

Усилят ли результаты референдума позиции греческого премьера на переговорах с кредиторами **с. 8**

Как отреагировали на итоги голосования рубль, евро и биржевые индексы **с. 9**

Что приближает масштабный кризис в ЕС **с. 9**

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



Наталья Держаева,  
руководитель франчайзин-  
гового проекта «Риглы»

Сколько можно  
заработать  
на франшизе аптеки  
свой бизнес, с. 14

ФОТО: Олег Яковлев/РБК

ПОЛИТИКА	ЭКОНОМИКА	ЛЮДИ	БИЗНЕС	ДЕНЬГИ	7 июля 2015 Вторник No 117 (2134) WWW.RBC.RU
КУРСЫ ВАЛЮТ (ЦБ, 07.07.2015)	\$1= <b>₽56,41</b> €1= <b>₽62,42</b>	ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG, 06.07.2015, 19.00 МСК) <b>\$58,30 ЗА БАРЕЛЬ</b>	ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА, 06.07.2015) <b>902,88 ПУНКТА</b>	МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ РОССИИ (ЦБ, 26.06.2015) <b>\$362,0 МЛРД</b>	

РЫНОК СИГАРЕТ «Донской табак» работает на экспорт

## Иван Саввиди дымит в Америке



«Донской табак» Ивана Саввиди хоть и занимает небольшую долю на табачном рынке в России, остается последним заметным независимым производителем

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

На фоне падения российского рынка сигарет компания «Донской табак» решила наращивать экспорт. По плану компании через пять лет каждая третья пачка их сигарет должна продаваться в странах дальнего зарубежья.

ДАЛЬШЕ УКРАИНЫ

Российский турист, оказавшийся в Мексике, обнаружил в местном магазине пачку сигарет Marshall: согласно маркировке, сигареты были выпущены в Ростове-на-Дону на фабрике «Донского табака» и предназначались для рынков Латинской Америки. Как подтвердили РБК в компании, она действительно экспортирует сигареты для мексиканцев, и среди стран, где продаются ростовские сигареты, есть и более экзотические. Из-за падения рос-

сийского рынка сигарет и проблем на экспортных рынках, которые прежде были основными — Украины и Приднестровья — «Донской табак», принадлежащий семье бизнесмена Ивана Саввиди, решил поменять экспортную стратегию.

«Первые поставки на экспорт мы сделали еще в 2005 году», — рассказывает РБК директор табачного бизнес-комплекса ООО «Группа Агроком» (в нее входит «Донской табак») Сергей Романов. По его словам, в 2012–2013 годах компания экспортировала до 20% объема своей продукции, однако основными рынками сбыта были страны бывшего СССР — Украина, Казахстан, Грузия и Молдавия. «В 2013 году из отправленных на экспорт 6,7 млрд сигарет, в страны бывшего Союза мы отправили 4,2 млрд штук [то есть больше 60%]», — говорит Романов.

В прошлом году продажи «Донского табака» сократились на 4% к 2013-му,

В прошлом году продажи «Донского табака» сократились на 4% к 2013-му, до 32 млрд сигарет, в том числе из-за политических событий на Украине

до 32 млрд сигарет, в том числе из-за политических событий на Украине. «Украина полностью перекрыла поставки продукции в Приднестровье, и поставки непосредственно в Украину существенно снизились», — рассказывает Романов. — Поэтому наш экспортный отдел работает над поиском партнеров на новых для компании рынках, в том числе в далеких от Ростова географических точках».

Сейчас «Донской табак» экспортирует свои сигареты в 31 страну мира, хотя еще в 2013-м их было всего 23. Помимо бывших стран СССР, продукция компании реализуется в Европе, странах Ближнего Востока — Ливане, Сирии, Иране, Ираке, Египте, юго-восточной Азии — Камбодже, Японии, а также на рынках Мексики, Парагвая и островах Французской Полинезии (острова в Тихом океане, крупнейший — Таити).

