиеся специалисты по отношениям, управлявшие судьбами миллионов влюбленных в мире, собравшись за одним столом, не подозревали, как жизнь перемешает любовь и ненависть, дружбу и работу в их жизни. Четыре года назад Tinder была совсем молодой компанией и активно развивалась в США. Андреев был куда более опытным игроком. За его плечами были успешные сервисы — «Мамба» и Badoo, но он никак не мог покорить американский рынок. Теперь вместе с Уитни ему удалось создать компанию, за которую предлагают более \$1 млрд.

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Сорокатрехлетний Андрей Андреев совершенно не похож на миллиардера. «Такой эклектичный, причудливый, но творческий, что очень нужно отрасли. Надеюсь, он не продаст свою компанию в ближайшее время», — рассказывает старший консультант аналитического агентства Courtland Brooks Марк Брукс. Он вспоминает первую встречу с Андреевым: бизнесмен явился в своей неизменной белой майке, задал необходимые вопросы и ушел, не теряя ни минуты. Зато в другой раз, зайдя к Бруксу на встречу руководителей дейтинговых интернет-сервисов, Андреев полвечера провел на кухне, готовя для коллег свой знаменитый луковый суп, который одно время подавали в лондонском ресторане с двумя мишленовскими звездами.

«Андрей определенно научил меня ценить новую и нестандартную кухню», — рассказывает Уитни. — Последнее три года мы с мужем много путешествовали с Андреем, это стало нашей общей страстью». Но это, конечно, не единственное, что объединило их с Андреевым. Большинство разъездов было связано с совместной работой, хотя, покинув Tinder, Уитни собиралась навсегда завязать с дейтингом.

Первое предложение Андреева о встрече, поступившее сразу после скандала с Матином, она просто проигнорировала. Херд вынашивала идею собственной социальной сети для женщин Meis, которая фокусировалась бы на

комплиментах. Таким образом Уитни давала выход своей травме, признавалась она Forbes. За несколько месяцев, которые прошли с момента подачи ею иска к Tinder и до заключения мирового соглашения между сторонами, она столкнулась в онлайн с волной оскорблений, от лично знакомой женщинам, которые решают публично говорить о сексуальных домогательствах.

«Совершенно незнакомые люди писали мне ужасные вещи и обсуждали меня, — рассказывает Херд. — Я не баллотировалась на государственную должность. Не пыталась попасть в реалити-шоу. Я была просто девушкой, которая откуда-то ушла». Когда оскорбления сменились угрозами изнасилования и убийства, она удалила свой аккаунт в Twitter. Не заставили себя ждать панические атаки и паранойя. «Я была сломлена», — рассказывает Уитни.

Тем временем Андреев сдаваться не собирался. Не получив ответа от Херд, бизнесмен пошел официальным путем. Он попросил своих юристов связаться с ее адвокатами, пожелать ей удачи в судебной тяжбе с Tinder и сообщить, что он рад будет с ней поработать. Он хотел предложить ей должность директора по маркетингу в Badoo, надеясь, что ее опыт поможет продвижению компании в США — Андреев давно мечтал об американском рынке.

Херд как раз планировала провести младшую сестру, которая проходила обучение в кулинарной школе в Париже, и решила заскочить в Лондон к Андрееву. Предложение о работе она отклонила. «Не дождетесь, я не буду наемным сотрудником, — вспоминает она свой ответ. — Я запускаю свою компанию и не хочу больше заниматься дейтингом». Зато она презентовала Андрееву Meis. Бизнесмен хоть и оценил идею социального бренда, ориентированного на женщин, все-таки настойчиво рекомендовал создавать дейтинговый сервис, а не приложение для комплиментов, поскольку именно в этой области она сильна.

Они целые дни гуляли по лондонским улицам и паркам и обсуждали идеи. Андреев объяснил, что хотел объединить ее врожденный талант к маркетингу и брендингу с инфраструктурой, капиталом и ресурсами, которые были в его распоряжении после почти десятилетия существования Badoo. После того как Херд в сентябре 2014 года заключила мировое соглашение с Tinder (которое весьма

кстати не включало положение о запрете конкуренции), она приняла предложение Андреева.

ЛЮБОВЬ И НЕ ТОЛЬКО

Дейтинговые приложения обязательно должны учитывать национальную ментальность пользователей, объясняет Андреев. Он родился в Москве в семье видного ученого-физика Вагнера Оганджянца и с детства увлекался технологиями: в подростковом возрасте собрал радиостанцию, по которой мог переговариваться с друзьями, жившими в том же квартале. Вскоре после окончания школы, в начале 1990-х, он вместе с родителями уехал в Испанию. Но делать бизнес приехал в Россию, где у него остались знакомые программисты и бизнесмены.

В 1999 году Андреев запустил сервис веб-аналитики SpyLog, а в 2002-м — сервис контекстной рекламы «Бегун». Проект, в котором оплата зависела от количества кликов посетителей, вышел на операционную прибыль в первый же год после запуска. Работая в «Бегуне», Андреев познакомился с владельцем «Финама» Виктором Ремшей, который стал инвестором этого и последующего его проектов. Продав 80% «Бегуна» «Финаму» в 2003 году, Андреев год спустя неожиданно создал службу знакомств «Мамба».

Знакомые Андреева рассказывают, что сначала он занимался сферой дейтинга для себя — просто хотел упорядочить процесс знакомства. Но в какой-то момент понял, что это превращается в новый бизнес, который имеет

благодаря введению оплаты через SMS: многие люди готовы были платить за то, чтобы войти в первую десятку предлагаемых партнеров. Некоторые пользователи выкладывали даже до \$1000, чтобы постоянно висеть в топе. Но компанию с русскими корнями трудно продвигать на международном рынке. Кроме того, постоянно нужно помнить о менталитете. «Они [европейцы] привыкли, что служба знакомств — это закрытая среда, где за абонентскую плату получаешь доступ к базе данных. Бесплатная регистрация вызывала подозрение», — рассказывал Forbes экс-президент «Мамбы» Никита Шерман.

В октябре 2005 года сервис «Мамба» насчитывал 4,5 млн анкет, и «Финам» купил его за \$20 млн. Неизвестно, какая именно доля принадлежала Андрееву, но вырученных средств хватило на запуск в 2006 году дейтингового сервиса Badoo со штаб-квартирой в центре европейской деловой жизни — в лондонском районе Сохо. «Нам нравится дейтинг, новые знакомства с интересными людьми. Есть понимание, что это та тема, которая будет актуальна всегда, будут меняться только способы и средства», — объясняет Андреев. — Поэтому мы делаем то, что нам нравится, и то, в чем у нас есть экспертиза». Но при этом он замахнулся больше чем просто на службу знакомств: он хотел создать сервис, который сочетал бы черты дейтинга и социальной сети.

Facebook — слишком большой, объясняет Андреев, а его сервис скорее сконцентрирован на друзьях друзей: «Незнакомая девушка скорее согласится поговорить с вами,

«Такой эклектичный, причудливый, но творческий, что очень нужно отрасли. Надеюсь, Андреев не продаст свою компанию в ближайшее время»

международные перспективы, а Андрееву всегда хотелось размаха. И хотя со своей девушкой Андреев познакомился на дружеской встрече, он признался Forbes, что работа в дейтинговом бизнесе сняла некоторые психологические барьеры: обдумывая, как повысить эффективность знакомства в виртуальной реальности, он перестал стесняться заводить новых знакомых и в реальной жизни. «Мамба» была очень успешна и принесла Андрееву первый серьезный капитал. Сервис начал зарабатывать

если вы находитесь на вечеринке у друга, а не на улице. В ночном клубе шанс завязать знакомство будет выше, если у вас есть общие друзья в приложении». А в приложении начать диалог еще проще, чем лично.

