

ПАРТНЕРЫ

Россия сохранила лидерство по числу барьеров в торговле с Евросоюзом

с. 7 →

ФИНАНСЫ

Минэкономразвития разработало план роста инвестиций до 25% ВВП

с. 6 →

СПОРТ И БИЗНЕС

Футбольный клуб «Спартак» раскрыл структуру своих доходов

с. 12 →



РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
28 июня 2018
Четверг
№ 114 (2838)



Ритеш Агарвал,
предприниматель

Как недоучившийся индийский студент создал сеть отелей стоимостью \$1 млрд

СВОЕ ДЕЛО, с. 14 →

ФОТО: Prashanth Vishwanathan/Bloomberg

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 27.06.2018

1124,84 ↑
пункта

Цена нефти BRENT
Bloomberg, 27.06.2018, 20.00 мск

\$77,87 ↑
за баррель

Международные резервы
России ЦБ, 15.06.2018

\$462,4 ↑
млрд

Курсы
валют ЦБ
28.06.2018

\$1= ↑
₽63,14

€1= ↑
₽73,60

КОНФЛИКТ Лондонский суд вынес решение по иску Олега Дерипаски

Никель вернули в прежние состояния

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

Олег Дерипаска обыграл в Высоком суде Лондона двух других акционеров «Норникеля» — Владимира Потанина и Романа Абрамовича. Сделка между ними будет аннулирована: Абрамовичу придется вернуть Потанину \$770 млн за 2,1% ГКМ.

Победа Дерипаски

US Rusal Олега Дерипаски выиграла суд против других акционеров «Норникеля» — Whiteleave Владимира Потанина и Crispian Романа Абрамовича, длившийся около четырех месяцев. Копия заключения Высокого суда Лондона, принятого в среду, есть в распоряжении РБК.

Судья Стивен Филлипс заявил, что Абрамович не может продать свой пакет в «Норникеле» (4%), поскольку oferta акционерам компании недействительна. А это значит, что сделка по продаже 2,1% холдинга Потанину признана недействительной и US Rusal не должна выкупать оставшиеся 1,9% примерно за \$700 млн.

окончание на с. 8 →



ФОТО: Simon Dawson/Bloomberg

Нынешнее решение Лондонского суда — локальная победа выступающего за щедрые дивиденды Олега Дерипаски в акционерном конфликте с Владимиром Потаниным, настаивающим на инвестициях в развитие «Норникеля»

ДИПЛОМАТИЯ

Переговоры увенчались полным форматом

ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ

Россия и США договорились о первом «полноформатном» саммите Владимира Путина и Дональда Трампа и согласовали его повестку. Стороны и эксперты призывают не ждать прорывов от встречи, подчеркивая важность самого факта ее проведения.

Встреча в комфортном месте

Москва и Вашингтон согласовали обстоятельства новой, третьей по счету, встречи президентов Владимира Путина и Дональда Трампа. Об этом в среду сообщил помощник российского президента Юрий Ушаков после прошедших в Кремле переговоров российского лидера и советника президента США по национальной безопасности Джона Болтона.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101



МОЙ ВЫБОР

RAILMASTER
MASTER CHRONOMETER


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

www.omegawatches.ru Реклама

РБК

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

Игорь Игоревич ТросниковАрт-директор: **вакансия**Выпуск: **Игорь Климов**

Руководитель фотослужбы:

Алексей ЗотовФоторедактор: **Александра Николаева**Верстка: **Константин Кузниченко**Корректура: **Марина Колчак**

Информационно-аналитический центр:

Михаил ХарламовПродюсерский центр: **Юлия Сапронова**Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

Игорь Тросников, Елизавета Голикова

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

вакансия

Главный редактор журнала РБК:

Валерий Игуменов

Первый заместитель главного редактора:

Петр Канаев

Заместители главного редактора:

Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,**Ирина Парфентьева, Анна Пустякова**

Руководитель фотослужбы:

Игорь Бурмакин

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

Медиа и телеком: **Анна Балашова**Банки и финансы: **вакансия**Свой бизнес: **Николай Гришин**

Индустрия и энергоресурсы:

Тимофей ДзядкоПолитика и общество: **Кирилл Сироткин**Мнения: **Андрей Литвинов**Спецпроекты: **Денис Пузырев**Потребительский рынок: **Сергей Соболев**Экономика: **Иван Ткачев**

Международная политика:

Полина Химшиашвили

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177

Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**

117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,

стр. 1

E-mail: business_press@rbc.ru

Директор издательского дома «РБК»:

Ирина Митрофанова

Корпоративный коммерческий директор:

Людмила Гурей

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

Анна Брук

Директор по корпоративным

продажам LifeStyle:

Ольга Ковгунова

Директор по рекламе сегмента авто:

Мария Железнова

Директор по маркетингу:

Андрей Сикорский

Директор по распространению:

Анатолий Новгородов

Директор по производству:

Надежда Фомина

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан

в ОАО «Московская газетная типография»

123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 1391

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов

допускается только по согласованию

с редакцией. При цитировании ссылка

на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы
на коммерческой основе.**КАДРЫ** Владимир Кожин стал основным кандидатом в сенаторы от Москвы

Помощник президента — мэру в помощь



Кандидат на пост представителя Москвы в Совете Федерации Владимир Кожин в бытность управделами президента тесно взаимодействовал с Сергеем Собяниным, который в 2005–2008 годах занимал пост руководителя президентской администрации

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

Владимир Кожин, в прошлом управделами Кремля и помощник президента, стал основным кандидатом на пост представителя Москвы в Совете Федерации. Политологи называют его переход в верхнюю палату ожидаемым.

Мэр Москвы Сергей Собянин может выдвинуть бывшего помощника президента по военно-техническому сотрудничеству Владимира Кожина на пост представителя столицы в Совете Федерации. Об этом РБК рассказал источник в верхней палате и подтвердил собеседник, близкий к мэрии Москвы. Его кандидатура обсуждается, но пока не утверждена окончательно, уточнил источник РБК, близкий к столичным властям.

Чтобы стать сенатором от исполнительной власти Москвы, Кожин должен быть среди трех кандидатов в члены верхней палаты, которых Сергей Собянин представит при регистрации кандидатом в мэры столицы. 26 июня глава предвыборного штаба московского

мэра Константин Ремчуков заявил, что Собянин рассматривает четыре кандидатуры на пост представителя в Совфеде. Пресс-секретарь мэра Москвы Гульнара Пенькова не ответила на сообщение РБК.

Кресло сенатора Кожину уступит 93-летний Владимир Долгих, в прошлом секретарь ЦК КПСС, кандидат в члены Политбюро ЦК. О том, что он покинет Совет Федерации вместе с еще 16 сенаторами, РБК сообщил 18 июня. Помощник сенатора Долгих отказался комментировать возможные перестановки в палате.

По закону «О порядке формирования Совета Федерации» кандидат

в сенаторы должен провести в регионе, который будет представлять, не менее пяти лет непосредственно до выдвижения или не менее 20 лет в совокупности. Кожин отвечает этому требованию: он с 1999 года работает в Москве.

В середине июня Кожин не вошел в новый состав администрации президента. Помимо него постов помощников президента лишились Евгений Школов, ответственный за вопросы госслужбы и кадров, Николай Цуканов, отвечавший за развитие местного самоуправления, и Игорь Щеголев, курировавший управление по применению ин-

формационных технологий и развитию электронной демократии. Щеголев и Цуканов 26 июня были назначены полпредами президента в Центральном и Уральском федеральных округах.

В единый день голосования, 9 сентября, состоятся выборы 26 губернаторов и депутатов заксобраний 16 регионов. По итогам выборов в Совфеде могут смениться до 42 сенаторов. РБК писал о том, что свои посты покинут, в частности, оба представителя Кемеровской области, сенатор от Иркутской области, представители Смоленской и Московской областей.

Аппаратные сдвиги в верхней палате

В среду, 27 июня, также стало известно, что новым руководителем аппарата Совфеда может стать Петр Кучеренко, сейчас возглавляющий аппарат комитета по конституционному законодательству. Нынешний глава аппарата верхней

палаты Сергей Мартынов станет сенатором от Владимирской области вместо Антона Белякова, как ранее писал РБК. Кучеренко — выпускник программы РАНХиГС для президентского управленческого кадрового состава. Вместе

с другими слушателями он посещал лекции высокопоставленных спикеров и участвовал в командообразующих мероприятиях — каньонинге в Сочи, в стрельбе и прыжках с парашютом и тренинге с движущимся БТР. В разное время

он работал помощником членов Госдумы и Совфеда. Вместе со своей женой, певицей Дианой Гурцкой, он создал благотворительный фонд помощи незрячим и слабовидящим детям «По зову сердца».

Владимиру Кожину 59 лет, он родился в Ленинграде. В 1991 году он возглавил научно-производственное объединение «Азимут». В 1993-м стал гендиректором Ассоциации совместных предприятий Санкт-Петербурга. С 1994 года он стал главой Северо-Западного регионального центра Федеральной службы по валютному и экспортному контролю, в 1999-м возглавил службу. В 2000 году Кожин стал управляющим делами президента и занимал эту должность до 2014 года, причем в 2005–2008 годах он тесно взаимодействовал с Собяниным, который тогда был руководителем президентской администрации. В 2014 году Кожин стал помощником президента по вопросам военно-технического сотрудничества.

Для Кожина приход в Совет Федерации — это вариант «заслуженного отдыха», сказал РБК политолог Алексей Макаркин. В прошлом Кожин был одним из самых влиятельных управделами президента, поэтому его уход от дел можно назвать поэтапным, отметил эксперт. На посту помощника Кожин «вряд ли мог что-то всерьез реформировать», потому что военно-техническая сфера «очень плотно» контролируется главой «Ростеха» Сергеем Чемезовым. «И вот сейчас настало время еще более полной отставки — в Совфед», — добавил политолог. В то же время для Собянина выдвижение в качестве его сенатора заметной фигуры — плюс в глазах избирателей, считает Макаркин.

Ожидаемым переход Кожина в верхнюю палату назвал и политолог Андрей Колядин, бывший сотрудник администрации президента. «Эта должность — sinecure для него. Перевод Кожина в верхнюю палату — дополнительное подтверждение для ближайшего окружения Путина, что президент отслуживших стране на ключевых постах не бросает», — говорит он. ■

При участии
Софии Сарджвеладзе

ИНИЦИАТИВА Верхняя палата отреагировала на предложение
О НОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЯХ ДЛЯ ГОСЛУЖАЩИХ

Совет Федерации не стал закрывать границу

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

Законодательный запрет чиновникам отдыхать и инвестировать в странах, наложивших санкции на Россию, неконституционен и чрезмерен. Такова реакция Совета Федерации на предложение ввести эти меры и увольнять за их нарушение.

Чрезмерный запрет

В Совете Федерации рассмотрели идею Ассоциации предпринимателей по развитию бизнес-патриотизма «Аванти» ввести запрет для российских чиновников на въезд в «санкционные» страны, в том числе с туристическими целями, покупку недвижимости и обучение детей в этих странах. Письмо с такими предложениями (есть у РБК) в конце мая председателям Госдумы и Совета Федерации Вячеславу Володину и Валентине Матвиенко направил Рахман Янсуков, глава «Аванти». Он предлагал зафиксировать эти нормы в законодательстве и за их нарушение наказывать чиновников, вплоть до увольнения.

Ответное письмо Янсукову (есть у РБК) 26 июня подписал глава аппарата комитета верхней палаты по конституционному законодательству и госстроительству Петр Кучеренко. Он не соглашается с предложениями «Аванти», ссылаясь на позицию Конституционного суда, изложенную в его постановлениях, согласно которой при правовых ограничениях лиц со специальным публичным статусом федеральный законодатель

должен соблюдать «баланс конституционно защищаемых ценностей, публичных и частных интересов». Поэтому надо «использовать не чрезмерные, а только необходимые и строго обусловленные конституционно одобряемыми целями меры, соблюдая при этом принципы справедливости, равенства и соразмерности», говорится в письме Кучеренко.

Кроме того, глава аппарата комитета напоминает про уже существующие ограничения для чиновников: им запрещено иметь счета в иностранных банках, также они обязаны декларировать семейную зарубежную собственность и источники доходов, за счет которых она приобретена. «В связи с этим представляется возможным утверждать, что действующим законодательством определен разумный предел разграничения государственных и частных интересов в рассматриваемой сфере», — указывает представитель аппарата комитета.

Кучеренко также ссылается на федеральный закон о порядке выезда из России и въезда в страну, согласно которому ограничения на выезд могут быть только временными.