Окончание на с. 10

РАССЛЕДОВАНИЕ

## Успеть до пуска

АЛЕКСАНДР СОКОЛОВ,  
АЛЕКСАНДРА ГАЛАКТИОНОВА,  
ОЛЕСЯ ВОЛКОВА,  
РОМАН БАДАНИН

Восемь из 23 объектов Восточного не успеют построить к первому пуску в декабре 2015 года. РБК изучает, почему Восточный стал самым дорогим космодромом мира.

— Когда вы закончите работы? — на 50-метровой башне обслуживания стартового комплекса космодрома Восточный вопросы надо задавать громко, чтобы ветер не успел унести слова в бесконечную тайгу кругом.

— По идее «Спецстрой» должен был все закончить, а потом начать Роскосмос... — отвечает Денис, инженер Роскосмоса. На этих словах догнавший нас охранник шлепает Дениса по животу. Тот боязливо озирается, и разговор кончается.

Десять минут мы спускаемся с башни молча.

«РАБОТЫ ВЕЛИСЬ ХАОТИЧНО, БЕССИСТЕМНО»

Восточный, может быть, самая тайная и важная стройка в России. Секретный указ президента о создании космодрома был подписан в ноябре 2007 года. Основным конкурентом при выборе места был портовый город Советская Гавань в Хабаровском крае, однако за пару недель до выезда комиссии произошло землетрясение, и после пересчета конкурент в два раза проиграл по деньгам из-за сеймики, вспоминает события 2007 года членкор Российской академии космонавтики (РАКЦ) Андрей Ионин.

В результате остановились на Углерогорске в Амурской области: всего на 6 градусов севернее Байконура, удобные поля падения отработанных ступеней, много солнечных дней, рядом проходит трасса Чита—Хабаровск и Транссиб.

Окончание на с. 4



ПОДПИСКА: (495) 363-11-01

**РБК**  
ежедневная  
деловая  
газета

16+

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

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК  
Шеф-редактор проектов РБК:  
Елизавета Осетинская  
Главный редактор rbc.ru  
и ИА РосБизнесКонсалтинг: Роман Баданин  
Заместители главного редактора:  
Ирина Малкова, Владимир Моторин,  
Дмитрий Рыжов  
Главный редактор журнала РБК:  
Валерий Игуменов  
Заместители главного редактора:  
Андрей Бабицкий, Анфиса Воронина  
Арт-директор: Ирина Борисова  
Руководитель фотослужбы: Варвара Gladkaya

Руководители направлений –  
заместители главного редактора  
Банки и финансы: Елена Тофанюк  
Индустрия и энергоресурсы: Петр Кирьян  
Информация: Игорь Терентьев  
Политика и общество: Максим Гликин  
Спецпроекты: Елена Мязина  
Экономика: Дмитрий Коптюбенко

Редакторы отделов  
Международная жизнь: Иван Ткачев  
Мнения: Антон Шириков  
Потребительский рынок: Денис Пузырев  
Свой бизнес: Владислав Серегин  
Медиа и телеком: Полина Русяева

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 «РБК Медиа»  
Газета зарегистрирована в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи, информационных  
технологий и массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации средства  
массовой информации ПИ № ФС77-59174  
от 3 сентября 2014 года.

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

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

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

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

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

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

Заказ №1709  
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», 2015

## Использование бюджетных средств в цифрах

**48%**

составил рост неиспользованных средств, выделенных на финансирование бюджетных учреждений, за 2014 год

На **28,7%**  
возросла дебиторская задолженность перед бюджетом за 2014 год

На **39**  
млрд руб.

выявлено нарушений при госзакупках за 2014 год в ходе выборочной проверки только министерств и ведомств Счетной палаты

До **90**  
млрд руб.