Андреев постоянно внедряет новые технологии в сервисе, считая их важным конкурентным преимуществом. Например, недавно в Badoo появилась функция поиска двойников (look alike), которая вызывает пользователей сервиса, похожих на выбранный портрет. Изначально

ее использовали для внутренних целей — чтобы найти недобросовестных пользователей, которые вместо своего реального портрета ставили лица знаменитостей, вводя окружающих в заблуждение. Затем Андреев решил, что пользователям понравится искать кого-то похожего на знаменитостей. А чтобы после знакомства они не уходили в сторонние сервисы, в Badoo внедрили видеочаты.

Идеи Андреева работают. По итогам 2017 года в Badoo насчитывалось 370 млн анкет, за что The Times назвал его «главным сводником» — точнее «матчмейкером», ведь в Badoo знакомятся не только ради романтических отношений. У Tinder 50 млн, правда, этот сервис считает только активных пользователей, поэтому прямое сравнение не корректно.

НА ПУТИ К МИЛЛИАРДАМ

Емкость международного рынка дейтинговых сервисов в 2016 году составила \$4,6 млрд, из них на США, по данным портала статистики Statista, приходится \$1,9 млрд, а на Европу — \$1,2 млрд, и около половины этой суммы обеспечивает Великобритания. Таким образом, англоязычные рынки — самые желанные для этих сервисов. Андреев много лет прожил в Испании, и знание менталитета испанцев помогло ему продвигать сервис Badoo в Европе и странах Латинской Америки. Но для покорения более конкурентных рынков США и англоязычных стран этого было недостаточно.

и на Badoo. Теперь свайп используется практически во всех сервисах знакомств.

После перезапуска Hot or Not ему удалось вернуть некоторую популярность сервису, но, по словам самого Андреева, у него по сей день всего около 2 млн установок. «У приложения не нашлось лидера», — объясняет неудачу Андреев. В будущем он запускал новые компании, только если находился менеджер, который был способен заниматься оперативным управлением и осуществить их общий план, на себя же российский бизнесмен брал финансирование, продуктовую поддержку и монетизацию продукта.

Сооснователь дейтинг-сервиса Huggle Валерия Старк приехала в Лондон для работы в ресторане Новикова. После окончания контракта она осталась учиться в Великобритании, но знакомый с ней по ресторанным делам Андреев пригласил ее на должность директора по маркетингу Badoo и помог запустить Huggle — сервис знакомств людей со схожими увлечениями, будь то театр, йога или веганство. Андреев участвовал в Huggle на стадии формулирования концепции и далее обеспечивал разработку продукта и маркетинговую поддержку в обмен на долю в компании. По такому же принципу он вложился в Charpu (дейтинговый сервис для геев) и, конечно, Bumble.

Рецепт «секретного соуса» Bumble родился у Херд однажды вечером за коктейлями. «Я представляла сценарий, в котором у парня не было моего номера, но у меня был

«Нам нравится дейтинг, новые знакомства с интересными людьми. Есть понимание, что это та тема, которая будет актуальна всегда, будут меняться только способы и средства»

Для выхода на американский рынок Андреев в 2014 году купил старый национальный сервис Hot or Not. От него осталось только название и база пользователей, а начинку Андреев полностью поменял. Во-первых, он перенес сервис на мобильные устройства. Во-вторых, как утверждает бизнесмен, он раньше Tinder придумал новую «фишку» — свайп (смахивание в сторону, которое использовалось в iPhone для разблокировки экрана): вправо — познакомиться, влево — отказать. Протестировав это нововведение на Hot or Not, он его распространил

его, — вспоминает она свой рассказ Андрееву. — Что, если женщины будут делать первый шаг, отправлять первое сообщение? А если они этого не сделают, то совпадение профилей исчезнет через 24 часа, как в сказке про Золушку с тыквой и каретой? Что, если мы можем «защитить» эту идею в продукт?» Это был момент озарения, и оно могло возникнуть только у того, кто хорошо знает свою целевую аудиторию, потому что сам к ней принадлежит.

После перебора названий предприниматели сошлись на Bumble — в полной уверенности, что такие элементы

бренда, как соты и пчелы, дадут отличный маркетинговый толчок. Приложение запустилось в декабре 2014 года и в первый же месяц преодолело отметку 100 000 скачиваний. Идея сервиса знакомств, где инициатива полностью за женщиной, оказалась находкой для американского рынка, который так долго не покорялся Андрееву.

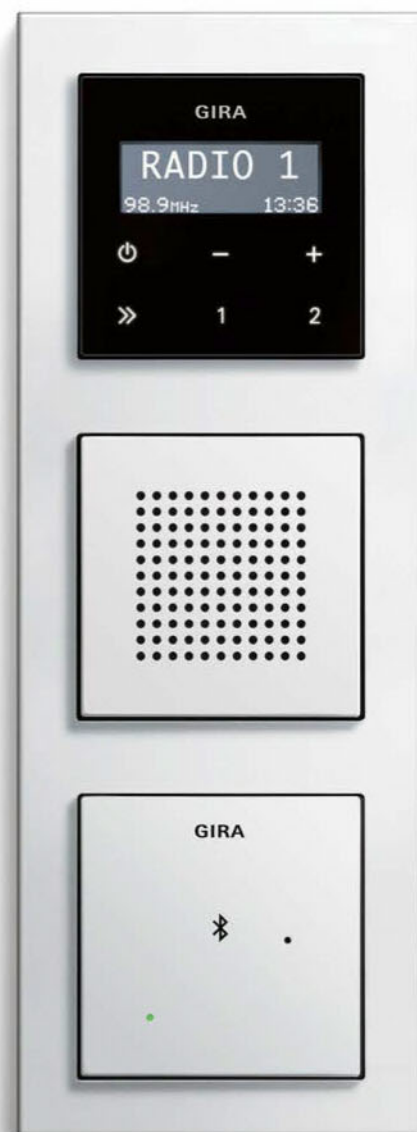
Он вложил в Bumble \$10 млн и получил 78,21% в капитале компании. Херд стала CEO и владельцем 20%-ной доли со всей присущей этим титулам автономией и доступом к инфраструктуре Badoo и ноу-хау Андреева. «Он помог мне преодолеть трудности при создании продукта, а также занимался монетизацией и масштабированием. В последних двух областях я не столь опытна, как Андрей», — рассказывает Уитни Вулф Херд. Например, когда пришло время брать с пользователей деньги за различные опции внутри приложения, команда Bumble с помощью Badoo с первого дня разрабатывала сложные технологии, направленные на поддержку подписок.

Приложение начало монетизацию за счет встроенных покупок только в августе 2016 года, и уже по итогам 2017-го ожидается \$100 млн выручки — и эта цифра при грамотном маркетинге может удвоиться в этом году.

«Сервис значительно отличается от Badoo, и это игра вдолгую. Парни пойдут туда, где много девушек, и в первую очередь их привлекут энергичные активные девушки, которые мыслят по-современному и готовы сделать первый шаг», — объясняет секрет успеха Bumble Марк Брукс.

Tinder с 50 млн активных пользователей оценивается в \$3 млрд. У Bumble, по данным источника, близкого к компании, более 23 млн зарегистрированных пользователей, и он быстро растет. В этом году Херд отказалась продать приложение за \$450 млн Match Group (материнская компания Tinder), говорят источники, знакомые с ходом переговоров. Они утверждают, что осенью Match повторил свое предложение, и на этот раз речь шла об оценке компании, превышающей \$1 млрд. Match отказался от комментариев.

Пару лет назад Андрееву предлагали продать Badoo за несколько сотен миллионов долларов, рассказывает Марк Брукс, а сейчас у компании показатели выше и она стоит дороже. «Но мне кажется, что Андреев не готов уйти на пенсию», — заключает эксперт. ■



Реклама. Товар сертифицирован.