Законодательные ограничения на выезд чиновников в страны, наложившие санкции на Россию, «должны быть подкреплены» достаточным обоснованием с учетом значимости свободы передвижения как конституционно защищаемой ценности, резюмируется в ответе Совета Федерации. «Законодательство в сфере противодействия коррупции является предметом пристального внимания со

стороны законодателя и постоянно совершенствуется с учетом актуальных общественно-политических условий», — добавляет Кучеренко.

Угроза для профессии

«С этической точки зрения неприемлемо, работая на государство, отдыхать в странах, которые ввели в отношении твоего работодателя экономические, политические и «культурные» санкции», — прокомментировал Янсуков РБК позицию Совета Федерации. Он напомнил про «принципы справедливости, равенства и соразмерности», упомянутые в ответе, и про существующие ограничения по выезду для некоторых групп госслужащих. Базируясь на них, «Аванти» и предлагала запретить всем муниципальным и федеральным государственным служащим отдыхать в странах, которые «ведут против России экономическую войну», пояснил Янсуков.

Сейчас выезд за рубеж ограничен для российских силовиков. В апреле 2015 года рекомендации не выезжать в западные страны разослало своим сотрудникам руководство МВД, ФСБ и ФСКН (позднее вошла в состав МВД). Несколько собеседников в полиции тогда рассказывали РБК, что все офицеры, начиная от командира взвода и выше, сдали в отделы кадров свои загранпаспорта. Позднее среди силовиков был негласно распространен и список нежелательных к посещению стран.

Согласно федеральному закону «О государственной тайне» право

гражданина на выезд из России может быть временно ограничено, если он имеет доступ к сведениям «особой важности» или «совершенно секретным сведениям».

В мае 2018 года спикер Совета Федерации Валентина Матвиенко заявила, что никто не может запретить гражданину России отдыхать там, где он хочет, и добавила, что выступает против «неумных, непродуманных» запретов. В декабре 2016 года профильный комитет Госдумы отклонил законопроект депутата от КПРФ Валерия Рашкина, который предложил запретить госслужащим иметь недвижимость за рубежом.

Российская элита глубоко укоренилась в западных странах, в связи с чем блокирование подобных инициатив не удивляет, отметил директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов. Однако это, по его мнению, противоречит «патриотическим» тезисам государственной пропаганды, обеспечивающей лояльность избирателя.

Многие депутаты и чиновники, как состоятельные люди, и их семьи имеют недвижимость за рубежом, прокомментировал РБК замдиректора Центра политической конъюнктуры Олег Игнатов. Введение тотального запрета на это и выезд за границу заставит многих срочно продавать активы и лишит привлекательности государственную службу, считает политолог. «Профессия предполагала бы слишком большие ограничения по сравнению с другими возможностями на рынке», — заключил Игнатов. ■

RU center

Крупнейший российский регистратор
доменов для бизнеса*

Выбирайте и регистрируйте на **nic.ru**

ДИПЛОМАТИЯ Москва и Вашингтон согласовали новую встречу двух лидеров

Переговоры увенчались полным форматом

→ О КОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Саммит пройдет в комфортном для обоих лидеров месте, это будет «третья страна», сказал Ушаков. Дата и площадка будут по согласованию с американской стороной официально объявлены в четверг, уточнил он.

О необходимости провести очередную личную встречу Путин и Трамп договорились еще 20 марта, когда американский президент звонил поздравить российского коллегу с переизбранием на президентский пост. Позже Ушаков рассказывал, что Трамп предлагал встретиться в Вашингтонском Белом доме. Однако затем европейские и американские СМИ назвали две европейские возможные площадки саммита — Вену и Хельсинки. О том, что в австрийской столице начались подготовительные мероприятия и прибыли дипломаты, сообщила австрийская газета Kronen Zeitung. Австрия в нынешнем году не раз выражала готовность стать посредником в отношениях между Россией и Западом. Предоставить площадку для встречи готова и Финляндия, о чем 26 июня сообщила канцелярия президента Саули Ниинистё. Ниинистё и в прошлом году говорил о готовности его страны, как в советские годы, стать местом встречи лидеров двух стран.

Предстоящий саммит, как следует со слов Ушакова, станет первым полноформатным. Путин и Трамп встречались и раньше, однако их первые переговоры прошли в июле прошлого года, на саммите «Двадцатки» в Гамбурге. Президенты выделили для встречи два часа между мероприятиями саммита и не давали пресс-конференцию по ее итогам. Во второй раз Трамп и Путин виделись в конце прошлого года во вьетнамском Дананге на саммите АТЭС — там они несколько раз коротко общались. В этот раз встреча ориентировочно начнется в середине дня, лидеры проведут за беседой несколько часов, сначала тет-а-тет, потом в формате рабочего завтрака, после чего дадут пресс-конференцию, рассказал помощник российского президента. «Я думаю, что это будет главное международное событие этого лета», — заключил он.

Переговоры по всем пунктам

Подготовка к встрече велась по закрытым каналам, рассказал Ушаков. На прошлой неделе стало известно, что готовится встречу в Москву едет Джон Болтон, назначенный весной на пост советника по нацбезопасности. В Москве Болтон успел встретиться с российскими экспертами по международной политике, провести переговоры в российском Совете безопасности,



Обстоятельства предстоящей встречи лидеров России и США были согласованы на переговорах Владимира Путина и советника президента США по национальной безопасности Джона Болтона

потом с министром иностранных дел России Сергеем Лавровым в особняке МИДа, после чего прибыл в Кремль.

Последний раз Владимир Путин общался в Кремле с советником президента США по нацбезопасности в апреле 2013 года — тогда он принимал Тома Донилона, работавшего в администрации Барака Обамы. Тот передал Путину послание от президента США о необходимости улучшения отношений. Болтон никаких письменных посланий не привез и в Вашингтон не увезет, рассказал Ушаков. Однако стороны наметили темы предстоящего саммита. «Четыре крупные темы у нас — это стратегическая стабильность, борьба с международным терроризмом, региональная проблематика, которая включает все известные конфликтные ситуации, и общее управление двусторонних отношений. Все эти темы принципиально важны и для нас, и для американцев», — сообщил Ушаков. Региональная проблематика касается Сирии и Украины, уточнил он.

По всем названным темам у Москвы и Вашингтона значительные разногласия. Стороны обмениваются взаимными упреками в нарушении Договора о ликвидации ракет средней и меньшей дальности (РСМД), не начали консультации о продлении Договора о со-

кращении стратегических наступательных вооружений (СНВ), по Сирии и Украине критикуют позиции друг друга.

Болтон на пресс-конференции в четверг вечером сказал, что лидеры могут обсуждать самые различные вопросы, их накопилось много. При этом в Вашингтоне не считают обязательным достижение каких-либо договоренностей по итогам саммита, заметил Болтон. Ушаков допускал, что по итогам будет принята декларация.

Встреча против критиков

Президент Трамп никогда не исключал возможности улучшения отношений с Россией. После первой их встречи в Гамбурге обе стороны выражали удовлетворение тем, как она прошла, — президентам удалось договориться о создании зоны дезэскалации на юге Сирии. Однако после американские СМИ критиковали Трампа за то, что тот якобы принял российскую точку зрения на предположительно имевшее место вмешательство Москвы в выборы (Россия отрицает, что вмешательство могло быть).

Новый саммит организуется по инициативе Вашингтона, сказал РБК гендиректор Российского совета по международным делам Андрей Кортунов. Предпосылок несколько, указал эксперт. Во-первых,

по мнению американской администрации, саммит может стать развитием дипломатического успеха после встречи Трампа с североамериканским лидером Ким Чен Ыном в Сингапуре. Американский президент хочет «показать отличия своего дипломатического стиля от предшественников, а также умение решать сложные вопросы», говорит Кортунов. Во-вторых, крупный внешнеполитический успех может усилить позиции республиканцев на ноябрьских выборах в конгресс США. По итогам саммита с Путиным Трамп хочет получить возможность «заверить своих сторонников и оппонентов в том, что Россия в эти выборы вмешиваться не собирается». Наконец, основанием для встречи являются срочные вопросы, которые накопились за последние полтора года. Речь идет, например, о договоре об РСМД, от которого в американском конгрессе думают отказаться; кроме того, подходит срок продления договора СНВ.

Встреча готовится в спешке, поэтому большого количества конкретных соглашений ожидать не стоит, но даже подписание двусторонней декларации о необходимости сотрудничества, о понимании проблем ядерной стабильности уже будет успехом, замечает Кортунов.

Болтон на пресс-конференции заметил, что нет ничего не-

обычного в проведении встречи Путина и Трампа: оба президента активно встречаются с другими иностранными лидерами. Он был согласен с тем, что встреча может быть негативно оценена критиками Трампа, которые могут увидеть в ней даже подтверждение связи между двумя президентами. «Критики встречи говорят, что это будет доказательством того, что есть связь между ними. Но это нонсенс. Президент понимает, что критика может иметь место, но эта встреча важна», — объяснил подход американской администрации Болтон.

Ничто не разделяет Трампа и членов его администрации так сильно, как российский вопрос, отмечал в комментарии для Axios эксперт американского Совета по международным делам Стивен Сестанович. В частности, Болтон активно критиковал встречу Трампа с Путиным в Гамбурге. Но сингапурский саммит Трампа с лидером КНДР показал, как можно работать в условиях таких противоречий: надо дать возможность президенту провести встречу, которую можно назвать прорывом, а все рабочие вопросы продолжить обсуждать на более низком, рабочем уровне, пишет Сестанович. ■

При участии Ксении Безвиконной

МНЕНИЕ

Почему России грозит новый системный кризис



ФОТО: Олег Яковлев/РБК

Андрей Яковлев,
директор Института анализа
предприятий и рынков ВШЭ

В нашей истории были периоды, когда правящая элита предпочитала «плыть по течению», не предчувствуя надвигающегося шторма, — так было и перед 1917 годом, и перед крахом СССР. Насколько вероятно повторение такого сценария сейчас?

Правила арифметики далеко не всегда работают в политике, но после всех кадровых назначений, состоявшихся в мае и июне, на ум приходит школьное «от перестановки мест слагаемых сумма не меняется». Между тем можно было ожидать иного развития событий — весной 2016 года на фоне возвращения Алексея Кудрина в публичное политическое пространство и оживления экономического дискуссий с вовлечением Столыпинского клуба и ЦСР возникло ощущение, что произошло определенное «отрезвление» после геополитической эйфории 2014–2015 годов и что после всех дискуссий и выборов могут начаться реальные изменения в проводимой политике. К сожалению, уже год назад на волне нового повышения цен на нефть это ощущение стало рассеиваться.

Понятно, что в отдельных точках — например, с «цифровизацией» или контролем за целевым использованием бюджетных средств, — наверное, что-то будет происходить, но в целом в ближайшие шесть лет те же самые люди в правительстве будут делать примерно то же, что они делали в последние годы, и, скорее всего, примерно с таким же эффектом. Парламентские выборы 2021 года остановят и эту активность, а потом все будут ждать 2024 года.

Иными словами, мы вступаем в полосу своего рода политической стагнации, в рамках которой при отсутствии сильных внешних шоков не будет ни больших провалов, ни особых прорывов. Вопрос в том, что будет потом.

Опасное спокойствие

В нашей истории были периоды, когда правящая элита предпочитала «плыть по течению». Самый близкий пример — конец 1960-х в СССР. Явный провал в конкуренции с Западом по уровню жизни обычных граждан в сочетании с неспособностью содержательно ответить на вызовы Пражской весны привел к тому, что элита предпочла сделать вид, что ничего не случилось, благо после энергетического кризиса 1973–1974 годов добыча нефти в Западной Сибири давала достаточно доходов не только для закупки импорта, но и для поддержки социалистических экспериментов по всему миру. Падение цен на нефть в середине

1980-х обусловило крах такой модели, и к 1991 году СССР пришел к глубокому системному кризису. Другой, еще более печальный пример — 1917 год, когда после всех потерь в ходе Первой мировой войны и краха царского режима неспособность основных игроков в правящей элите договориться друг с другом, а также с активными представителями других социальных групп втянула страну в кровопролитную гражданскую войну с последующими социальными экспериментами, стоившими миллионов жизней.