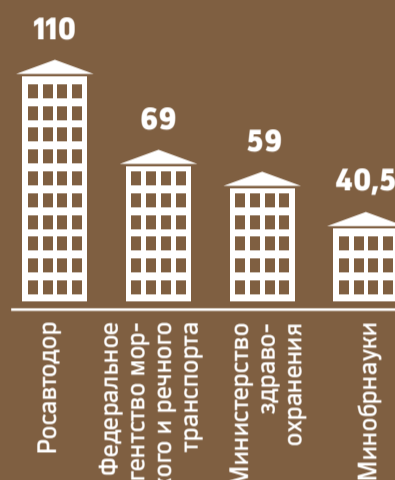
увеличилась за 2014 год задолженность по исполнительскому сбору службы судебных приставов (прирост за год — более 31 млрд руб.)

**3,8** трлн руб.

составляет дебиторская задолженность перед бюджетом РФ в 2015 году

**208,6** млрд руб.,  
выделенных в порядке финансирования бюджетных учреждений на основе государственного задания, не использовано по состоянию на 1 января 2015 года

Объемы незавершенного строительства по отдельным ведомствам, млрд руб.



Источник: Счетная палата

Дебиторская задолженность перед бюджетом возросла до 3,8 трлн руб.

# В неоплатном долгу

ОЛЬГА ВОЛКОВА

**Внутренняя задолженность перед государством растет почти на 30% в год и уже достигла 3,8 трлн руб., подсчитала Счетная палата. Большая часть этой суммы — авансы: деньги потрачены, а результата нет.**

О проблеме сообщила глава Счетной палаты Татьяна Голикова на встрече с президентом Владимиром Путиным. По ее словам, «рост дебиторской задолженности превышает разумные пределы». «У нас расходы бюджета год от года не растут такими темпами», — отметила она.

Ежегодно дебиторская задолженность прирастает на 28,7%, на текущий момент она составляет 3,8 трлн руб. Из них на недополученные доходы приходится только 1,1 трлн, в том числе 750 млрд — задолженность по штрафам за неисполнение валютного законодательства.

По словам Голиковой, большая часть этих денег (95,6%) была выделена в виде авансов, но взамен государство не получило ни работы, ни строительных объектов, ни оборудования.

Как следует из проекта Основных направлений бюджетной политики на 2016-й и плановый период 2017–2018 годов, размеры авансов достигают 80–100% контрактов. В 2014 году задолженность по авансовым платежам составила 2,6 трлн руб. Каждый год эта часть дебиторской задолженности прирастает на 600 млрд руб., оценила Голикова.

### В ЧЕМ ПРОБЛЕМА

В материалах Счетной палаты (есть у РБК) упоминаются ведомства — лидеры по росту дебиторской задолженности по

расходам за 2014 год: Росморречфлот (рост в 4,8 раза, до 25,6 млрд руб.), Минтранс (рост почти в три раза, до 15,4 млрд) и Росжелдор (рост в 2,7 раза, до 39,1 млрд руб. на 1 января 2015 года).

Объяснения всегда разные: подведомственные Росморречфлоту организации поздно заключали госконтракты, Минтранс не следил за своевременным получением подведомственной Ространсmodernизацией положительных заключений Главгосэкспертизы, а задолженность Росжелдора образовалась из средств неиспользованной субсидии на 30 млрд руб. на капремонт инфраструктуры, следует из материалов аудиторов.

Другая проблема — «существенный рост» объемов незавершенного строительства: на 20% — по Росморречфлоту, на 37,8% — по Минздраву, на 23% — по Минобрнауки. Только по трем этим ведомствам итоговая сумма превысила 168 млрд руб.

У одного Росавтодора на 1 января 2015 года было 46 незавершенных строек на 109,8 млрд руб., работы по которым были начаты в 2009 году и ранее, говорится в документах. Из них 20 объектов были начаты в 1990–2000 годах, а по 66 объектам ввод в эксплуатацию сдвигался на один-семь лет.