СТАЛЬНЫЕ НЕРВЫ

Почему металлурги Вадим Варшавский и Игорь Зюзин
заваливают друг друга миллиардными исками.

ТЕКСТ
..
СЕРГЕЙ
ТИТОВ



Латать дыры «Эстара» в кризис 2009 года пришлось его конкуренту «Мечелу»

В КОНЦЕ НОЯБРЯ 2011 года Ростовский электрометаллургический завод (РЭМЗ) собрал гостей на запуск второй производственной очереди. Среди них были губернатор Ростовской области Василий Голубев и Игорь Зюзин, владелец «Мечела». Зюзин — не просто почетный гость, а будущий акционер завода, сообщил журналистам один из местных чиновников. Сам миллиардер сторонился прессы и показался только в кульминационный момент, нажав на пусковую кнопку вместе с Голубевым и основателем РЭМЗ Вадимом Варшавским. Бизнесмены широко улыбались друг другу. Сейчас от бывшего радушия не осталось и следа. «Мечел» хочет вернуть деньги, потраченные на поддержку заводов Варшавского, а тот утверждает, что Зюзин его обманул, и засыпает его холдинг миллиардными исками.

КРАХ НАДЕЖД

В июле 2007 года в аэропорту Ростова приземлились два чартера, доверху набитые сценическим реквизитом. Вскоре на центральной площади города вырос десяток белых шатров, а администрация гостиницы «Дон-плаза» кинулась искать мебель для нового постояльца (обязательное условие — отсутствие натуральной кожи). Это была прелюдия к приезду Элтона Джона, который выступил перед ростовчанами к открытию РЭМЗ. Шоу обошлось Варшавскому в несколько миллионов долларов. Варшавский называет РЭМЗ своим ребенком, этот завод стал седьмым в холдинге «Электросталь России» (сокращенно «Эстар»). Потомственный угольщик заинтересовался металлургией в 2003 году, когда в подарок на свой



Игорь Зюзин помогал заводам «Эстара», пока сам не угодил в долговую яму

42-й день рождения получил книгу об американских пионерах мини-металлургии Nucor. Идея сталеплавильных мини-заводов привлекла Варшавского, и он поделился ею со своими давними знакомыми по бизнесу Александром Шишкиным и Сергеем Веремеенко.

В 2005 году Варшавский и Веремеенко продали миллиардеру Михаилу Гуцериеву 50% концерна «Русский уголь». В новый проект они инвестировали \$70 млн, столько же дал Шишкин. Партнеры запустили строительство РЭМЗ и начали скупать другие заводы. Будущее виделось Варшавскому радужным: «Все росло. Ты покупал за рубль, завтра это стоило десять. Потом двадцать».

К 2008 году партнеры вложили в холдинг, куда входило уже 10 заводов, более \$2 млрд, около 70% этой суммы составляли кредиты. Обслуживать долг владельцы «Эстара» рассчитывали за счет растущей выручки, которая к концу года должна была подскочить почти в три раза, до 65 млрд рублей (около \$2 млрд), в основном за счет купленного в том же году Донецкого электрометаллургического завода (ДЭМЗ). Это предприятие обошлось «Эстарту» примерно в \$550 млн, большая часть была профинансирована за счет кредита Альфа-банка. Сейчас Варшавский корит себя за эту покупку: «Мы купили на пике. Это была моя ошибка, которая глобально сказалась на судьбе «Эстара» и на моей тоже».

В октябре 2008 года бизнес «Эстара» обрушился. Цены на арматуру, которую производил холдинг, упали с \$1200 до \$200 за тонну. «Эстар» сразу же лишился \$400 млн оборотных средств. Банки сначала завалили миллиардными исками «Эстар», а потом пришли и к Варшавскому, который лично поручался по кредитам. Приставы лишили бизнесмена половины зарплаты, запретили ему выезжать за границу и арестовали его недвижимость, в том числе депутатскую приемную (в 2005–2011 годах Варшавский представлял Ростовскую область в Госдуме), ресторан «Доля ангелов» и квартиру.

«В конце концов, буду жить на улице, если заслужил», — горячился Варшавский. Он был готов продать компанию за бесценок вместе с долгами, лишь бы избавиться от кредиторов, но дважды потерпел фиаско. Сначала сорвалась сделка со «Сбербанк-Капиталом», потом от «Эстара» отказались структуры Михаила Гуцериева.

По условиям несостоявшейся сделки с Гуцериевым можно судить о том, насколько отчаянным было положение «Эстара». Холдинг, который Deloitte в середине 2008 года оценивал в \$3 млрд, отходил GCM Global Energy Гуцериева за \$5 млн, да и эти деньги должны были пойти на уплату Варшавским налогов с продажи. В обмен GCM должна была реструктурировать долги «Эстара». Консультантом

выступал Бинбанк Михаила Шишханова, племянника Гучериева. «Мы надеялись на Шишханова», — признает бывший топ-менеджер Альфа-банка. На новых владельцев рассчитывал и губернатор Челябинской области Петр Сумин. Ведь остановка входившего в «Эстар» Златоустовского метзавода (ЗМЗ) грозила моногороду социальным взрывом.

СПАСЕНИЕ ЗЛАТОУСТА

В начале 2009 года по ЗМЗ прокатилась волна забастовок и голодовок. Негодование рабочих вызвали планы руководства сократить более 2000 сотрудников и остановить одно из крупнейших в России производств спецстали. Губернатор Сумин был в ярости, вспоминает его знакомый: «Он доверился Варшавскому». «Кризис был не у Варшавского и не на заводе, а по всей России», — отмечает тогдашний гендиректор ЗМЗ Сергей Хомянин. Объем заказов упал в 10 раз, и завод стал автоматически генерировать убытки — до 100 млн рублей в месяц. Дальше пошли последствия, вспоминает Хомянин, на заводе сокращали по 300–400 человек в месяц.

В апреле «Эстар» возглавил близкий к семье Гучериева бизнесмен Абукар Беков. Спустя месяц Сумин принял его у себя в резиденции. Беков сказал, что должен вникнуть



Вадим Варшавский считает, что «Мечел» нанес заводам «Эстара» ущерб на 60 млрд рублей

«Власть четко представляла, что надо назначить инвестора, который бы ежемесячно оплачивал убытки ЗМЗ», — считает Хомянин. Варшавский уверял, что не имеет к ЗМЗ никакого отношения, так как его продал. Гучериев находился в Лондоне и был вне досягаемости. Тогда выбор пал на «Мечел». В 2009 году Сумин попросил обеспечить ЗМЗ заготовкой Челябинского металлургического комбината (ЧМК), рассказывает представитель «Мечела». Сработала связка Путин — Сумин — Зюзин,

Варшавский корит себя за покупку ДЭМЗ: «Мы купили на пике. Это была моя ошибка, которая глобально сказалась на судьбе «Эстара» и на моей тоже»

в ситуацию и пообещал подготовить для ЗМЗ антикризисный план, вспоминает очевидец тех событий. Через две недели Беков после напоминания Сумина попросил у него отсрочку, а через несколько недель объявил, что сделка с Варшавским расторгнута.

В июне четыре депутата Госдумы потребовали у Генпрокуратуры проверить ситуацию на ЗМЗ. Собственником завода заинтересовался даже президент Дмитрий Медведев. Сначала Варшавскому пришлось отчитываться перед коллегами по Госдуме на специальной комиссии, а потом и в администрации президента. «Как депутат Госдумы, я сказал, что не являюсь собственником ЗМЗ. Но это никого не интересовало», — вспоминает он.

говорил бывший первый заместитель губернатора Андрей Косилов.

Подключить Зюзина к спасению ЗМЗ решено было летом 2009 года после совещания премьера Владимира Путина с металлургами в Магнитогорске. Аналогичное совещание годом ранее Зюзин пропустил по болезни, и Путин пообещал вызвать к металлургу доктора. Судя по всему, на совещании в Магнитогорске Зюзин был реабилитирован. По его итогам Путин поручил госбанкам прогарантировать и частично выкупить облигации «Мечела» на 45 млрд рублей.