Это не означает, что в 2024 году нас ждет подобный системный кризис. Более того, власть извлекла уроки из «арабской весны» и событий 2013 года на Украине и всячески старается разрушать (или профанировать) любые формы коллективных действий, которые воспринимает как потенциально опасные для себя. Еще один важный момент — это уровень

резким падением цен на нефть, крупная техногенная катастрофа или очередные неудачные «эксперименты» во внешней политике могут быстро (в том числе и до 2024 года) породить импульс, который обрушит сложившуюся модель и приведет страну к тяжелому системному кризису, который с учетом «зачищенного» политического пространства станет подобен «идеальному шторму».

В этот момент будет очень важно, чтобы страна удержалась от полного коллапса (как это случилось в 1917-м) и смогла пройти по траектории, близкой к 1991 году. Я хорошо помню то время и понимаю, что страна стояла на грани краха. Одна из причин — люди во власти в конце 1980-х в принципе не понимали, что делать, и своими хаотическими действиями только ухудшали ситуацию в экономике, потому что были некомпетентны. К сожалению, тогдашние ключевые эксперты несильно отлича-

ло к ожесточению, которое подбивает горизонтальные социальные связи.

На этом фоне, на мой взгляд, одна из задач думающей части общества сейчас в том, чтобы культивировать горизонтальные социальные связи и разные формы взаимодействия между людьми. Такие связи могут иметь самые разные формы, но важно, чтобы они как-то помогали обычным, далеким от политики людям в решении их сегодняшних проблем. В момент системного кризиса именно они могут удержать страну от распада.

Идейные шоры

Другой вопрос — если страна сумеет пройти этот новый системный кризис без катастрофических последствий, что дальше? И здесь очевидной становится проблема «идейного ступора». Почему нынешние люди во власти, в целом более компетентные в сравнении с советским периодом, оказываются не способными изменить среду? Потому что полноценное применение либеральных подходов на практике означало бы быструю смену нынешней элиты. Они это понимают и, очевидным образом, не хотят такого сценария (тем более что у них перед глазами стоит пример «арабской весны»). Поэтому по мере ужесточения бюджетных ограничений и исчерпания ресурсов идет постепенное сползание к «мобилизационным сценариям» с разными «духовными скрепами» — в силу отсутствия внятных альтернатив и все большего превалирования задач краткосрочного политического выживания над целями долгосрочного развития.

Этот «идейный ступор» на самом деле является производным от дефицита идей в экспертном сообществе. Условно говоря, либералы по-прежнему говорят про приватизацию, дерегулирование и демократизацию, не задаваясь вопросом, почему весьма влиятельные либеральные технократы в период своего нахождения во власти смогли добиться лишь макроэкономической и финансовой стабилизации. Точнее, есть универсальный ответ про «недостаток политической воли», который абсолютно ничего не объясняет, поскольку никакой самый сильный лидер не может реализовать свою «волю» без опоры на определенные социальные группы и без учета их интересов. И если идеи, декларируемые на политическом уровне, противоречат интересам ключевых групп, вряд ли следует удивляться тому, что эти идеи не доходят до практического воплощения.

Да, на уровне идей есть разработка Столыпинского клуба — где, по сути, предлагаются ре-

цепты стимулирования отечественного бизнеса в логике Южной Кореи 1960–1970-х или Китая 1980–1990-х, правда, без какого-либо учета того, что это были экономики с закрытым финансовым рынком (что ограничивало вывод капитала из страны) и при всей коррупции несколько иным «качеством государства». В частности, высшая элита в этих странах ставила национальные интересы выше интересов отдельных элитных групп и своих личных интересов. Наконец, есть «государственники» разных оттенков (от умеренных до «Изборского клуба»), которые продолжают уповать на «укрепление вертикали власти» в тех или иных форматах, не пытаясь ответить на вопрос, почему все это не сработало в «тучные» 2000-е и кто и ради чего будет «мобилизовываться» сегодня.

Иными словами, одна из ключевых нынешних проблем — это отсутствие идей, позволяющих выйти из тех тупиков, в которых мы оказались. Трудность в том, что такие идеи, ведущие к «экономическому чуду» (потенциал для которого в России по-прежнему есть), не могут быть стандартными. Анализ опыта стран, которым в разные периоды времени пришлось преодолевать проблемы, в чем-то схожие с сегодняшними российскими, показывает, что во всех случаях выход на траекторию успешного развития был связан с нестандартными решениями, опиравшимися на новые идеи, причем практически везде эти решения были уникальны для этой страны и этого времени. То есть вопреки иллюзиям начала 1990-х или начала 2000-х (которые до сих пор разделяются многими экспертами) универсальных рецептов нет. Есть лишь некоторые «общие принципы», а идеи и практические решения, создающие возможности для развития, в каждой стране нужно заново придумывать местным стейкхолдерам. Это согласуется с тезисами Дэни Родрика про роль идей в экономическом развитии — он весьма убедительно показывал, что новые идеи в экономической политике могут смягчать политические ограничения так же, как технологические инновации решают проблему ресурсных ограничений. Естественно, отдельный вопрос, кто и как в наших условиях может сгенерировать такие идеи и проработать их до стадии практического применения — сясным пониманием, что реализовывать эти идеи будет уже другая элита, которая после тяжелого системного кризиса придет на смену нынешней.

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

«Почему нынешние люди во власти, в целом более компетентные в сравнении с советским периодом, оказываются не способны изменить среду? Потому что полноценное применение либеральных подходов на практике означало бы быструю смену нынешней элиты»

жизни, объективно выросший за 2000-е годы и отнюдь не просевший после 2014 года до уровня 1990-х. В целом у власти пока достаточно разных ресурсов, а люди в большинстве своем озабочены не политикой, а своими повседневными проблемами — качеством образовательных и медицинских услуг, ЖКХ или экологической обстановкой. Поэтому, на мой взгляд, реального потенциала для массового политического протеста сейчас нет, и в ближайшие несколько лет он не появится. Выступления против повышения пенсионного возраста могут стать тестом для проверки этого утверждения, но мне кажется, что в итоге к осени все сведется лишь к некоторому смягчению условий реформы.

«Идеальный шторм»

Однако текущую стабильность не следует переоценивать. Мир меняется гораздо быстрее, чем 50 лет назад. Радикальные изменения в технологиях, сопровождаемые

лись от тогдашних чиновников по уровню компетенции. А люди «на земле» в принципе были не готовы к новой реальности — это касалось и директоров предприятий, и тех, кого сейчас принято называть «бюджетниками», и милиционеров, и военных. В этих условиях очень важным демпфирующим фактором стали социальные связи на локальном уровне, сформировавшиеся в советский период (как раз этого фактора не было в 1917 году — на фоне общего ожесточения и разрухи).

В сравнении с 1991 годом нынешняя ситуация имеет свои плюсы и минусы. С одной стороны, много компетентных людей и в бизнесе, и в бюджетном секторе, и в госаппарате, которые могли бы эффективно работать, если бы вокруг была минимально нормальная среда. Люди во власти в сравнении с советскими партийными функционерами также имеют иной кругозор и качественно иной опыт. С другой стороны, усиление социального неравенства приве-

ФИНАНСЫ Минэкономразвития подготовило план по увеличению инвестиций

Пять шагов к 25%

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,
ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА,
АНТОН ФЕЙНБЕРГ

Власти планируют нарастить инвестиции за счет улучшения делового климата, сокращения госсектора и упрощения доступа к финансированию. Ускорения не достичь, пока драйвером инвестиций не станет частный сектор, говорят эксперты.

План ускорения инвестиций, который поручил подготовить президент Владимир Путин, будет предусматривать несколько направлений — от улучшения инвестклимата до развития инфраструктуры и финансовой поддержки компаний. Такие меры включены в проект документа, который подготовило Минэкономразвития (есть у РБК).

Задачу увеличить долю инвестиций до 25% ВВП (сейчас она составляет около 21%) Путин поставил в Послании Федеральному собранию — правительство и ЦБ должны подготовить соответствующий план действий до середины июля. Нарастить инвестиции нужно «во что бы то ни стало» ради обеспечения устойчивого экономического роста, подчеркнул российский президент.

Минэкономразвития предлагает разогнать инвестиционную активность за счет мер, распределенных на пять ключевых блоков, следует из документа. Это улучшение инвестклимата и снижение издержек для бизнеса, развитие инфраструктуры, повышение эффективности госкомпаний и развитие конкуренции, увеличение финансового обеспечения инвестиционной активности, а также рост инвестиций в секторе энергетики, промышленности и транспорта.

«Важно понимать, что рост инвестиционной активности с 21 до 25% — это качественные изменения всей структуры расходов экономики. Он не может произойти только за счет роста инвестиций. В ближайшие три — шесть лет должно произойти изменение структуры расходов», — сказал журналистам в среду министр экономического развития Максим Орешкин. Единственный способ достичь целевых уровней сейчас — это рост нормы сбережений и увеличение инвестиционного спроса со стороны предприятий, подчеркнул он. Это означает, что для ускорения инвестиций необходима положительная динамика реальных доходов и зарплат граждан.

«Уровень инвестиций к ВВП входил и в предыдущие майские указы (в 2012 году их планировалось нарастить до 25% к 2015 году и до 27% к 2018-му. — РБК), и показатель не был достигнут», — напомнила главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. Важно, чтобы инвестиции совер-



Улучшать инвестклимат Минэкономразвития Максима Орешкина (слева) предлагает через Агентство стратегических инициатив, курируемое помощником президента по экономическим вопросам Андреем Белоусовым

шались частными компаниями, сейчас же драйверами инвестиций являются государственные проекты. «У нас на данный момент инвестиции растут на трех очень крупных опорах — это инвестиции на юге России, инфраструктура Крыма и Краснодарского края, это инвестиции в жилищное строительство в Москве и газопроводная инфраструктура в Китае на Дальнем Востоке. Все эти три оазиса инвестиционного роста — это государственные инвестиции», — сказала РБК Орлова.

Деловой климат

Первый блок предложений касается улучшения инвестклимата. Минэкономразвития предлагает пользоваться инструментом «Трансформация делового климата». Этот механизм, как писал РБК, означает не готовый набор конкретных предложений, спущенных сверху, а формат их обработки — перечень мер будет обновляться каждые полгода. Рассматривать поступающие предложения будут в Агентстве стратегических инициатив — экспертной площадке, работу которой курирует, в частности, помощник президента по экономическим вопросам Андрей Белоусов.

Минэкономразвития к 1 октября также представит законопроект по снижению уголовно-правовых рисков ведения бизнеса,

говорится в проекте плана министерства. Он будет предусматривать перекалфикацию некоторых экономических преступлений (вместо уголовных они станут административными), а также исключение меры наказания в виде лишения свободы за совершение отдельных экономических преступлений, в том числе за счет кратного увеличения пороговых размеров ущерба.

К сентябрю также будет готов закон о включении неналоговых платежей в Налоговый кодекс, а в следующем июне — постановление правительства о закрытом перечне таких платежей с едиными правилами их уплаты (эта мера уже давно обсуждается в правительстве и Госдуме), говорится в проекте плана. Кроме того, в июне 2019 года ведомства подготовят законопроект по реструктуризации долгов испытывающих трудности компаний-должников.

Инфраструктура

Инфраструктурные инвестиции должны расти на 1,5 трлн руб. в год, сказал Орешкин. Для этого правительство с 2019 года создаст специальный фонд инфраструктурных инвестиций, который планируется наполнять за счет внутренних заимствований, напомнил он. Объем фонда, по плану властей, должен достичь 3% ВВП за шесть лет.

сти электроэнергетики для потребителей. Минэнерго совместно с Минэкономразвития представят его уже в сентябре, следует из документа. «Если в генерирующие мощности не будет волны инвестиций в перспективе шести — десяти лет, можно столкнуться с дефицитом электроэнергии и существенным ростом тарифов», — сказал Орешкин.

Для регионов будут сформированы единые правила создания, финансирования и оценки эффективности особых инвестиционных режимов. Кроме того, Минфин и Минэкономразвития представят в сентябре 2019 года новые подходы к предоставлению льгот по уплате налогов и страховых взносов для компаний, реализующих инвестпроекты. Регионам с сентября будет предоставляться господдержка для возмещения затрат на создание объектов инфраструктуры особых экономических зон.

Конкуренция

Третий блок плана будет включать меры по развитию конкуренции и повышению эффективности госкомпаний — эта часть документа переключается с планом по развитию конкуренции, который в конце прошлого года утвердил президент. Минэкономразвития предлагает ограничить создание унитарных предприятий на конкурентных рынках, запретить государству приобретать акции компаний, которые работают на конкурентных рынках. Доля госсектора в ВВП, по оценке Центра стратегических разработок (ЦСР), составляет 46% по итогам 2016 года. Но этот показатель растет: глава совета ЦСР Алексей Кудрин, сейчас возглавляющий Счетную палату, говорил, что, например, санация «ФК Открытие», Бинбанка и Промсвязьбанка увеличила долю госсектора на 0,2–0,3%.