### КАК БУДУТ РАЗБИРАТЬСЯ

Президент поручил Счетной палате совместно с другими ведомствами выработать механизмы решения проблемы дебиторской задолженности, сказал РБК пресс-секретарь президента Дмитрий Песков. «Это нужно сделать во взаимодействии с Минфином и другими ведомствами», — добавил он.

**Большая часть этих денег (95,6%) была выделена в виде авансов, но взамен государство не получило ни работы, ни строительных объектов, ни оборудования**

В Минфине не ответили на дополнительные вопросы РБК. Но в проект Основных направлений бюджетной политики, в целом одобренных правительством, министерство включило предложения, как решить вопрос. Например, Минфин хочет сократить число капитальных строек, которые попадают в Федеральную адресную инвестиционную программу (ФАИП) без утверждения нужных бумаг, и ужесточить сроки разработки этих документов.

Другая идея министерства — давать федеральные субсидии регионам лишь тогда, когда те строят объекты недвижимости, нужные для работы федеральных объектов.

Наконец, пишет Минфин, нужен механизм возврата целевых взносов в бюджет «в случае недостижения показателей эффективности реализации инвестпроекта». А авансирование контрактов делать только в тех случаях, «когда аванс снижает издержки заказчика и поставщика по исполнению контракта». А с 2017 года «в целях снижения рисков утраты денежных средств» предлагается на постоянной основе ввести сопровождение контрактов в Федеральном казначействе.

Проблема с дебиторской задолженностью — лишь верхушка айсберга, говорит профессор департамента финансов НИУ ВШЭ Иван Родионов. «Большинство бюджетных заказов оплачивается после сентября. Совершенно непонятно, как предприятиям жить до этого времени», — сетует он. ▣

При участии Александры Галактионовой и Михаила Рубина

## МНЕНИЕ



ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

**ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ,**  
доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

России не удалось заявленная в 2008 году технологическая модернизация.

## Скольжение вниз: как Россия становится страной аварий

**Небрежность и воровство сегодня проникают в самые критически важные отрасли российской экономики, где они чреватые огромными рисками, — авиация, энергетика, дороги. Как мы выжить в таких условиях?**

Считается, что российская экономика во многом паразитирует на советском наследии. Однако следует заметить, что и новые объекты порой не лучше прежних, а о повышении качества инфраструктурного строительства никто не задумывается. Происходит это, с одной стороны, из-за стремления чиновников и близких к ним предпринимателей увеличить собственные доходы (откаты выросли за последние годы в разы), а с другой стороны, из-за массы посредников и операторов, не несущих ответственности за результат. В последнее время такое «скольжение вниз» охватывает все более опасные отрасли.

### ДОРОГИ

Обычно, когда заводят разговор о том, что в России плохо, вспоминают о дорогах. В большинстве европейских стран средний срок службы дорожного покрытия составляет 10–15 лет для местных дорог и более 20 лет — для скоростных автострад. В сопоставимой по степени развитости с Росси-

ей Турции ежегодно тратят на ремонт существующих дорог в 9,5 раза меньше, чем на строительство новых. В России на ремонт существующей дорожной сети тратится в два с лишним раза больше, чем на новое строительство.

Почти 18% от стоимости строительства к сегодняшнему дню потрачено на ремонт окончательно сданной в 1999 году МКАД. До 10% от стоимости строительства потребовали только в первый год ремонт и доделки трассы, спешно построенной в 2011–2012 годах между городом и аэропортом Владивостока, 40 км которой обошлись в 29 млрд руб. Полностью разрушилась за один-два года дорога к олимпийским стрельбищам в Ханты-Мансийске, требует ремонта трасса между той же МКАД и Сколково (5-километровый участок которой обошелся в 2011 году в 6 млрд руб.).

Коррупционная составляющая в дорожном строительстве доходит до 70%, а штраф за «неисполнение требований по обеспечению транспортной безопасности, не связанным с гибелью людей», составляет до 80 тыс. руб. и мотивировать на повышение качества не может.