Спустя полторы недели в Челябинске было подписано трехстороннее соглашение о пятилетнем сотрудничестве между ЧМК, ЗМЗ и правительством региона. Вместо

Хомянина ЗМЗ возглавил Рашид Нугуманов, которого в прессе называли назначенцем от «Мечела». Через день после подписания соглашения Медведев присвоил Нугуманову звание «Заслуженный металлург России». Региональная пресса посчитала, что так президент благословил нового руководителя на возрождение ЗМЗ.

БЫЛА ЛИ СДЕЛКА

В июле 2009 года в ресторане «Сфера» в доме-книжке на Новом Арбате в Москве Варшавский и Зюзин обсуждали спасение «Эстара». Первый план металлургии набросали на салфетке. Тогда бизнесмены были знакомы шапочно, но у них похожие судьбы. Оба пришли в металлургию из угольной отрасли и развивали бизнес по схожему сценарию, агрессивно скупая активы в долг. И оба с разницей в несколько лет попали под пресс кредиторов.

После встречи в «Сфере» металлурги побывали в Златоусте, а в августе облетели пять стран, проинспектировав все заводы «Эстара», рассказывает Варшавский. В конце месяца «Мечел» подписал соглашение о стратегическом сотрудничестве с управлявшей «Эстаром» компанией «НК Инвест», через несколько дней в ней появились менеджеры «Мечела». Варшавский же временно переехал поближе к Зюзину в головной офис «Мечела», где ему отвели

и реструктуризацию долгов «Эстара». Под документом стоят подписи Варшавского и Зюзина. Представитель «Мечела» говорит, что это подделка.

Есть и другие факты, косвенно свидетельствующие, что «Мечел» мог быть связан с владельцами «Эстара». Панамскому офшору Carmentvalley, владевшему «Волгоградским заводом труб малого диаметра» (ВЗТМД), в 2008–2009 годах принадлежала доля в связанном с «Мечелом» Углеметбанке. Бенефициаром ряда других офшоров — владельцев компаний «Эстара» выступал Дмитрий Чикишев, следует из копий трастовых деклараций, которые есть у Forbes. Его тезка в 2009–2011 годах возглавлял правовой департамент «НК Инвест», а до и после работал в «Мечеле». Владелец волгоградского завода «Красный Октябрь» Дмитрий Герасименко, выкупивший в 2013 году имущество ЗМЗ, в разговоре с Forbes рассказал, что договаривался о сделке с топ-менеджерами «Мечела», в том числе персонально с Зюзиним.

В официальной отчетности «Мечел» признавал, что в 2009–2014 годах заводы «Эстара» были его связанными сторонами. При этом компания подчеркивала, что не была основным бенефициаром. Представляющий интересы «Мечела» адвокат Рустам Курмаев утверждает, что «Эстар» всегда контролировал Варшавский. По словам адвоката,

Варшавский обрушился с критикой на своего прежнего союзника Игоря Зюзина: «Когда говорится, что «Мечел» помогал предприятиям «Эстара», это вранье!»

отдельный кабинет и выдали корпоративную сим-карту. Такое соседство неминуемо рождало слухи об интересе Зюзина к активам «Эстара». Как в действительности обстояли дела, неясно до сих пор. Доподлинно известно о покупке «Мечелом» четырех предприятий Варшавского — ДЭМЗ, британского завода Invicta, трейдера Cognog и ломосборщика «Ломпром Ростов». При этом Варшавский утверждает, что на структуры «Мечела» были переоформлены все компании «Эстара». В доказательство он приводит копию документа, в котором якобы содержатся основные условия продажи «Мечелу» бизнеса «Эстара». На одной страничке перечислено более 25 юрлиц, которые в течение 2009–2010 годов якобы должны были перейти холдингу Зюзина в обмен на организацию работы

это следует из соглашений 2009–2012 годов, где бизнесмен в интересах «Эстара» выступает одним из подписантов. Курмаев также ссылается на то, что в 2011–2012 годах Варшавский поручался за заводы «Эстара» перед банками: «Можете поверить, что можно поручиться на миллиарды рублей, не имея отношения к активу?»

«Мечел» же, по словам его представителя, выступал торговым партнером заводов «Эстара», а назвать их связанными сторонами пришлось по формальным критериям: с 2009 года «Мечел» более чем наполовину обеспечивал их сырьем и затем реализовывал произведенную продукцию. Основной интерес был в расширении и диверсификации сбыта «Мечела». Ежегодный объем оборота между «Мечелом» и «Эстаром» составлял \$300–400 млн. Торговые

отношения с «Мечелом» позволили заводам «Эстара» избежать банкротства, заключить мировые соглашения с кредиторами и реструктурировать кредиты. Свои взаимоотношения с банками урегулировал и Варшавский. Ему разрешили снова ездить за границу и сняли арест с имущества.

Идиллия продолжалась до середины 2013 года, когда финансовые трудности возникли уже у Зюзина. Заводы «Эстара» снова оказались на грани банкротства, и вопрос об их владельце встал как никогда остро.

ДОЛГИ И УБЫТКИ

В конце августа 2017 года журналисты собрались на пресс-конференции, посвященной заводу «Донбиотех». Вадим Варшавский минут двадцать рассказывал о своем проекте по выпуску аминокислот, пока один из журналистов не спросил у него про уголовное дело о мошенничестве с кредитом ЗМЗ. С этого момента тема беседы резко изменилась. На экране как по заказу появилась презентация, посвященная взаимодействию «Эстара» с «Мечелом», а Варшавский обрушился с критикой на своего прежнего союзника Игоря Зюзина: «Когда говорится, что «Мечел» помогал предприятиям «Эстара» — это вранье!»

Зюзин тоже не в восторге от бывшего партнера. Он давно не отвечает на звонки Варшавского, последний раз они мельком виделись на Санкт-Петербургском экономическом форуме в 2016 году. Сотрудничество «Мечела» с заводами «Эстара» прекратилось гораздо раньше, в середине 2013 года. Истек срок соглашения, да и Зюзину стало не до того: на грани банкротства из-за margin calls по кредитам банков оказался сам «Мечел». Тогда же «дочка» «Мечела» Skyblock Limited начала взыскивать с компаний «Эстара» \$739 млн по договору займа от 2012 года.

За счет займа Skyblock была погашена торговая задолженность, которую заводы «Эстара» накопили перед «Мечелом» за время сотрудничества, поясняет источник, близкий к «Мечелу». По его словам, в 2013 году долг перестал обслуживаться и Skyblock обратился в суд.

Той же осенью ООО «Салиса», связанное с «Мечелом», подало иски о банкротстве заводов «Эстара». Банки-кредиторы тут же вспомнили о поручителе и вновь пришли к Варшавскому. Объем обязательств составлял около 15 млрд рублей, рассказывает бизнесмен. Чтобы договориться

с банками и реструктурировать кредиты, ему якобы снова пришлось брать под контроль компании «Эстара»: «Выхода не было. Смысл был выжить». Варшавский вернул РЭМЗ, ВЗТМД и завод «Волга-ФЭСТ», выкупив их у «офшоров и кредиторов». На это ушло \$250 млн, \$200 млн из них предоставил Промсвязьбанк. Неурегулированными остаются еще как минимум 2 млрд рублей обязательств перед банком ВТБ и 2,8 млрд рублей «Открытия». Поручительства по обоим кредитам Варшавский с переменным успехом оспаривает в судах.

Во всех своих бедах основатель «Эстара» винит Зюзина: «Это не мои долги, это долги «Мечела!» По договоренностям, которых якобы достигли бизнесмены, «Мечел» отвечал за расчеты по долгам «Эстара». Вместо этого Зюзин обременил заводы дополнительными обязательствами и навязал невыгодные сделки со своими структурами, негодует Варшавский.