Минэкономразвития в своих предложениях по конкуренции предлагает Центробанку разработать детальный план выхода из ка-

Механизм ГЧП (государственно-частного партнерства) и концессий для инфраструктурных проектов будет упрощен, следует из плана Минэкономразвития. Министерство вместе с другими ведомствами планирует усовершенствовать конкурсные процедуры, а также порядок налогообложения операций, связанных с реализацией таких проектов.

Для модернизации генерирующих объектов электростанций будет создан специальный инструмент привлечения инвестиций — проекты будут отбираться по критерию конечной стоимо-

Финансы и отрасли

Одна из ключевых мер блока финансового обеспечения наращивания инвестиций затрагивает **кредитование малого и среднего бизнеса** (МЭР ранее уже предлагало «перезагрузку» механизма поддержки малого бизнеса, в частности снижение норм резервирования по кредитам небольшим компаниям).

Кроме того, министерство напоминает о концепции **индивидуального пенсионного капитала**, разработанной Минфином и ЦБ (ее ключевым элементом была автоподписка граждан на отчисления на пенсию, нарастающие с 1 до 6% с зарплаты в течение пяти лет).

Еще одна мера — развитие **«фабрики проектного финансирования»**, оператором которой станет ВЭБ. Пятое — отраслевое — направление плана Минэкономразвития касается мер поддержки промышленности (для этого, в частности, планируется создать 50 региональных фондов поддержки), транспортной отрасли (ей помогут субсидированием кредитов) и энергетического сектора.

ПАРТНЕРЫ Еврокомиссия представила доклад о торговых барьерах Ограниченное лидерство России

ОЛЕГ МАКАРОВ

питала санируемых банков. Такая мера, как следует из предложений МЭР, приведет к снижению присутствия государства в банковском секторе. По мнению Орешкина, найти покупателя на санируемые банки вполне возможно. «Это вопрос цены. При приведении балансов банков в порядок, обеспечении достаточной капитализации и построении эффективной модели, конечно, [покупатели] найдутся», — сказал он.

МЭР предлагает также разработать меры по определению дивидендной политики компаний с государственным участием. Подход к дивидендам у правительства и госкомпаний традиционно разный — например, как следует из заключения Счетной палаты, в 2018 году федеральный бюджет недополучит дивидендов госкомпаний на 43,2 млрд руб. Дело в том, что, согласно оценкам Росимущества, в 2018 году такие поступления составят 207,3 млрд руб., что на 43,2 млрд руб. меньше цифры, которую в поправках в бюджет закладывает Минфин.

В России уже сейчас действует гибкий набор инструментов по развитию конкуренции, говорит зампред комитета РСПП по развитию конкуренции Александр Ситников, это видно по регулированию рынка производства бензина, ограничению «производства торговых сетей» и снижению цен на лекарства, перечисляет он. «Наиболее серьезным фактором, ограничивающим экономический рост и интенсивность конкуренции, выступает неопределенность, связанная с внешнеполитическими условиями», — говорит Ситников.

Основной упор в плане Минэкономразвития делается на государственные инвестиции и существенное привлечение частных инвесторов, считает главный экономист БКС Владимир Тихомиров. «И то и другое может и не сработать», — говорит он. Предыдущий опыт показывает, что выделение денег государством происходит медленно и процедура очень бюрократизирована, указал экономист. «Даже если средства [на развитие инфраструктуры] будут выделены через новые заимствования, не факт, что эти средства будут быстро поступать в экономику», — отметил экономист.

Инвестиции в инфраструктуру связаны с «относительно низкой нормой рентабельности и большими рисками, потому что это длинный период окупаемости», напомнил Тихомиров. С учетом геополитического фактора и ситуации на мировых рынках есть сомнения в том, что удастся привлечь частные инвестиции в необходимых масштабах, а без них инфраструктурные проекты могут осуществляться очень медленно и планы по увеличению доли инвестиций в ВВП до 25% могут не реализоваться, подчеркнул собеседник РБК. ■

Россия в 2017 году стала лидером по количеству торговых ограничений в отношении ЕС, опередив и Китай, и Индию, и США. Протекционизм снижает открытость российского рынка, но позволяет защищать интересы своей промышленности.

Россия по итогам 2017 года осталась лидером по числу торговых и инвестиционных ограничений, действующих в отношении компаний из стран Евросоюза, согласно годовому докладу Европейской комиссии о торговых и инвестиционных барьерах. Еврокомиссия проанализировала ограничения, связанные с услугами, инвестициями, госзакупками и правами интеллектуальной собственности, а также другие технические барьеры для европейских компаний в отношениях с 57 странами — торговыми партнерами.

В десятку стран с наибольшим числом действующих против ЕС торговых барьеров входят девять членов «Большой двадцатки» и Таиланд (десятое место). Россия имеет больше всего ограничений в торговле с ЕС, даже несмотря на ухудшение американо-европейских торговых связей, — сейчас в отношении ЕС действуют 36 введенных Россией торговых ограничений против 25 у Китая, 21 — у Индии и 20 — у США. Из 36 мер лишь одна напрямую относится к контрсанкциям — продуктовое эмбарго, установленное Россией в 2014 году в том числе и против стран Евросоюза. В 2016 году в отношении импорта из ЕС в России действовали 33 торговых барьера и она также была лидером по этому показателю.

По данным Международного экспортного центра, против России со стороны ЕС в настоящее время действуют 22 торговых барьера. В Минпромторге и Минэкономразвития на просьбу РБК прокомментировать доклад Еврокомиссии о торговых ограничениях не отве-

Что ЕС относит к барьерам в торговле

Еврокомиссия в своем докладе перечислила ключевые меры, принятые Россией в 2017 году в отношении европейских компаний, которые ЕС относит к торговым ограничениям.

— В январе 2017 года российские поставщики получили преференции при госзакупках в размере 15% от цены договора. При участии в конкурсе российского поставщика цена его предложения оценивается по формуле «предложение минус 15%», но договор заключается по предложенной цене (без вычета 15%); при победе иностранно-

го участника договор заключается по цене «предложение минус 15%». Приоритет действует при закупках по 223-ФЗ, осуществляемых любым способом, за исключением закупок у единственного поставщика.

— Введенный в октябре 2014 года запрет на экспорт в ЕС крупного и мелкого кожевенного полуфабриката был продлен до декабря 2018 года.

— В ноябре 2017 года правительство России опубликовало проект постановления об ограничении на шесть месяцев вывоза бревен из березы

за пределы России в государство, не являющиеся членами Евразийского экономического союза. — В 2017 году Минфин вывел импортные вина из-под действия льготных ставок акцизов на вина с защищенным географическим указанием, а также с защищенным наименованием места происхождения, что Еврокомиссия также считает дискриминационной мерой. Российские виноделы пока продолжают пользоваться льготными акцизами.

— В декабре 2017-го Россия наделила суда, плавающие под ее го-

сударственным флагом, исключительным правом на перевозку нефтепродуктов и газа в акватории Северного морского пути.

— Россельхознадзор до сих пор не снял введенные в 2017 году ограничения на ввоз в Россию живой птицы, инкубационного яйца и продуктов из мяса птицы из 11 воеводств Польши, несмотря на то что в июле 2017 года Всемирная организация по охране здоровья животных зафиксировала окончание эпидемии высокопатогенного вируса птичьего гриппа в этих областях.

тели, в Россельхознадзоре отказались от комментариев.

В своем докладе Еврокомиссия отметила глобальный рост протекционизма. В 2017 году перед компаниями из Евросоюза возникло в общей сложности 67 новых препятствий в торговле и инвестициях, в результате чего общее число барьеров, существующих у ЕС с 57 торговыми партнерами, достигло исторического максимума (396 против 372 в 2016 году). Новые ограничения могут ударить по европейскому экспорту на €23,1 млрд (около 1,2% всего экспорта ЕС за 2017 год). Введенные в 2016 году ограничения затронули экспорт на сумму €27 млрд, говорится в докладе.

В 2017 году новые торговые ограничения против стран Евросоюза ввели 39 партнеров. Больше других защищался Китай (десять ограничений), Россия заняла второе место (шесть).

Еврокомиссия выделяет два типа торговых ограничений — внутристрановые и пограничные. Вну-

тристрановые касаются услуг, инвестиций, госзаказов, прав на интеллектуальную собственность или несправедливых технических барьеров в торговле. Пограничные меры представляют собой ограничения импорта и экспорта, в частности, повышение пошлин, ограничение объемов импорта, санитарные и фитосанитарные меры, лицензирование импорта или полный запрет на торговлю.

Россия является лидером в обеих категориях — сейчас с ее стороны в отношении Евросоюза действуют 19 внутристрановых и 17 пограничных ограничений, утверждает Еврокомиссия. Один из главных сегментов, в отношении которого Россия вводит торговые и инвестиционные ограничения, — автомобильный сектор. Между тем Евросоюз является крупнейшим торговым партнером России — в 2017 году товарооборот с ЕС составил €231,3 млрд (€145,1 млрд — экспорт в ЕС, €86,2 млрд — импорт в Россию), по данным базы внешне-

торговой статистики ЕС (Market Access Database).

Такое большое число ограничений в отношении Евросоюза с российской стороны легко объяснимо, поскольку ЕС — наш крупнейший торговый партнер, сказал РБК директор Центра исследований международной торговли РАНХиГС Александр Кнобель. Нельзя сказать, что эти меры направлены непосредственно против ЕС, они нацелены на всех внешних партнеров для защиты своих компаний, уточнил эксперт.

Российскому правительству приходится искать баланс между отношениями с торговыми партнерами, которые стремятся добиться максимальной открытости российского рынка, и интересами собственной промышленности, которая лоббирует господдержку для отдельных сегментов экономики, сказал РБК гендиректор исследовательского центра «Международная торговля и интеграция» Владимир Саламатов. ■

Ограничения торговли и инвестиций в отношении ЕС

● Государства, входящие в «Большую двадцатку» ● Государства, входящие в Средиземноморский союз

Топ-10 стран по числу торговых и инвестиционных барьеров в отношении ЕС



Страны — лидеры по числу новых торговых и инвестиционных барьеров в отношении ЕС в 2017 г.



Торговые и инвестиционные барьеры России против ЕС



* Ресурсы и управление (бюджет, контракты, управление проектами, человеческие ресурсы и поддержка других секторов)

Лондонский суд вынес решение по иску Олега Дерипаски

Никель вернули в прежние состояния



ФОТО: Григорий Собенко/PhotoXPress

Ключевые показатели «Норникеля» в 2017 году
\$9146

 млн — выручка
(на 11% больше, чем в 2016 году)

\$3995

 млн — EBITDA
(на 2% больше показателя 2016 года)

\$2123

 млн — чистая прибыль
(меньше на 16%, чем в 2016-м)

\$18,8

 — выплаченные дивиденды на акцию
(за 2016 год выплачено \$7,8)

Источник: данные компании

С учетом решения Лондонского суда доля Владимира Потанина в «Норникеле» сократится с 34 до 31,9%

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

«UC Rusal приветствует сегодняшнее решение Лондонского суда, оно полностью подтверждает обоснованность позиции компании», — заявил РБК представитель компании. В «Интерросе» Потанина отказались от комментариев до получения полного текста решения. Представитель Абрамовича пока не ответил на запрос РБК.

На бирже в Москве капитализация UC Rusal к 19:00 МСК выросла на 3,8%, до 372,6 млрд руб., а «Норникель» подешевел на 1,1%, до 1,76 трлн руб. (индекс Мосбиржи вырос на 1,01%).

Основные акционеры никелевого холдинга и их представители оказались в Высоком суде Лондона, после того как в феврале 2018 года компания Bonico Holding Co. Потанина направила Crispian Абрамовича предложение о выкупе 4% акций «Норникеля» за \$1,5 млрд (цена на Московской бирже по состоянию на 19 января плюс премия на \$200 млн), а Crispian после этого направила оферту «Интерросу» и другому акционеру «Норникеля» — UC Rusal, чтобы они выкупили этот пакет пропорционально своим долям в холдинге (2,1 и 1,9% соответственно). Оба акционера приняли эту оферту, но UC Rusal увидела в этой сделке признаки сговора и в середине февраля подала

иск в суд. По мнению представителей алюминиевой компании, запрошенная за бумаги цена была завышенной, а сама сделка — вынужденной: в случае продажи всего пакета (4% «Норникеля») Потанину нарушится баланс между основными акционерами. Потанин и Абрамович изначально договорились так, чтобы сделать невыгодными для UC Rusal условия покупки акций «Норникеля», заявил в ходе слушаний в Высоком суде Лондона Максим Соков, который на тот момент занимал пост президента En+ — основного акционера UC Rusal (у РБК есть расшифровка заседания суда).