Причин происходящему несколько. С одной стороны, российские стандарты дорожного строительства отстали от европейских на 20–40 лет. В стране не применяется доминиру-

ющая в той же Германии технология покрытия дорожного полотна преднатянутыми бетонными плитами вместо асфальта, давно устарели нормы по обочинам, отбойникам и дренажу и т.д. С другой стороны, в отрасли практически отсутствует конкуренция: на рынке доминируют «Стройгазмонтаж» и «Мостотрест», «Стройгазконсалтинг», «Трансинжиниринг» и ряд других всем известных компаний.

Издержки на транспорт составляют у нас до 20% ВВП при показателе США в 8,2%. Около половины жертв на дорогах (15–17 тыс. жизней в год) также могут быть отнесены на ужасное качество дорожного покрытия — и оно продолжает снижаться, а количество недоделок — расти.

### АВИАЦИЯ И КОСМОС

Серия катастроф российских ракет-носителей в 2014–2015 годах вновь привлекла внимание к космической отрасли. Крупнейшие отечественные производственные центры (тот же ГКНПЦ им. Хруничева) не обеспечивают полный цикл производства. Более половины деталей поступают от смежников — и через цепочку посредников. Злосчастные подшипники, которые раз за разом разрушаются в двигателях третьей ступени «Протонов», — откуда они?

**«В России на ремонт существующей дорожной сети тратится в два с лишним раза больше, чем на новое строительство»**

Сегодня в компонентах наших спутников приборы и модули российского производства составляют около 30% — но из-за них случается 95% поломок и отказов. Из 48 спутников системы ГЛОНАСС, запущенных с 2004 года, шесть были потеряны на старте, а 18 уже вышли из строя. Старейший из действующих аппаратов американской GPS работает на орбите с 1993 года, а старейший из российских — с 2006-го.

Или возьмем авиацию. Только в 2014 году в России потерпели катастрофу 22 летательных аппарата. Традиционно комиссии называют их при-

чинами «человеческий фактор». Но, например, в течение последних 12 месяцев самолеты SSJ-100 компании «Аэрофлот» несколько раз возвращались в аэропорты вылета с пассажирами, в том числе из-за разрушения центрального тела соплового аппарата двигателя. Как делаются у нас ремонты авиатехники, также известно: по данным Росавиации, не менее 6% устанавливаемых деталей не отвечают требованиям безопасности, а до 10% — оказываются бывшими в употреблении.

### ЭНЕРГЕТИКА

В этой сфере положение самое тревожное. За 2000–2010 годы показатели смертности на 1 т добытого топлива в России в 3,4 раза выше, чем в США, и в 9,7 раза — чем в ЕС. Стоит упомянуть и то, что сейчас более 80% мощности ГЭС и ТЭС вырабатывается на турбинах постройки до 1980 года. Ремонты проводятся либо формально, либо «по стовору»: через пять месяцев после одного из них произошла катастрофа на Саяно-Шушенской ГЭС в августе 2009 года, унесшая жизни 75 человек. Неудивительно, что отремонтировала станцию компания, учредителями которой были представители руководства станции.

Еще один вопрос — сети. Их изношенность достигает в среднем по стране 70%, а в некоторых регионах она намного выше. При этом у чиновников есть ответ: продление ресурса. Это универсальное средство позволяет в России работать сетям, построенным еще при реке, летать бомбардировщикам, выпущенным вскоре после разоблачения культа личности, и использовать на транспорте подвижной состав 1970-х годов.

России не удалось заявленная в 2008 году технологическая модернизация. Наивно надеяться на то, что сейчас обновление основных фондов будет идти быстрыми темпами. Но в такой ситуации особенно важно не допускать искусственных проблем, способных нарушить ход развития целых отраслей.