«Мечел» не отвечал за кредиты «Эстара», а сделки с заводами заключались исключительно на рыночных условиях, настаивает представитель «Мечела». Остальные участники процесса в замешательстве. Варшавский с «Мечелом» были в «каких-то отношениях», признает топ-менеджер одного из крупных банков: «Но их сути мы не понимаем». Варшавский тем временем перешел в контратаку. Он не только оспаривает поручительства заводов «Эстара» по займу Skyblock, но и намерен взыскать с «Мечела» 60 млрд рублей убытков. Именно так он оценивает ущерб, который структуры Зюзина нанесли «Эстаре». Представитель «Мечела» считает, что правовых оснований для взыскания «хотя бы рубля» нет. Варшавский готов судиться по всей России в надежде решить проблемы с собственными долгами, считает знакомый Зюзина.

У бизнесмена хватает проблем и помимо войны с «Мечелом». Его партнер по «Донбиотеху» немецкая компания Evonik грозит покинуть проект, писали СМИ (Варшавский это отрицает), а ростовский отель Hyatt, который строит Варшавский, может быть исключен из программы чемпионата мира — 2018.

Сам бизнесмен признает, что устал от конфликта с «Мечелом»: «Я внутренне выгорел ко всей ситуации». Но, похоже, запал у него еще есть. В интервью Forbes Варшавский рассказывает, что нанял юристов для подготовки иска в суд Лондона к «Мечелу» и лично к Зюзину. Сумма требований, по словам Варшавского, составит \$1 млрд. ■

Российские компании все чаще нанимают для расследования мошенничества специалистов со стороны — из «большой четверки» или профильных фирм

НАСТОЯЩИЙ ДЕТЕКТИВ

Расследованием финансовых злоупотреблений внутри компаний занимаются приглашенные специалисты. Какими методами?

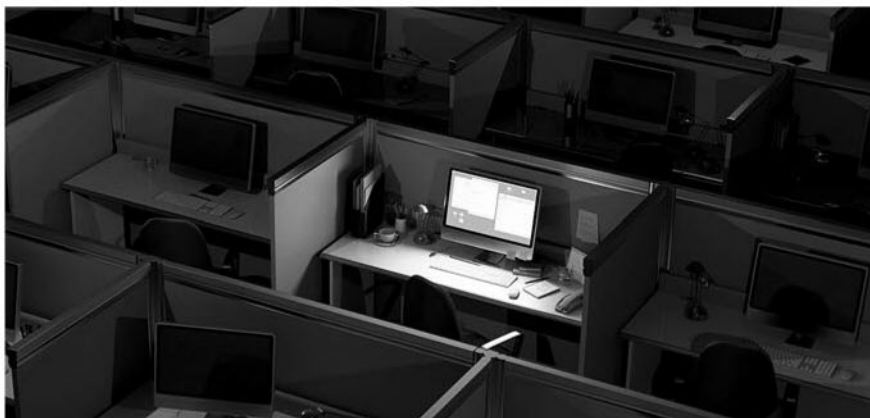
ТЕКСТ
..
ДАНИЛ
СЕДЛОВ

Н

«Никаких диктофонов. Мы сами ими не пользуемся, когда общаемся с клиентами», — сразу предупреждает собеседник Forbes, а его коллега многозначительно кивает. Однако записать рассказ в блокнот оказывается необычайно трудно — настолько он увлекателен и насыщен деталями. Беседа проходит в небольшом кафе на острове Балчуг — здесь находится российский офис международной консалтинговой компании Alvarez & Marsal. Одной из ее сильнейших сторон считается форензик (forensic — криминалистическая экспертиза, англ.) — это практика расследования мошенничества и сопровождения корпоративных споров. Два собеседника Forbes — старший менеджер Alvarez & Marsal Илья Мушкет и директор Роман Горбань — имеют репутацию хороших специалистов в этом деле.



Обычно «финансовые детективы» работают под прикрытием, представляясь аудиторами или экспертами по оптимизации процессов



Их рассказы можно положить в основу голливудского фильма о криминальных деньгах наподобие тех, что снимают по книгам Майкла Льюиса, но с действием в России, а не на Уолл-стрит. В 2016 году, например, в Alvarez & Marsal обратились собственники крупного банка, заподозрившие масштабный вывод средств. Специалисты по форензик высадили десант в банке, входившем в топ-50 по активам, и развернули широко-масштабную операцию.

«Фактически нам дали функции временной администрации», — рассказывает Горбань. Далее события развивались очень быстро. Собрав с менеджеров согласия на обработку персональных данных, форензик-команда в считанные дни изучила все серверы, рабочие компьютеры и телефоны, проанализировала информацию при помощи технологий Big Data и провела серию интервью с сотрудниками банка. При этом применялся профайлинг — психологический метод, основанный на считывании невербальных сигналов. «Помните Пола Экмана с его «Психологией лжи» и сериал Lie to me? Мы использовали в интервью похожие наработки для распознавания ложной информации», — говорит Горбань. Результат впечатляющий: благодаря высоким технологиям и профайлингу эксперты нашли украденные деньги в банковской ячейке. Всю доказательную базу передали службе безопасности банка, и по итогам расследования было возбуждено уголовное дело в отношении двух сотрудников. Специалисты из Alvarez & Marsal написали экспертное заключение для следствия.

бизнес-партнере (поставщике, подрядчике или объекте инвестиций) для оценки возможных рисков. Популярны и услуги по кибербезопасности — защите от взлома корпоративных и рабочих устройств.

Компания Alvarez & Marsal специализируется на банках и ретейле. Лидерами форензик в России считаются консалтинговые компании «большой четверки» — Deloitte, EY, PwC и KPMG. Соответствующие департаменты в этих фирмах насчитывают десятки человек, которые проводят сотни расследований в год в разных корпоративных сегментах.

СПЕЦСЛУЖБЫ И АУДИТ

Методы, применяемые специалистами по форензик, породили множество мифов. Есть, например, легенда, будто эту практику придумали после отставки бывшие сотрудники американских спецслужб — ФБР, ЦРУ и АНБ. В России, соответственно, эту сферу деятельности часто считают вотчиной выходцев из ФСБ и ГРУ. Однако захватывающие истории о бывших сотрудниках спецслужб, нашедших применение своим талантам в корпоративном секторе, не более чем вымысел, убежден управляющий партнер, руководитель отдела Форензик Deloitte в России и СНГ Александр Соколов. На коммерческую основу форензик поставил американец Джулс Кролл. В 1972 году он основал компанию Kroll, которая до сих пор работает на международном рынке.

По словам Соколова, большинство специалистов по форензик во всем мире — бывшие аудиторы. Хотя штат экс-

Со временем отношение к финансовым расследованиям начало меняться, топ-менеджеры компаний осознали, что теряют много денег из-за мошенничества

Такая практика — временная передача контроля над кредитной организацией экспертам — весьма часто применяется для форензик в банковской сфере, объясняет Горбань. На Западе она называется сагу management. Финансовые расследования, впрочем, лишь вершина айсберга, форензик включает в себя множество практик, в том числе и по предотвращению мошенничества. Для этого используется, например, корпоративная разведка — изучение доступной информации о потенциальном

пертов-расследователей довольно разношерстный. «У нас есть специалисты по информационным технологиям, сотрудники с журналистским образованием, бухгалтеры, инженеры, которые хорошо разбираются в вопросах строительства», — перечисляет директор практики форензик PwC в России Владимир Нефедьев.

Первая форензик-команда на территории России и СНГ появилась в 2004 году — одним из ее основателей был Александр Соколов, работавший в соответствующем

департаменте KPMG в Лондоне. До этого редкими расследованиями для российских компаний занимались иностранцы. «Мы наблюдали за Россией из британского офиса KPMG, и было понимание, что в стране, как и в Китае и Индии, должна быть потребность в наших услугах. Слишком много шло разговоров о схемах и распилах на территории СНГ», — вспоминает финансист.