Не дожидаясь решения суда, структуры Потанина купили в марте 2,1% «Норникеля» у Абрамовича за \$770 млн, а UC Rusal решила не торопиться с выкупом оставшихся 1,9%: 8 марта судья вынес промежуточное решение, согласно которому в случае победы компании Дерипаски эти сделки должны быть расторгнуты. Это в итоге и произошло и теперь будет аннулирована сделка Потанина с Абрамовичем. Но за время суда владелец «Интерроса» скупил на рынке 1,5–1,6% «Норникеля», поэтому его доля в компании после расторжения этой сделки снизится лишь до 31,9% (до начала суда у него было 30,4%).

А Дерипаска, UC Rusal и другие подконтрольные ему компании 6 апреля попали в санкционный список США SDN (Specially Designated Nationals), поэтому даже в случае поражения в суде он не мог бы купить акции «Норникеля» — любая крупная сделка с фигурантами такого списка могла стать поводом для введения вторичных санкций за содействие подсанкционному лицу или компании.

Потанин в плюсе

С тех пор как UC Rusal в 2008 году купила 27,8% «Норникеля», в компании начался акционерный конфликт: Дерипаска выступал за щедрые дивиденды, поскольку UC Rusal нужно было обслуживать свой большой долг, а Потанин настаивал на значительных инвестициях в развитие. Конфликт был заморожен в 2012 году, когда Роман Абрамович купил миноритарный пакет акций никелевой компании и выступил гарантом соблюдения акционерного соглашения, по которому дивиденды закреплялись на высоком уровне (не менее 50% от EBITDA и не менее \$7 млрд в первые три года), а Потанин становился управляющим партнером.

Соглашение предусматривало также запрет на снижение доли Абрамовича до уровня ме-

нее 2,5% в течение пяти лет — до декабря 2017 года. Однако по истечении этого срока Crispian решила продать большую часть своего пакета в «Норникеле» — 4 из 6,3%. Это и стало причиной возобновления конфликта между Дерипаской и Потаниным.

В соглашении акционеров «Норникеля» есть правило преимущественной покупки у существующих совладельцев (Right of first refusal, ROFR), изначально призванное не допустить появления в «Норникеле» недружественного инвестора. Согласно этому правилу Crispian Абрамовича при желании продать свои акции сперва должна сделать оферту Потанину и Дерипаске. Суд признал оферту Абрамовича недействительной, поскольку предложение о покупке поступило от структуры Потанина, которая не является, по мнению суда, «третьей стороной» (bona fide). Таким образом, это противоречит акционерному соглашению, решил судья.

Если же Абрамович теперь получит предложение от третьей стороны, не связанной с Потаниным и Дерипаской, и уже самостоятельно выставит оферту двум другим акционерам, то UC Rusal ее принять не сможет из-за санкций США, а Потанин получит право приобрести весь пакет, полагает партнер адвокат-

ского бюро «Юшин и партнеры» Анатолий Юшин.

Сейчас 4% «Норникеля» стоят на Московской бирже около \$1,1 млрд. «Получается, Потанин приобрел 2,1% компании за \$770 млн, что на 30% выше нынешней рыночной цены. Разворот сделки позволит ему приобрести такой же пакет дешевле в более отдаленной перспективе», — отмечает директор группы корпоративных рейтингов АКРА Максим Худалов. Но остается вопрос, насколько срочно Абрамовичу нужны деньги и будет ли он снова выставлять этот пакет на продажу в ближайшее время, добавляет эксперт. Представитель бизнесмена Абрамовича не ответил на вопрос о новой оферте.

Абрамовичу могут понадобиться средства на покупку 25,07% крупнейшего российского контейнерного железнодорожного оператора «Трансконтейнер», принадлежащих группе «Сумма» Зиявудина Магомедова, находящегося под арестом. В декабре 2017 года «Енисей Капитал» Абрамовича и его партнера Александра Абрамова приобрел 24,5% «Трансконтейнера» у НПФ «Благосостояние», а в начале июня газета «Коммерсантъ» сообщила, что бизнесмены претендуют и на пакет «Суммы» (официально их представители это не комментировали). ▀

Журнал РБК+ Санкт-Петербург



Главные тренды в экономике и бизнесе Санкт-Петербурга, отмеченные редакцией РБК Петербург, наиболее значимые события в отраслях и компаниях, наблюдения за технологическим развитием индустрий и общества, интервью с ведущими предпринимателями и экспертами качественная аналитика с использованием экспертизы компаний-партнеров издания.



Все выпуски имеют **digital-версию** на spb.rbcplus.ru
Материалы журнала анонсируются **на главной странице РБК Петербург**

Размещение рекламы: (812) 670 1022, oataeva@rbc.ru

Даты выхода в 2018 году:

- 09.02**
 - Российский Инвестиционный Форум 2018, 15 – 16 февраля (18+)
 - Петербургская техническая Ярмарка, 20 – 22 марта (18+)
 - Ярмарка Недвижимости, 30 марта – 1 апреля (18+)
- 09.04**
 - Российский международный энергетический форум, 25 – 27 апреля (18+)
 - Петербургский Международный Юридический Форум, 15 – 19 мая (18+)
- 21.05**
 - Петербургский международный экономический форум, 24 – 26 мая (18+)
- 17.09**
 - Международный инвестиционный форум по недвижимости Proestate 2018 (18+)
 - Петербургский международный инновационный форум 2018 (18+)
 - Форум Российский промышленник 2018 (18+)
 - Ярмарка недвижимости 2018 (18+)
- 03.12**
 - Премия РБК Петербург 2018 (18+)

Проект Virgin Hyperloop One в цифрах

**\$700
МЛН**составила стоимость проекта
на сентябрь 2017 года**\$295 млн** — инвестиции в проект
на данный момент. Около \$100 млн
из них — инвестиции венчурного
фонда Caspian Venture Capital
Зиявудина Магомедова**\$150**— предварительная стоимость билета на поездку из
Пуны в Мумбай в пассажирской капсуле Hyperloop
(железнодорожный билет в вагон 1-го класса сейчас
стоит около \$20)**25**

минут вместо

3,5часа на поезде —
предполагаемое время
в пути по тестовой
трассе Пуна — Мумбай
в Индии (общая
протяженностьДо **1200**
км/ч сможет
разогнаться
транспортная
система Hyperloop
One по замыслу
создателей проекта**112,6 км/ч** —такую скорость развила капсула в ходе первого теста проекта Virgin Hyperloop
One, 386,2 км/ч — в ходе второго испытания (планировалось разогнать капсулу
до 402 км/ч)**136**км), которую построит
Virgin Hyperloop One
в ближайшие три года

Источники: hyperloop-one.com, Bloomberg, Recode

ПЕРСПЕКТИВЫ Зиявудин Магомедов вышел из руководства проекта Virgin Hyperloop One

Вылетел из трубы

ВАСИЛИЙ МАРИНИН

**Владелец группы «Сумма»
Зиявудин Магомедов вышел
из совета директоров Virgin
Hyperloop One, в которую
инвестировал около \$100 млн.
Это попытка обезопасить ком-
панию от последствий ареста
бизнесмена, предполагает
эксперт.****Hyperloop
без Магомедова**

Владелец группы «Сумма» Зиявудин Магомедов покинул совет директоров компании Virgin Hyperloop One, которая разрабатывает проект вакуумного высокоскоростного транспорта, следует из информации на сайте транспортной компании.

Это произошло, после того как бизнесмена и его брата Магомедова арестовали по подозрению в создании или участии в преступном сообществе (ч. 1 ст. 210 УК), мошенничестве (ч. 4 ст. 159 УК), а также растрате (ч. 4 ст. 160 УК). Оба отрицают все обвинения, 28 мая Тверской суд продлил им арест до 5 августа. Магомедов вышел из совета директоров Virgin Hyperloop One вскоре после этого ареста, рассказал РБК его знакомый.

Представитель «Суммы» отказался уточнить детали, переадресовав вопросы в Virgin Hyperloop One. Ее представитель пока не ответил на запрос РБК.

Магомедов вошел в совет директоров Hyperloop One осенью 2016 года. Его венчурный фонд Caspian Venture Capital инвестировал в проект около \$100 млн. Участие в совете директоров Virgin Hyperloop One позволяет «Сумме» «координировать и контролировать политику Hyperloop по реализации проекта в других странах», говорил ранее представитель группы. В нынешнем совете директоров, состоящем из восьми человек, место сохранил директор Caspian VC Билл Шор.

В октябре 2017 года в проект вошел британский миллиардер и владелец группы Virgin Ричард Бренсон (сумма его инвестиций не раскрывалась), после чего компания была переименована в Virgin Hyperloop One. А в декабре Бренсон возглавил ее совет директоров. «После того как прошлым летом я посетил испытательный полигон Hyperloop One в Неваде (США) и встретился с командой, я убедился, что передовая технология Hyperloop One и ее высококлассная команда, несомненно, изменят отрасль транспортировки», — говорил тогда бизнесмен. Сооснователь и президент по проектированию Virgin Hyperloop One Джош Гигель заявлял, что экспертиза двух компаний позволит ускорить коммерциализацию проекта.

Представитель Virgin пока не ответил на вопрос о выходе Магомедова из состава совета.

РБК также направил запросы двум другим инвесторам проекта — DP World и РФПИ.

Выход бизнесмена из совета директоров Virgin Hyperloop One, скорее всего, связан с попыткой свести к минимуму имиджевые и репутационные потери от его ареста для компании, отмечает руководитель уголовной практики юридической компании BMS Law Firm Тимур Хутов. Это может привести и к продаже доли Caspian VC в компании, чтобы убрать юриди-

ческую связь между Магомедовым и компанией, допускает он. Представитель «Суммы» не комментирует возможность продажи доли в Virgin Hyperloop One.

Аресты и отставки

Уголовное преследование Магомедова негативно отразилось на бизнесе «Суммы» в России. Сразу же после ареста стало известно, что у группы сорвалась сделка по продаже «Транснеф-

ти» 25% акций Новороссийского морского торгового порта (НМТП). «У нас все было готово, все материалы были согласованы. Но жизнь есть жизнь, обстоятельства потребовали притормозить», — говорил глава «Транснефти» Николай Токарев. Он подчеркивал, что госкомпания не отказывается от сделки.

5 июня совет директоров НМТП рекомендовал не выплачивать дивиденды за 2017 год из-за уголовного преследования

\$295 млн в петлю

Проект Hyperloop придумал глава SpaceX Илон Маск, но не реализовал его, а выложил в открытый доступ расчеты по созданию транспортной системы, состоящей из стальных труб, внутри которых со скоростью 1200 км/ч может перемещаться поезд в виде герметичной капсулы на аэродинамической подушке. Проектом заинтересовался, в частности, стартап Hyperloop One, который начал его развивать в 2014 году. Основным инвестором стартапа стал Шервин

Пишевар, затем к нему присоединился фонд Caspian Venture Capital Магомедова, крупнейший в мире портовый оператор DP World, Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и Virgin Group Ричарда Бренсона. Стоимость Virgin Hyperloop One по итогам раунда финансирования (\$85 млн), состоявшегося в сентябре 2017 года, превысила \$700 млн, сообщало издание Recode. Всего в компанию инвесторы уже вложили \$295 млн. В мае 2017 года Virgin Hyperloop One провела

первые испытания на тестовом участке трассы DevLoop в пригороде Лас-Вегаса. В ходе тестов тележка продемонстрировала максимальную скорость 112,6 км/ч. Вторая фаза испытаний предполагает разгон тележки до 402 км/ч. Компания показала первый прототип универсальной капсулы, которая будет перемещаться на тележке внутри трубы. В феврале 2018 года Virgin Hyperloop One сообщила о подписании соглашения с властями Индии, в рамках которого планируется

построить тестовую трассу между городами Пуна и Мумбаи в ближайшие три года. Предполагается, что по ней капсула сможет доехать из одного города в другой за 25 минут, пассажиропоток составит до 150 млн пассажиров в год. Магомедов говорил в интервью РБК в октябре 2017 года, что стоимость проезда на Hyperloop будет «дешевле» существующих способов пассажирских перевозок.