Первые встречи с крупным российским бизнесом оказались трудными — топ-менеджеры не были готовы к работе с внешними консультантами и просто отказывались говорить на щекотливые темы. «Никто не хотел выносить сор из избы, признавая ошибки менеджмента. Люди полагались на внутренних аудиторов и службы безопасности», — рассказывает Соколов. Похожие воспоминания и у Владимира Нефедьева из PwC: «Если поднять наши первые обзоры экономических преступлений по рынку России и СНГ, большинство российских компаний утверждали, что никакого мошенничества у них нет».

Со временем отношение к финансовым расследованиям начало меняться, топ-менеджеры компаний осознали, что теряют много денег из-за мошенничества. Однако восприятие форензик поначалу было искаженным. Как рассказал Forbes сотрудник отдела исследований PwC в Польше, участвовавший в российских проектах в начале 2000-х, бизнесмены часто переоценивали полномочия экспертов. «Нас воспринимали как польских решал, у которых развязаны руки и полная свобода действий. Один раз руководитель компании-заказчика подготовил для нас список людей, которых он лично подозревал в промышленном шпионаже, и попросил организовать прослушку их телефонных линий. Его очень удивило, когда мы объяснили ему, что это незаконно и мы не используем такие методы», — вспоминает собеседник Forbes.

Сегодня рынок стал цивилизованным — компании не только прибегают к услугам специалистов по форензик, но и активно используют выявленные в ходе расследования факты, чтобы привлечь мошенников к ответственности, отмечает руководитель отдела Форензик KPMG в России и СНГ Иван Тягун. Согласно российскому обзору экономических преступлений за 2016 год, подготовленному PwC, порядка 48% компаний и организаций в России сообщили, что за последние два года

столкнулись с экономическими преступлениями. При этом 65% респондентов проводят оценку рисков мошенничества в своих компаниях не реже одного раза в год, что значительно выше общемирового показателя в 51%.

СТРОЙКА, БАНКИ, ИТ

Специалисты по форензик расследуют случаи мошенничества, где есть личная заинтересованность. «Это когда кто-то украл, недобросовестное поведение кого-либо из сотрудников. Чаще всего приходится иметь дело с откатами на закупках», — объясняет Александр Соколов. По словам Ивана Тягуна из KPMG, в России самым распространенным видом мошенничества все еще является присвоение активов, тогда как на Западе это манипулирование финансовой отчетностью («творческая бухгалтерия»). Участники рынка сходятся во мнении, что по количеству и масштабу махинаций лидирует строительство — особенно если речь идет о крупных инфраструктурных проектах. В компании Deloitte даже есть специальная группа, которая занимается анализом расходов на крупные строительные проекты. «Наибольшие потери в этом сегменте. Как сказал один наш клиент, если у прораба есть совесть, он украдет 10%, если нет, то больше», — говорит Соколов.

«Воруют больше всего в тех областях, где проще это скрыть, а стройка мало понятна людям со стороны, — соглашается Иван Тягун. — Когда объект уже закончен, там тяжело к чему-то подкопаться. К тому же некоторые вещи можно проверить только при помощи инструментальной экспертизы — путем частичного разрушения конструкций. Никто этим не любит заниматься». По этой же причине Тягун включает в число лидеров по мошенничеству IT-отрасль: мало кто может аргументированно обосновать реальную стоимость проектов в этой сфере, что создает большие возможности для коррупции и вывода средств.

Также специалисты по форензик отмечают стабильно высокий спрос на свои услуги со стороны банков. Суммы ущерба могут исчисляться сотнями миллионов долларов. К «финансовым детективам» обращаются не только собственники, но и временные администрации saniруемых банков.

Один из самых крупных проектов в сфере форензик на территории СНГ тоже был банковским. Это БТА Банк,

крупнейший в Казахстане в 2008 году. Дыра в балансе на сумму больше \$10 млрд и вывод активов на \$6 млрд стали предметом судебных разбирательств в Великобритании в 2009–2014 годах. С 2008 года, когда проблемы банка стали очевидны, в расследовании успели принять участие несколько фирм, включая Alvarez & Marsal и PwC, рассказали сотрудники этих компаний. «Мы разгребали завалы вместе с юристами пять лет с 2010 года — изучали все, что «накреативила» команда Мухтара Аблязова, бывшего председателя совета директоров, — вспоминает Владимир Нефедьев. — Сама схема оказалось довольно простой — кредитование банком личных проектов акционеров в той или иной форме. Но масштабы были таковы, что работы хватило всем».

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В форензик важны не только глубокие познания в бухгалтерском деле и аудите, но и современные технологии. Финансовое расследование включает в себя изучение почтовых серверов, рабочих компьютеров и телефонов, а также документации и корпоративной переписки. В форензик-команде этим занимаются специалисты по eDiscovery (электронному обнаружению) и data-science. «Они собирают данные с электронных носителей, восстанавливая при этом удаленную информацию, и сводят их воедино. Только 10% информации на жестком диске является структурированной. Все остальное — различный хлам, — рассказывает глава практики расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях компании EY Денис Королев. — Всю эту разнородную информацию эксперты по eDiscovery превращают в однородную, текстовую, что облегчает им поиски».

Из полученного массива данных ненужную информацию отсеивают, используя набор ключевых слов и выражений. «После этого из миллиона файлов остается всего лишь несколько тысяч, которые надо внимательно прочитать. Этим занимаются младшие консультанты», — поясняет Королев. На помощь приходят специальные программы, которые не позволяют читать файлы, не относящиеся к делу. Таким образом, если в текстовый массив попала чья-то интимная переписка с корпоративного компьютера, то «финансовые детективы» ее просто не увидят.

Помимо корпоративной информации эксперты собирают и анализируют данные из открытых источников, например из соцсетей. По словам директора департамента финансового консультирования Deloitte Ольги Филиной, изучение активности тех или иных людей в социальных медиа позволяет выявить аффилированность.

«Как-то мы изучали закупку у трех компаний. Одна была зарегистрирована на Кипре, другая — в России, третья — в Латвии. По документам все было чисто, вообще ни к чему нельзя было подкопаться. Но ведь не просто так компания закупала один и тот же товар сразу у трех поставщиков», — вспоминает Филина. Изучив соцсети, эксперты выяснили, что жена одного из топ-менеджеров компании-заказчика работала на кипрского закупщика. Аффилированность они смогли установить с помощью тега в «Одноклассниках» — сотрудница кипрской компании отметила своего мужа. «А уже через мужа раскрыли всю цепочку — кому принадлежат эти три компании. Причем, кроме этого тега, в интернете о нем нет ничего — он достаточно высокопоставленный человек, соцсети все чистые», — рассказывает Филина.

Если люди, в отношении которых ведется расследование, не активны в интернете, Deloitte применяет специальные программы, анализирующие информацию о контрагентах из открытых источников. Например, данные о структуре акционеров, пресс-архивы, налоговые декларации и онлайн-заказы. Похожие приложения есть и у других компаний.

Перед сбором информации с серверов эксперты всегда запрашивают у их владельцев письменное согласие на передачу и обработку персональных данных. В некоторых компаниях возможность передачи данных третьим лицам изначально прописана в трудовом контракте, отмечает Соколов.

Иногда компании идут еще дальше и делают в автоматическом режиме скриншоты со всех мониторов в офисе каждые пять минут. «Каждый файл хранился по три-четыре месяца, чтобы потом в случае мошенничества компания могла все это изучить», — рассказывает Нефедьев.

РАЗГОВОР ПО ДУШАМ

Один из важнейших навыков специалиста по форензик — умение вести беседу. Чаще всего «финансовые детективы» работают под прикрытием, представляясь

аудиторами или экспертами по оптимизации процессов. Иногда такая уловка приносит удивительные результаты. Специалисты из Deloitte утверждают, что они однажды завершили расследование, проведя всего две беседы с коммерческим директором — тот признал определенные факты и написал заявление об увольнении. «Мы пришли с легендой, что мы аудиторы. И уже после первой беседы он сказал: это какие-то странные аудиторы. Они отличаются от других. Мне таких вопросов никто не задавал», — вспоминает Александр Соколов.

НЛП и гипноз здесь ни при чем. По словам Ольги Филиной, стратегия общения основана на доверительных отношениях. «Мы можем быть очень приятными собеседниками. Часть информации мы получаем в процессе неформального общения — попили вместе чаю, мило побеседовали, и вот у нас уже есть факты. Если человек не идет нам навстречу, то мы просто меняем подход. Здесь главная задача — найти правильных людей, у которых можно получить нужную информацию», — поясняет Филина. В ходе одного из расследований экспертам удалось сблизиться с бухгалтерией фирмы. «Мы просто сказали: ну ладно, это официальная отчетность. Вторая-то есть? И бухгалтер, с которой мы мило общались, отправила нам на почту файл Excel с реальными показателями», — рассказывает Филина.

Умение общаться — одно из самых важных в работе, соглашается Владимир Нефедьев из PwC: «Если кого-то подвинули в иерархии на работе и он начинает жаловаться и изливать душу, в это время можно получить

для понимания, врут тебе или нет, но в отчет ты это не включишь», — поясняет он.

ОПАСНАЯ ПРОФЕССИЯ

Работая под прикрытием, специалисты по форензик нередко сталкиваются с противодействием со стороны акционеров или сотрудников, желающих скрыть факты. Чаще всего они пытаются уничтожить улики — документы и электронные носители, рассказывают участники рынка. «Однажды мы приехали на предприятие, где был конфликт между двумя группами в менеджменте — представителями разных акционеров. Стали смотреть документы, но они были какие-то оборванные, обожженные. Оказалось, что, когда одна из групп забирала документы у другой, те уже их бензином поливали и поджигали», — вспоминает Владимир Нефедьев.

Часто заинтересованные стороны пытаются избавиться и от офисной техники, которая может хранить опасную для них информацию. «Когда мы работали над проектом в БТА Банке, там вся техника была просто-напросто свалена в кучу в ангаре», — рассказывает Александр Дмитриев, директор практики Форензик PwC, отвечающий за технологические решения.

Уничтожением улик дело не ограничивается, эксперты сталкиваются и с довольно агрессивными попытками давления. «Был случай, когда мы приехали к клиенту из аэропорта на такси. Нас встретила толпа вооруженных людей с автоматами. Они сопровождали нас в большую переговорную комнату и полдня прессовали, пытались

«Стали смотреть документы, но они были какие-то оборванные, обожженные. Оказалось, что, когда одна из групп забирала документы у другой, те уже их бензином поливали и поджигали»

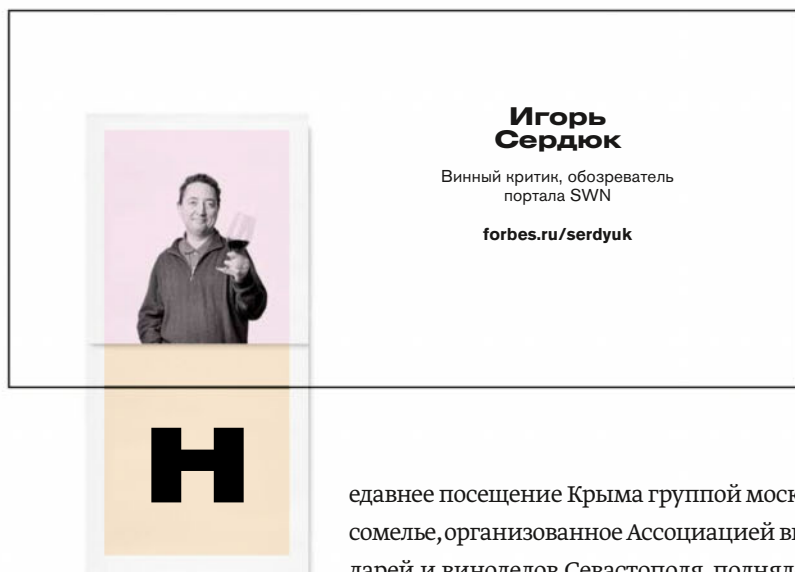
много полезной информации». Компания PwC, как и ее конкуренты, регулярно проводит для своих сотрудников тренинги, развивающие навыки коммуникации.

Психологический профайлинг также относится к навыкам эффективной коммуникации. Денис Королев, впрочем, напоминает, что это все же инструмент для внутреннего использования, а не для расследования. «Мы пишем отчет о фактах и наблюдениях. Наши наблюдения строятся на фактах. То есть профайлинг важен

добиться, зачем мы приехали», — вспоминает Дмитриев. Когда расследователи сталкиваются с прямыми угрозами, лучшим решением бывает оповестить руководство и заказчика, говорит Денис Королев. «Такие случаи мы резко пресекаем», — подчеркивает он. Кроме того, в особенно сложных ситуациях эксперты по форензик сами задействуют силовое подкрепление. «Бывали проекты, на которые мы приезжали с вооруженной охраной», — рассказывает Королев. ■

Крым на этикетке

Какой сорт винограда станет визитной карточкой крымского терруара.



**Игорь
Сердюк**

Винный критик, обозреватель
портала SWN

forbes.ru/serdyuk

Н

едавнее посещение Крыма группой московских сомелье, организованное Ассоциацией виноградарей и виноделов Севастополя, подняло в блогосфере волну интереса к крымскому пино-нуару. Познакомившись с хозяйствами, расположенными в долинах четырех главных рек Западного Крыма (Альмы, Бельбека, Качи и Черной), искушенные лучшими дарами мирового виноделия москвичи уехали пораженные элегантностью стиля, которой может достигнуть пино-нуар в условиях крымских терруаров. И с легкой руки одного из этих сомелье, который ранее был известен скептическим отношением к российским винам вообще, Западный Крым стали называть Новой Бургундией.

Такое сравнение дорого сердцу винодела. «Пино-нуар» относится к числу самых требовательных сортов, и работа с ним всегда становится проверкой мастерства и чуткости всех, кто занят на винном производстве, — от виноградаря до мастера-купажиста. Однако сравнение Крыма с Бургундией возможно только при определенных допущениях. Сами по себе крымские глина и известняк едва ли уступят бургундским, но вот лето в Крыму гораздо более жаркое и сухое, чем в любой точке вытянутой с юга на север Бургундии. Для винограда это означает большую сахаристость и плотную, толстую кожицу, а для вина — весомое «тело» и экстрактивность... Однако знание особенностей рельефа и прогресс агротехники могут творить чудеса. Северный склон, продуманный режим орошения и точно рассчитанная площадь листового покрова дадут вашей лозе почувствовать себя почти как в Clos Vougeot. Правда, вам не просто будет объяснять, почему ваш «Пиныч» так здорово получается в неканонических условиях. Но

напустите побольше тумана, и публике это понравится.

Настоящая проблема с потребительским восприятием ваших творческих экспериментов начнется, когда их станет слишком много. То, что целая дюжина сортов винограда может давать в равной мере интересные и успешные результаты на ограниченном пространстве в полторы сотни гектаров, не укладывается в голове искушенного любителя вин. Даже если ваше пино-нуар высоко оценили известные московские сомелье, ваше мерло понравилось самому Жан-Люку Тюневену, к вашему темпранильо прислушался не кто-нибудь, а Хосе Пенин, ваше пино-блан превознес Лука Марони, а вашему шардоне Тим Аткин предрек большое будущее.