своего акционера «в связи с наличием ограничений на выплату дивидендов, связанных с судебными запретами по распределению прибыли».

В середине июня стало известно, что в рамках расследования уголовного дела Преображенский суд Москвы арестовал акции 13 компаний, собственником которых является группа «Сумма». Арест наложен, в частности, на бумаги Дальневосточного морского пароходства (головная компания транспортной группы FESCO) и «Портофлота». Под арестом оказались и акции Якутской топливно-энергетической компании (ЯТЭК), Подольского электромеханического завода и Объединенной зерновой компании, которые также принадлежат «Сумме», сообщил 26 июня ТАСС со ссылкой на источник в правоохранительных органах.

Выход бизнесмена из совета директоров Virgin Hyperloop One, скорее всего, связан с попыткой свести к минимуму имиджевые и репутационные потери от его ареста для компании, отмечает эксперт

В мае ушел в отставку первый заместитель гендиректора «Суммы» Александр Панченко. В группе он курировал в том числе «Трансконтейнер» («Сумме» принадлежит 25,07% оператора, и она была одним из основных претендентов на пакет РЖД, составляющий 50,2%). «Как известно, правительство решило отложить продажу пакета оператора, намеченную на 2018 год. С учетом сложившихся обстоятельств руководство «Суммы» решило пока приостановить проекты развития и оптимизировать структуру», — объяснял менеджер РБК. После этого стало известно, что «Сумма» может продать свой пакет в «Трансконтейнере». ■

При участии
Валерии Комаровой

ИНВЕСТИЦИИ Сын главы Росгвардии инвестировал в научные исследования

Квантовый скачок Романа Золотова

ЕВГЕНИЯ БАЛЕНКО,
НАДЕЖДА ФЕДОРОВА

Роман Золотов стал совладельцем НПО «Квантовые технологии», которое займется выведением на рынок новых квантовых разработок. Такие технологии используются для создания защищенных систем связи и сенсоров для интернета вещей.

Роман Золотов стал совладельцем научно-производственного объединения «Квантовые технологии», следует из данных СПАРК. ИНН Золотова — инвестора «Квантовых технологий» совпадает с регистрационными данными Золотова Романа Викторовича, соучредителя ООО «Фестивали кино». Как сообщалось ранее, в середине 2000-х годов эту компанию учредили предприниматель Юрий Чехин и сын главы Росгвардии Виктора Золотова Роман.

РБК направил запрос в Росгвардию.

НПО «Квантовые технологии» было зарегистрировано в конце мая 2018 года. Золотову принадлежит 25% НПО. Владелец 50% организации является ее гендиректор Елена Бондарчук, еще 25% — у предпринимателя и миноритарного акционера оборонного концерна «Мотовилихинские заводы» Руслана Валитова.

Основной вид деятельности НПО «Квантовые технологии» — научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

Бондарчук пояснила РБК, что целью компании является «внедрение новых технологий в серийное производство», но обсудить проект более детально отказалась. По словам Бондарчук, она давно знакома с Золотовым и Валитовым. «Поскольку наши взгляды и жизненные позиции совпадают, мы решили реальными делами доказать, что прорывные технологии имеют право на жизнь», — подчеркнула она.

НПО «Квантовые технологии» — не первый опыт Романа Золотова в бизнесе. Несколько лет назад он входил в совет директоров Корпорация «Байкал». Среди других владельцев корпорации — Анастасия Задорина, основатель производителя спортивной одежды Za Sport. По данным СПАРК, Роман Золотов также является владельцем 50% частной охранной организации «Армата».

В феврале 2017 года Роман Золотов был назначен заместителем руководителя департамента спорта и туризма Москвы. Служебный договор с ним был заключен на два года. Но сейчас в структуре руководства департамента он не значится.

Елена Бондарчук является владельцем нескольких компаний, работающих на рынке недвижимости. В частности, она была партнером в компании РНК, которая специализируется на складском



Совладелец НПО «Квантовые технологии» Роман Золотов

площадью у «Ориентира» есть участок площадью 100 га под развитие в Новой Риге, где можно построить около 400 тыс. кв. м складов. Также компания Елены Бондарчук построила жилой дом в Зеленограде. Руслан Валитов владеет 10%

Наибольший интерес для инвесторов в России сейчас представляют квантовые коммуникации, сказал эксперт. По его словам, объем вложений в такие проекты не превышает 1–3 млрд руб.

девелопменте. Кроме того, основанная Еленой Бондарчук девелоперская компания «Логопарк Девелопмент» (с 2017 года называется «Ориентир») построила два складских комплекса в Подмоскowie — «Логопарк Север» и «Логопарк Север-2». Вторую очередь площадью 195 тыс. кв. м в прошлом году купила британская компания Raven. Первая очередь площадью 110 тыс. кв. м остается в собственности Елены Бондарчук, среди арендаторов комплекса — «Зара СНГ» и ИКЕА.

По словам гендиректора «А Плюс Девелопмента» Петра Гавырина, кроме построенных пло-

щадных производителей артиллерийских систем «Мотовилихинские заводы», в отношении которого в марте было введено конкурсное производство.

Связаться с Золотовым и Валитовым РБК не удалось.

В российском научном и техническом сообществе сложилась ситуация, которая характеризуется высокой концентрацией новых идей и прорывных технологий, которые не находят выход в массовый рынок, объясняет задачу НПО Бондарчук. «При этом востребованность новых решений неизменно высока», — отметила она.

В квантовых разработках есть несколько направлений исследований: коммуникации, сенсоры и вычисления, пояснил РБК Руслан Юнусов, гендиректор Российского квантового центра.

«В сфере квантовых коммуникаций кодирование информации происходит с использованием фотонов. С помощью этой технологии можно передавать криптографические ключи, которые позволяют надежно защищать данные», — объяснил он. Также, по словам Юнусова, квантовые технологии позволят создать дешевые и чувствительные сенсоры для технологий «интернет вещей». «Позднее на рынке появятся разработки, связанные с квантовыми вычислениями, в том числе и квантовый компьютер», — подчеркнул он.

Об интересе к квантовым технологиям заявляли несколько крупных компаний, в том числе IBM, Google, Alibaba, Intel и Microsoft. Разработка квантовых компьютеров требует больших вложений, поэтому интересующиеся этим направлением инвесторы — это в основном ведущие мировые компании, рассказал РБК директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив Дмитрий Песков. Он оценил общие инвестиции в создание квантового компьютера в несколько миллиардов долларов. Наибольший интерес для инвесторов в России, по его словам, сейчас представляют квантовые коммуникации, заметил Песков, подчеркнув, что объем вложений в такие проекты не превышает 1–3 млрд руб. «Один из первых рынков для квантовых технологий — это защищенные линии связи: Газпромбанк инвестировал в создание криптозащищенных линий связи, а российские компании планируют участвовать в создании Евразийского квантового пути — континентальной магистрали квантовой связи», — сказал РБК Песков. ■

При участии Андрея Захарова

CLASSIFIED | НЕДВИЖИМОСТЬ

РЕКЛАМА

biztorg.ru

+7 495 363-11-11
biztorg@rbc.ru

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, город Москва,
улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 9, пом. III, ком. 50,
ОГРН 1027700316159 Реклама 16+

Открой свой бизнес
под известным брендом

РБКБИЗТОРГ

ПРОДАЕТСЯ КРУПНЫЙ
ПРОИЗВОДСТВЕННО-СКЛАДСКОЙ
КОМПЛЕКС

257 ТЫС. М²
г. ВЛАДИМИР

+7 (910) 777-87-77
+7 (916) 013-34-86

ТОЧМАШ
ТОЧНОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ

Московский футбольный клуб раскрыл показатели за три сезона

«Спартак» повел в отчетности

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

Московский футбольный клуб «Спартак» частично раскрыл структуру своих доходов. Только продажа билетов, лож и абонементов приносит клубу около 1 млрд руб. за сезон.

ФК «Спартак» (Москва) подготовил буклет под названием «Путь к чемпионству. Годовые отчеты 2014/15; 2015/16; 2016/17». В этом документе клуб впервые раскрыл ряд собственных финансовых показателей. Как устроена экономика «Спартака» и о чем умолчали его руководители, выяснял РБК.

Редкие цифры

Выпущенный «Спартаком» на 262 страницах буклет посвящен трем сезонам, начиная с 2014/15. Данные о сезоне 2017/18, завершившемся в мае 2018 года, в издание не вошли. В буклете представлена информация о всех аспектах деятельности клуба и команды, из них 13 страниц посвящены финансовой информации — доходам, которые получает «Спартак».

Российские футбольные клубы, как и любые коммерческие предприятия, отчитываются по итогам финансового года, который совпадает с календарным, говорит старший менеджер РвС Александр Кардаш. Эти же данные они отправляют в Союз европейских футбольных ассоциаций (УЕФА). Однако некоторые клубы публикуют результаты и по итогам футбольного сезона, продолжающегося в России с августа по май.

«Нет законов, которые обязывали бы клубы публиковать финансовую отчетность, а необходимость соблюдения правил финансового fair play (по ним, в частности, реальные доходы клубов не должны превышать их расходы) заставляют руководителей быть крайне аккуратными в предоставлении публичной информации», — объяснял РБК непрозрачность российского футбола один из футбольных топ-менеджеров.

Несоблюдение норм fair play может стать причиной санкций против команд вплоть до отстранения их от участия в европейских кубках. А именно эти матчи приносят российским клубам значительный доход. Московское «Динамо» было исключено из еврокубков на сезон 2015/16 из-за «отступления от показателей безубыточности».

По мнению Александра Кардаша, раскрытие «Спартаком» фрагментов своих финансовых результатов связано, во-первых, со стремлением клубов Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) повысить свою прозрач-



В сезоне 2016/17 «Спартак» заработал на продаже атрибутики 204 млн руб. — это больше, чем он получил от реализации телеправ

ность, а во-вторых, с позицией европейского футбольного регулятора.

«УЕФА планирует обязать клубы, участвующие в еврокубках, публиковать отчетность с высокой степенью детализации», — отмечает Александр. — Для российских футбольных клубов данная информация всегда была чувствительной, но теперь необходимо будет работать в режиме большей прозрачности. Со стороны «Спартака» это своего рода игра на опережение».

По данным РвС, основу дохода российских клубов составляют спонсорские контракты и «целевые поступления» от владельцев команд, большинство из которых представляют госкомпании или региональные государственные структуры. Доля таких доходов в общей структуре превышает 82%, подсчитали в РвС. К тому же спонсорские контракты клубов в большом числе случаев заключаются с компаниями, аффилированными с владельцами клуба. Так, около 77% входящих доходов действующего чемпиона России московского «Локомотива» приходится на спонсорские контракты со структурами РЖД. В европейских чемпионатах доходы от спонсоров составляют в среднем 30–35% от доходов клуба.

Из отчета «Спартака» следует, что футбольный клуб из Москвы стремится снизить зависимость от спонсорских денег, наращивая выручку от собственной коммерческой деятельности в день матчей, а также используя возможности своего стадиона.

Доходы в день матча

Доходы матчевых дней не являются значимой статьей бюджета большинства российских клубов. По данным УЕФА, выручка от продаж билетов на матчи составляет менее 5% в структуре доходов среднестатистического российского клуба, аналитики РвС оценивают этот вклад в 4,9%. Столь низкая выручка обычно не позволяет клубам даже покрыть расходы на эксплуатацию стадионов.

Президент «Локомотива» Илья Геркус в интервью РБК признался, что стадион приносит клубу убыток. «Пока стадион себя не окупает. Сейчас это чисто социальный объект», — рассказывал глава «Локомотива», отмечая, что для выхода на безубыточность посещаемость «РЖД Арены» необходимо увеличить на 50%. По данным «Локомотива», выручка от продаж билетов и абонементов в чемпионском сезоне 2017/18 принесла клубу около 150 млн руб. при стоимости эксплуатации стадиона более 200 млн руб. в год.