Потребительское восприятие вина во второй половине XX века выстраивалось в старосветской системе ценностей, выстраданной на многочисленных кризисах перепроизводства. Созданная сначала во Франции, а потом по французскому образцу и во всей Европе система контролируемых наименований по происхождению ограничила не только географические зоны и технические условия производства вина в верхних категориях качества, но и число сортов, разрешенных для использования



Сбор урожая в Алуште

в каждом регионе. С одной стороны, контролировать ограниченную зону всегда легче, но с другой — из поля зрения выпадают слишком многие возможности, как существовавшие в том или ином регионе ранее, так и доселе не испробованные.

В Италии борьба виноделов за свободу сортового самовыражения в свое время привела к протестному деклассированию вин новой волны, и в этом протестном движении первыми были самые великие: Антинори в Тоскане и Гайя в Пьемонте. Система итальянских контролируемых наименований DOC(G) после этого была либерализована. Франция дольше держалась за нормы своих

указано лишь AOC Bordeaux, не мешает продавать это вино по трехзначной цене.

Поддавшись удобоваримой идее об исключительности лучших сортов, любители вина на какое-то время забыли, что всякая система устойчива в своем многообразии. Бордо всегда выигрывало за счет сложной системы противовесов, позволявших балансировать качество в чреватом неожиданностями атлантическом климате. В Бордо официально разрешены для использования шесть красных и семь белых сортов винограда — мы же следим лишь за долями «каберне»/«мерло» в красных и «совиньона»/«семильона» в белых.

Говоря о Шампани, мы обычно обсуждаем «шардоне» и «пино-нуар», высокомерно обходя вниманием интереснейший сорт «менье». А всего в Шампани разрешены семь сортов! Да и сортовое наследие Бургундии, смелое сравнение с которой дало повод для этой колонки, явно недооценено. Мы привыкли находить здесь лишь «шардоне» в белых и «пино-нуар» в красных винах, но только офи-

Настоящая проблема с потребительским восприятием ваших творческих экспериментов начнется, когда их станет слишком много

АОС, но и в этой скале появились трещины. Например, неразрешенный сорт «сира» («шираз») в красных винах Бордо с некоторых пор стал использовать не только постоянный нарушитель спокойствия Жан-Люк Тюневен, но и почтенный Chateau Palmer, воссоздавший свое Historical XIXth Century Wine с 15%-й долей «сира» и скромным указанием «Vin de Table Francais» вместо «Cru Classe» на привычной величественно-черной этикетке. В Сент-Эмильоне с каждым годом растет число белых вин, существование которых вообще не предусмотрено правилами апелласьона, — и ничего... Выпускает же Chateau Margaux свой бесподобный Pavillon Blanc с незапамятных времен — и то, что на этикетке

циально разрешенных сортов здесь десяток. А ведь есть еще неучтенное историческое наследие бургундских негоциантов, которые исследовали и творчески переосмыслили опыт соседних регионов... Так сколько, говорите, сортов можно с успехом использовать на одном, сравнительно небольшом, винограднике? ■



Владимир Лещиков, «Славянский мир», Магомед Мусаев, Global Venture Alliance, Александр Светаков, ИГ «Абсолют», Роман Троценко, AEON Corporation



Виталий Корзун, консалтинговая группа «Алиби», и Георгий Абдушелишвили, Ward Howell



Игорь Рыбаков, «Технониколь», и Антонио Алицци, ACMG



Георгий Генс, Lanit



Петр Авен подписывает экземпляр новой книги

FORBES SPECIAL DINNER ПО СЛУЧАЮ ВЫХОДА КНИГИ ПЕТРА АВЕНА «ВРЕМЯ БЕРЕЗОВСКОГО»

Пятого декабря 2017 в ресторане Butler состоялся ужин Forbes Special Dinner. Главной темой вечера стала презентация новой книги миллиардера Петра Авена (F 24) «Время Березовского», рассказывающей историю жизни одного из самых известных людей в новейшей истории России, о пути советского интеллигента в бизнес и власть. Почему именно Борис Абрамович Березовский воплотил в себе важные черты 90-х и стал одной из ключевых фигур этих лет — времени становления второго российского капитализма? Этот вопрос Петр Авен задавал не только двум десяткам героев книги, но и гостям Forbes Special Dinner, среди которых были люди, хорошо знавшие Березовского в разные периоды его жизни. Мероприятие прошло при поддержке автомобильного бренда Cadillac, эксклюзивного французского бренда Grey Goose и компании Gulfstream, лидера на рынке бизнес-авиации.



Андрей Соколов, Альфа-Банк



Константин Ремчуков, Общественная палата города Москвы



Партнер мероприятия — Gulfstream



Александр Добровинский



Михаил Сердцев и Александр Левковский, СМП Банк



Алексей Венедиктов, радиостанция «Эхо Москвы», и Николай Сванидзе



Марианна Максимовская



Владимир Матецкий и Леонид Богуславский (с супругой), ru-Net Holding



Алкогольный партнер — Grey Goose



Автомобильный партнер — Cadillac



Борис Белоцерковский, Европейская вендинговая ассоциация (EVA)



Юлиана Слащева, «Союзмультфильм»



Марк Гарбер, GHP Group



Софья Троценко, ЦСИ «Винзавод», и Анастасия Паргозина, Renaissance Development

О ПОРАЖЕНИЯХ



Поражение — это успех, если ты сделал из него правильные выводы.

Малкольм Форбс

Сначала побежденные должны пережить поражение, а уж потом победители — разоружиться.

Уинстон Черчилль

Когда я думал, что упал на дно, то вдруг услышал, что снизу постучали.

Станислав Ежи Лец

Из врагов не осталось никого, кто мог бы сообщить о поражении.

Тит Ливий

Расчет на нечестную победу есть начало поражения.

Демокрит

У победы тысяча отцов, а поражение всегда сирота.

Джон Кеннеди

Боясь потерпеть поражение, вы себя сдерживаете.

Поражение — это просто возможность начать сначала, и на этот раз более разумно.

Генри Форд

У нас найдется сорок миллионов причин потерпеть неудачу и ни единого оправдания.

Редьярд Киплинг

Никакая победа не принесет ему столько, сколько может отнять одно поражение.

Светоний

Как только вы начинаете говорить, что сделаете в случае неудачи, вы уже проиграли.

Джордж Шульц

Граница между поражением и успехом порой столь зыбкая, что мы можем пересекать ее, даже не заметив.

Ральф У. Эмерсон

Самый быстрый способ закончить войну — это потерпеть поражение.

Джордж Оруэлл

Огромная разница — сказать «Я трижды терпел неудачу» или же «Я неудачник».

Сэмюэл И. Хаякава

15 лет
7 КРАСОК



Весенняя акция! 107 подарочных карт от 1 777₽ до 707 000₽

BALI & THAI-SPA «7 КРАСОК»

Балийские и тайские SPA-программы • Восточный хаммам
Романтические встречи • SPA-курсы • Коррекция фигуры



Тел. (495) 925-51-77 (24) (812) 333-50-77

www.7KRASOK.ru или СПА.рф

Салоны категории LUXURY: Арбат (24) | Патриаршие пруды (24)

Салоны категории PREMIUM: Крылатское | Пушкинская (24) | Таганская | Минская | пр. Мира (24)

* Акция действует с 07.02.18 по 12.03.18. Информация об организаторе акции, о правилах её проведения, количестве подарков, сроках, месте и порядке их получения размещена на сайте www.7KRASOK.ru.

реклама

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА.



ВЫБОР
ПРЕСЛИ

RAILMASTER
MASTER CHRONOMETER

Ω
OMEGA

Москва • Екатеринбург • Сочи • Официальный дистрибьютор ООО «Свотч Груп(РУС)» Тел. (495) 5809845