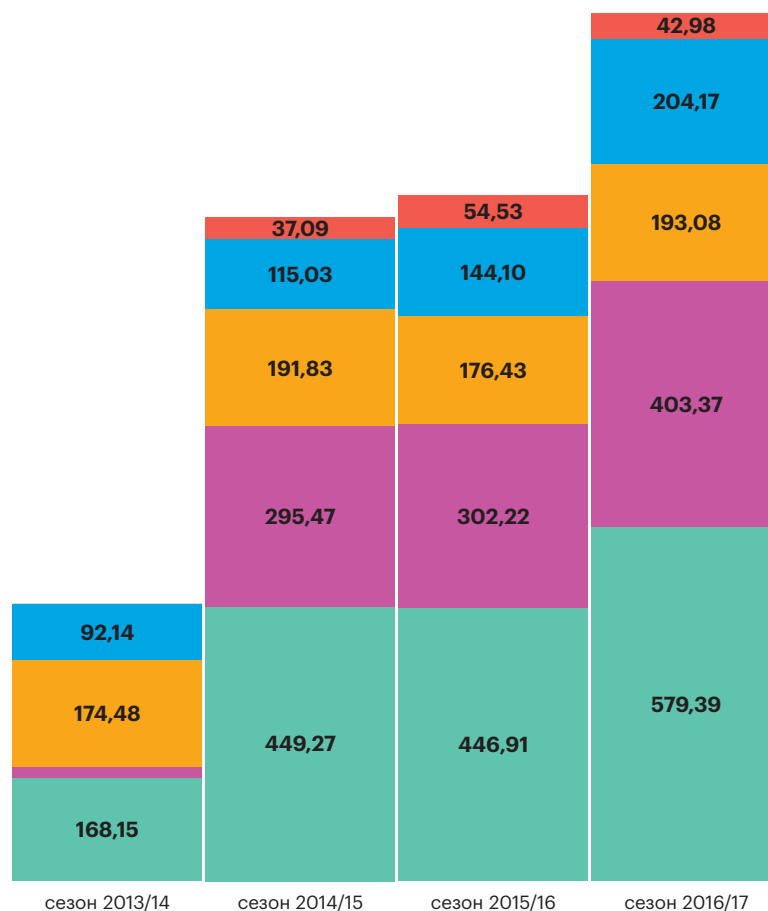
По словам вице-президента «Спартака» Наиля Измайлова, благодаря хорошей посещаемости игр «Спартака» (более 72% заполняемости арены) и высокой по сравнению с конкурентами цене на билеты и абонементы клуб покрывает расходы на содержание стадиона благодаря своей билетной программе. Продажа билетов и абонементов в чемпионском сезоне 2016/17 принесла «Спартаку» 579,4 млн руб.

Как выросли доходы ФК «Спартак» после открытия собственного стадиона

Стадион «Спартака» «Открытие Арена» принял первый матч в сентябре 2014 года

Доходы ФК «Спартак», млн руб.

■ От продажи билетов и абонементов ■ От продажи VIP-лож
■ От реализации телеправ ■ От продажи сувениров и атрибутики
■ От сдачи в аренду помещений и проведения мероприятий



Источник: ФК «Спартак» (Москва)

Сопоставимую сумму принесла и продажа VIP-лож. В том же сезоне VIP-болельщики заплатили за лучшие места на арене 403,4 млн руб. Совокупно продажа билетов, абонементов и лож на стадионе «Открытие Арена» позволили «Спартаку» заработать 983 млн руб. за сезон. Почти такую же сумму (1 млрд руб.) назвал президент «Спартака» Леонид Федун в 2014 году перед открытием стадиона как ожидаемый годовой заработок от продажи билетов.

Наиль Измайлов рассказал РБК, что повышенный спрос на ложи стадиона привел к тому, что «образовалась очередь из желающих». Чтобы удовлетворить спрос и получить дополнительный доход, клуб планирует построить дополнительные VIP-ложи на трибуне С, сообщил Измайлов. Сейчас на стадионе 50 лож на трибуне А, из них 48 — в продаже, две закреплены за владельцами «Спартака».

Каждый приходящий на домашний матч «Спартака» посетитель тратит в среднем 1,8 тыс. руб. С учетом заполняемости арены за сезон одно кресло на стадионе приносит клубу 20,7 тыс. руб., а выручка со среднестатистического матча составляет 58 млн руб.

ТВ, шарфы и аренда

В отличие от клубов из сильнейших европейских лиг, полу-

чающих от трети до половины дохода от реализации телевизионных прав, российские футбольные клубы не могут рассчитывать на крупные поступления по этой статье. В сезоне 2016/17 «Спартак» получил от РФПЛ (именно она продает права на все матчи чемпионата России) 193 млн руб. — столько составила доля клуба-чемпиона по контракту между РФПЛ и структурами «Газпром-Медиа».

Больше, чем на телеправах, «Спартак» заработал на продаже фирменной атрибутики — футболок, шарфов и другой продукции — 204 млн руб. В чемпионский сезон 2016/17 доход по этой статье вырос на 42%. «В первую очередь это связано с расширением каналов продаж — мы открыли интернет-магазин, который сразу дал нам огромную долю в продажах, плюс два магазина работают офлайн», — объясняет позитивную динамику Измайлов.

Еще более 200 млн руб. клуб получил от сдачи стадиона в аренду (на нем проводятся концерты, конференции и другие мероприятия), лицензионной деятельности, продажи туров по стадиону и билетов в клубный музей, а также от реализации различных проектов на территории арены. «Стадион мы стараемся использовать по максимуму для неспортивных мероприя-

Один клуб, две компании

Операционной деятельностью ФК «Спартак» занимаются два юридических лица. АО «ФК Спартак-Москва» — юрлицо футбольного клуба. С этой компанией подписывают контракты игроки, она платит им зарплату, с ней заключаются спонсорские соглашения. ООО «Стадион Спартак» занимается управлением стадионом и продает услуги, не связанные непосредственно с футболом.

тий — здесь проводятся и детские праздники, и тест-драйвы автомобилей, и музыкальные фестивали, здесь снимается кино — тот же «Тренер» Козловского снимался здесь», — говорит вице-президент «Спартака».

О чем не рассказал «Спартак»

В опубликованном «Спартаком» отчете отсутствуют несколько важных пунктов. Клуб не сообщает о размере поступлений от спонсоров и партнеров. Эти деньги формируют не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба.

На сайте «Спартака» приводится список из десяти спонсоров и девяти партнеров и лицензиатов клуба. Некоторые из них связаны с бизнесом владельца «Спартака» Леонида Федуна (вице-президент и совладелец

ЛУКОЙЛа и глава инвестиционной компании «ИФД КапиталЪ»). Наиль Измайлов называет все спонсорские контракты «Спартака» «абсолютно рыночными». «Ни у какого другого клуба РФПЛ нет такого количества спонсоров», — подчеркивает Измайлов. — У «Спартака» огромная база болельщиков, у матчей клуба самые большие рейтинги на ТВ, поэтому партнерство с таким клубом, как «Спартак», интересно большому числу спонсоров. Суммы всех контрактов рыночные из-за высокого media value (охват аудитории без затрат на прямую рекламу. — РБК) для партнеров от сотрудничества со «Спартаком».

В отчете отсутствует информация о доходе «Спартака» от продажи игроков в другие клубы. Вице-президент Наиль Измайлов утверждает, что эти поступления не относятся к доходной части бюджета. «Бюджет клубов

состоит из двух частей. Первая: бюджет постоянных доходов и расходов клуба. Вторая: трансферный бюджет. Он зависит от турнирных показателей и необходимости приобретения или продажи того или иного игрока, — объясняет Измайлов. — Это два абсолютно разных документа, которые связаны только общими операционными целями. Операционные цели ставятся перед началом сезона. То есть если мы ставим целью игру в групповом этапе Лиги чемпионов, то исходя из решения этой задачи мы и формируем бюджет — и тот и другой».

«К сожалению, мы пока не умеем продавать игроков, мы только учимся этому ремеслу, — добавляет Измайлов. — К тому же перед «Спартаком» всегда ставится амбициозная задача все время быть чемпионом, все время играть в Лиге чемпионов, а это дает дополнительные риски при покупке и продаже игроков. Продавая сильного игрока, мы понимаем, что теряем какие-то функциональные возможности, которые потребуются компенсировать. И это риск. Клубам без таких задач работать на трансферном рынке проще».

Также «Спартак» не раскрыл структуру расходов клуба, что позволило бы оценить его рентабельность. ■

Chess & Jazz

реклама

Фестиваль
Джаза и Шахмат

16+

CeeLo Green
Cory Henry & The Funk Apostles
Kamaal Williams
Secret Atelier
Moscow Ragtime Band

7 июля
Сад «Эрмитаж»

При поддержке:

МЕГАФОН
Начинается с тебя

JBL
by HARMAN

ЭРМИТАЖ

*Шахматы и джаз

Как недоучившийся индийский студент создал сеть отелей стоимостью \$1 млрд

Миллионер без трющоб



Медиа часто называют «лицом новой Индии» Ритеша Агарвала, основателя крупнейшей гостиничной сети OYO, предлагающей 13 тыс. номеров примерно по \$14 в день в 70 городах страны

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ,
НИКОЛАЙ ГРИШИН

Студент-недоучка Ритеш Агарвал построил крупнейшую в Индии сеть дешевых отелей, развивающуюся по франшизе. Главным конкурентным преимуществом стала нехарактерная для бюджетных гостиниц страны чистота.

В 17 лет Ритеш Агарвал бросил колледж и занялся гостиничным бизнесом, предлагая иностранцам дешевые, но при этом столь редкие для бюджетных индийских отелей чистые номера, которые к тому же можно забронировать онлайн. Сейчас OYO Rooms — крупнейшая сеть отелей в Индии: она включает в себя 5500 гостиниц, располо-

женных в 170 городах страны. За несколько лет компании удалось выйти в две другие азиатские страны, а 20 июня компания официально объявила о начале экспансии в Китай. Пример редкий — лишь немногие индийские компании отваживаются выйти на китайский рынок, где конкуренция в большинстве сфер более острая.

С пультом по жизни

Тягу к предпринимательству 24-летний Ритеш Агарвал ощущал с детства. В 13 лет он продавал сим-карты в небольшом городке Бисамкуттак в северо-восточном штате Орисса (Одиша), где жила его семья, а чуть позже, в старших классах, каждую субботу садился на поезд до Дели и ехал на меро-

приятия, в которых участвовали стартаперы. По его собственным словам, он уже тогда чувствовал, что высшее образование — не для него, а на юных предпринимателей смотрел, как на богов, решающих сложные и имеющие отношение к реальной жизни проблемы.

Негостеприимные гостиницы

По данным американской гостиничной компании HVS, в Индии насчитывается около 112 тыс. номеров в сетевых отелях и 1,8 млн — в независимых. Всего 2% из этих 1,9 млн номеров можно забронировать онлайн. По данным Министерства туризма Индии, в 2016 году страну посетили 8,8 млн туристов, оставивших в стране \$23 млрд. В пятерку стран, откуда приезжает основная доля туристов, входят Бангладеш, США, Великобритания, Канада и Малайзия.

В 2011 году 17-летний Агарвал бросил колледж, куда поступил по желанию родителей, собрал команду из трех программистов и на \$44 тыс., привлеченных от акселератора VentureNursery, создал компанию Oravel Stays, которая была клоном международно-

го гиганта Airbnb. Агарвал надеялся без больших вложений сделать компанию успешной на национальном рынке. Но очень быстро понял, что ничего не выйдет: созданный им сервис не пользовался популярностью — владельцы предназначенных под сдачу квартир и домов в Индии предпочитали искать арендаторов офлайн, а иностранные туристы, видя фото немногих размещенных на сайте апартаментов, ужасались убожеству жилья.

Уже год спустя Ритеш понял, что не может составить конкуренцию небольшим дешевым отелям, которых в Индии множество. Зато предприниматель увидел возможность для бизнеса в другом — читая комментарии, которые оставляли на сайте Oravel иностранные тури-

сты, он понял, что большинство из них недовольны грязью и антисанитарией, присущими многим индийским отелям и сдаваемым в наем домам. Сам он, приезжая в Дели, регулярно останавливался в дешевых отельчиках и имел возможность оценить их общий, ужасающий для западного туриста уровень: спящие администраторы на ресепшен, выдеранные с корнем розетки, дырявые матрасы, подтекающие трубы в ванной и невозможность расплатиться кредитной картой. Предприниматель решил поменять концепцию проекта — арендовать недорогой отель и обеспечить в номерах чистоту и необходимый для комфорта минимум услуг. Если дело выгорит, можно будет масштабировать проект.

Чтобы перезапустить бизнес, Агарвалу нужны были деньги. Юноша подал заявку на грант Thiel Fellowship: этот фонд, основанный американским венчурным инвестором Питером Тилем в 2011 году, дает по \$100 тыс. молодым людям до 23 лет, которые покинули школу или университет ради того, чтобы открыть свое дело. Концепция сети дешевых отелей, номера в ко-

Дизайн приложения подсмотрел у платформы, которой пользовались таксисты, работающей с индийским агрегатором Ola. А свою новую компанию назвал On Your Own (OYO), что переводится как «самостоятельно». Впоследствии юноша объяснял выбор названия детским комплексом — когда он хотел смотреть по телевизору мультики, взрослые переключали канал на свои любимые «мыльные оперы»; теперь пульт от жизни в его собственных руках, и он может самостоятельно выбирать, что делать.

Чистота — залог богатства

В течение нескольких месяцев после запуска сервиса Агарвал убедился, что бизнес-модель работает — гостиница заполнилась небогатыми иностранными туристами. А предприниматель занялся масштабированием — разослал по окрестностям Нью-Дели и в крупнейшие туристические города страны агентов, которые убеждали владельцев отелей и hostелов сдавать номера через его сервис. Комиссия за услуги OYO

По примеру Агарвала

В 2016 году петербургские предприниматели Эмиль Урманшин, Роберт Саргсян и Фейруз Рагимов, вдохновившись примером OYO Rooms, запустили похожий сервис Roomr. «Мы узнали про OYO еще когда учились в университете, подумали, что это та бизнес-модель, которая реально меняет рынок гостиничных услуг в лучшую сторону, — вспоминает CEO Roomr

Эмиль Урманшин. — В течение полугода пристально следили за успехами компании и изучали бизнес-модель. В какой-то момент пришли к выводу, что она идеально ложится на российский хаотичный рынок. В нашей стране 95% всех гостиниц — это независимые отели, большинство которых по качеству уступает сетевым конкурентам».

Сейчас через сервис Roomr можно забронировать около 2 тыс. номеров в 100 отелях десяти городов (Санкт-Петербург, Москва, Казань, Сочи, Краснодар, Тбилиси и др.). В декабре 2017 года партнеры привлекли венчурные инвестиции — \$250 тыс. В отличие от OYO сервис не перешел на франчайзинг, а работает по партнерской модели, которую Агарвал приме-

нял изначально — Roomr предлагает под своим брендом в интернете отдельные номера в гостиницах партнеров. По словам организаторов проекта, благодаря чемпионату мира по футболу в номерах, которые они предлагают, сейчас стопроцентная заполняемость. Создатели проекта рассчитывают выйти на окупаемость в сентябре 2018 года.

Анонсированную на днях экспансию в Китай компания начала готовить еще несколько месяцев назад — сейчас сайт OYO предлагает 11 тыс. номеров в 26 городах Китая — Ханчжоу, Сиань, Нанкин, Гуанчжоу, Чэнду и т.п.

торых иностранцы могли бы бронировать онлайн, представителей фонда заинтересовала: пройдя четыре раунда онлайн-собеседований, Агарвал стал первым индийцем, выигравшим грант фонда. Thiel Fellowship оплатил его трехнедельную поездку в США, во время которой он вместе с ментором смог детально проработать новую модель. Затем в течение двух лет Агарвал получал от представителей фонда помощь в виде советов по развитию бизнеса.

Первым делом юный предприниматель договорился с бюджетным отелем в Гургаоне — городе-спутнике Дели. На то, чтобы сделать мобильную платформу, через которую можно было бы сдавать номера, и ремонт в отеле Агарвал потратил десять месяцев.

обговаривалась индивидуально (компания ее не раскрывает). Главным условием была чистота в номерах — никакой аварийной сантехники, чистое белье и полотенца. Агенты выбирали отели, которым было бы легче всего «дотянуться» до необходимого уровня качества. При этом среди этих отелей не было ни одного, уровнем выше трехзвездочного.

Владельцы соглашались работать с OYO, когда понимали плюсы, которые дает предложение комнат на сайте и в приложении проекта — иностранные путешественники обычно искали отели в интернете, но лишь ничтожная часть владельцев бюджетных индийских гостиниц размещала информацию о себе в соцсетях или тем более на собственных сайтах.

Требования относительно чистоты сыграли ключевую роль в привлечении иностранных туристов. Путешественники привыкли к мысли, что дешевые индийские отели — это грязные ванны, сломанные кровати, нестираное белье. Агарвал, которому удалось сломать стереотип, уже к июню 2015 года превратил OYO Rooms в крупнейшую в Индии гостиничную сеть — отели в 70 городах Индии предлагали около 13 тыс. номеров.

С начала 2016 года предприниматель задумался об изменении условий франшизы — Агарвал составил так называемый список стандартизации из 150 пунктов, руководствуясь которым владельцы квартиры или отеля должны были привести свою недвижимость в соответствие с требованиями сети. Теперь в любом из номеров OYO Rooms посетителям ждал скромный, но достаточный для комфорта набор услуг и предметов: не только чистое белье и исправно работающий санузел, но и Wi-Fi, телевизор с плоским экраном, кондиционер, мягкое освещение. Сейчас 80% выручки компании приносят гостиницы, которые работают под брендом OYO и сдают через эту платформу все свои номера.

Агенты OYO постоянно проверяют отели сети и отзывы тех, кто в них останавливался, штрафуют и даже разрывая отношения с теми франчайзи, которые не сумели обеспечить должный уровень комфорта. Сам Агарвал регулярно останавливается в различных гостиницах своей сети, чтобы увидеть, насколько тщательно подходят к выполнению списка его требований владельцы. При этом компания не позволяет партнерам заирать

цены. Например, номер в историческом центре Агры, неподалеку от Тадж-Махала, стоит \$14 в день, и примерно во столько же обходятся апартаменты OYO по большинству востребованных направлений. Проверкой финансовых дел отелей занимаются несколько аудиторов.

Сейчас около 10% отелей сети развиваются по так называемой маншизе (manchise, от англ. management plus franchise). Это смешанная модель управления, получившая распространение в гостиничном бизнесе в 2010-е годы, в основном в азиатских странах. При маншизе владелец управляющей компании полностью берет на себя управление гостиницей, которой владеет франчайзи, на несколько лет, выстраивает все процессы и налаживает сервис. А затем стороны начинают работать по обычной франчайзинговой модели.

Путь за границу

Выручка сети, в которой задействованы 1,5 тыс. сотрудников, в 2017 году составила около \$1,02 млрд, на прибыль компания до сих пор не вышла — она растет на инвестиционные деньги. В общей сложности OYO удалось привлечь \$450 млн от инвесторов, \$100 млн из которых вложил в 2015 году японский Softbank, а \$6 млн — американский фонд Sequoia Capital. Исходя из последней сделки компания оценивается более чем \$1 млрд. Медиа часто называют Агарвала «лицом новой Индии».

Компания активно осваивает новые направления бизнеса. В начале 2017 года она начала работать в более высоком ценовом сегменте, сдавая квартиры в таунхаусах. Сеть OYO Townhouse из 25 многоквартирных домов первоначально открылась в Бенгалии, а к концу 2018 года Агарвал планирует распространить ее на 12 других регионов Индии. Летом 2017 года компания вернулась на поле, которое когда-то оставила без боя, — подразделение OYO Homes строит бизнес по модели Airbnb, предлагая 18 тыс. комнат, квартир и домов в популярных среди туристов пунктах — на Гоа, в Манаши, Шимле, Пондичерри и т.п.

«Мы обнаружили, что в Индии есть много дачных домов, которые владельцы просто запирают из-за того, что не могут выгодно сдать в аренду», — говорит

представитель компании. Комиссия на запуске проекта составила 17%, затем OYO подняла ее до 22%. Правда, в этой нише уже есть другие национальные конкуренты — индийские туристические сервисы MakeMyTrip, стоимость которого оценивается в \$3,6 млрд, и \$218-миллионная Yatra.

В 2016–2017 годах OYO удалось выйти в две другие азиатские страны — Малайзию и Непал. Анонсированную на днях экспансию в Китай компания начала готовить еще несколько месяцев назад — сейчас сайт

OYO в цифрах

\$1,02

млрд составила выручка компании в 2017 году

450

\$ млн инвестиций удалось привлечь

1,5 тыс.

сотрудников задействованы в гостиничной сети

OYO предлагает 11 тыс. номеров в 26 городах Китая — Ханчжоу, Сиань, Нанкин, Гуанчжоу, Чэнду и т.п. По словам Агарвала, туризм в Китае сейчас на подъеме, но рынок в стране такой же фрагментированный, как и в Индии, и это дает возможность интегрировать небольшие сети и отдельные отели в сеть OYO. «Благодаря нашему опыту управления сетью отелей при помощи новейших технологий мы будем усиливать наше присутствие на рынке, тем самым позволяя небольшим локальным отелям играть в той же лиге, что и гиганты этой индустрии», — уверяет Агарвал. ■

Так говорит Ритеш Агарвал

«Гораздо важнее создать что-то, от чего 100 человек будут без ума, чем то, что 1000 людям будет «типа нравиться».

«Миллениалы зачастую останавливаются в отелях не для путешествий, а потому, что работают

допоздна и не хотят тратить время на долгую поездку домой».

«Я всегда верил, что лучшее образование — то, которое получаешь за стенами классной комнаты. Формальное образование никогда меня не восхищало,

поскольку я не понимал, как знание о том, по каким траекториям движутся электроны, поможет мне решать проблемы в реальной жизни».

«Секрет не в том, чтобы делать что-то новое, секрет в том, чтобы делать обычные вещи, но очень

хорошо. Сейчас или никогда — если у вас есть хорошая идея, ждать нельзя».

«Чем безумнее идея, тем легче ее воплотить в реальность. Самый большой риск — избегать любых рисков».

III Ежегодный Форум РБК «Недвижимость в России»



Итоги



Виктор Прокопенко
Sezar Group

Рынок недвижимости на пороге масштабных перемен, и связаны они не столько с вектором на отказ от практики долевого инвестирования, сколько с трансформацией запроса общества на образ жизни. Вчера было модно «жить работой», сегодня — «успевать жить», находя возможность для

досуга даже в ритме мегаполиса. Запрос на максимальный метраж трансформируется в спрос на максимальную гибкость планирования пространства. Изменения диктуют и городские программы. Так, например, благодаря программе реновации бывших промышленных территорий «расстояние до Кремля» перестало быть «мерилом успеха», а красивый и удобный город, каким он становится, требует соответствия «картинки» окружающей действительности и в своем дворе. Уже в среднесрочной перспективе перед рынком вплотную встанет вопрос о конкуренции с коммерческим объемом реновируемого жилья, озвученные стандарты которого

диктуют профессиональному бизнес-сообществу однозначный посыл: эффективно работать можно будет, только реализуя продукт принципиально иного качества.

Каким будет этот продукт? На наш взгляд, будущее за проектами комплексного освоения территории. И речь не о «масштабности» проекта. Комплексное освоение может быть (и должно быть) реализовано в рамках любой территории: и небольшого участка, и квартальной застройки, и целого района. Пример реализуемого нашей компанией ЖК «Династия» наглядно доказывает, что и участок в 4,9 га позволяет создать: а) органичную среду внутри

комплекса; б) дать новый функциональный и эстетический импульс району, в котором строится. Задача девелопера — трансформировать требования аудитории к образу жизни в пространственные решения таким образом, чтобы интересы каждой из целевых групп были максимально удовлетворены. Умение свести тысячи разрозненных задач в единый «здоровый» организм — это то, что сегодня дает компании более высокую конверсию и средний чек, лидерство в темпах реализации. Очевидно, что уже завтра эти качества станут необходимым критерием эффективности.

*Сезар Групп, застройщик «МОНОЛИТНОЕ ДОМОСТРОЕНИЕ», место нахождения проектной декларации: sz-dinasty.ru

2018 год. Реклама. 18+

Окно возможностей: инвестиции и новые проекты в Евразии

28 июня,
ТПП РФ



Программа:

10:00 – 10:30

Регистрация участников.
Приветственный кофе-брейк

10:30 – 12:30

Окно возможностей:
инвестиции и новые проекты
в Евразии.

12:30 – 13:30

Завершение мероприятия.
Фуршет

Среди тем:

- Интеграция в интересах бизнеса стран Евразии: возможности и перспективы
- Центральная Евразия как новая точка глобального роста
- Финансовая система региона — спрос и предложение
- Международный финансовый центр в Астане (МФЦА) как драйвер экономического роста и интеграции в регионе
- Финансово-экономическое сотрудничество на пространстве ЕАЭС: тенденции и стратегические перспективы
- Отдельная экономика или регион в целом?
- Инфраструктурные проекты как инструмент интеграции

2018 год. Реклама. 18+