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

**ВЫГОДА до 150 000 р.\***

**КРЕДИТ от 0%\***

www.kia.ru



**ВЫБЕРИ СВОЙ KIA!**

Лето — пора легких решений. Теперь принять решение о приобретении нового KIA стало на 150 000 рублей легче! Лидеры продаж KIA на невероятно выгодных условиях. Осталось только определиться — KIA Rio, KIA Ceed или KIA Sportage. Выбор непростой, но такой приятный. Узнайте все подробности о выгодных предложениях у ближайшего дилера KIA или на сайте [www.kia.ru](http://www.kia.ru).



The Power to Surprise\*\*

\* Максимально возможная выгода 150 000 руб. распространяется на модель Rio FL 2015 года выпуска и формируется из следующих факторов: 1) Выгода 50 000 руб. распространяется на модель Rio в комплектации Premium; 2) Выгода 40 000 руб. по программе трейд-ин при сдаче автомобиля марки KIA; 3) Выгода 60 000 руб. распространяется на покупку нового автомобиля Rio во всех комплектациях в кредит по программе Go! KIA Finance (Го! Киа Финанс) с остаточным платежом. 0% — маркетинговая ставка — не является процентной ставкой по кредиту и отражает выраженный в % размер расходов физического лица на приобретение автомобиля с использованием кредитных средств, при одновременном снижении стоимости автомобиля. Указанная ставка достигается исходя из цены 539 900 руб. на KIA Rio 1.4MT Comfort 2015г.в., при условии, что первые три символа VIN-номеров начинаются на XWE, 294, сумма кредита — 251 400 руб., фактическая процентная ставка с учетом государственной программы субсидирования автокредитования — 13,84% годовых (продукт «Balloon EXPRESS (Балун Экспресс): KIA в кредит»), первоначальный взнос — 47,61% от стоимости автомобиля, срок кредита 24 мес., остаточная стоимость (часть кредита в % от стоимости автомобиля, выплачиваемая в составе последнего платежа по кредиту) — 21,79%, ежемесячный платеж — 8 558 руб. Валюта кредита — рубли РФ. Страхование по программе КАСКО обязательно. Обеспечение по кредиту — залог приобретаемого автомобиля. Кредит предоставляет ООО «Русфинанс Банк» лицензия Банка России №1792 от 13.02.2013г. Предложение не является публичной офертой (ст. 437 ГК РФ) и действительно с 01.07.2015 по 31.07.2015г. Условия и тарифы могут быть изменены ООО «Русфинанс Банк» в одностороннем порядке. Подробности на [www.kia.ru](http://www.kia.ru). \*\* Искусство удивлять. Реклама.

Кто и как заработал на космодроме Восточный

## Успеть до пуска



ФОТО: Алена Ковырина для РБК

➔ Продолжение. Начало на с. 1

Наконец, здесь была советская ракетная часть, а потом и космодром Свободный, с которого в новой России успели запустить несколько легких ракет. Решение было политическим, вспоминают эксперты, работавшие тогда над проектом, — обеспечить космические запуски с собственной территории. «Как бы ни были хороши отношения с Казахстаном, но политика диктует свое», — говорит президент Московского космического клуба Сергей Жуков.

Стройка началась в 2011-м. «С самого начала работы велись хаотично, бессистемно, — говорил в конце 2014 года тогдашний глава Роскосмоса Олег Остапенко. «Проектно-сметная документация запоздала на два года», — подтверждает в разговоре с РБК первый замглавы Спецстроя Александр Загорюлько. Когда сметы все-таки пришли, оказалось, что прописанные расценки в два раза ниже тех, что уже понес Спецстрой. В результате и денег потрачено больше, чем выдали, и отчитаться по выполненным работам не получается, объяснил положение Загорюлько.

«По основным объектам документация давно существовала, их [Спецстрой] ничто не держало, — возражает в разговоре с РБК генеральный конструктор космодрома Игорь Бармин. Однако проблемы он не отрицает: «Это многострадальная стройка. Сначала предполагали строить комплекс для совсем другой ракеты — «Руси-М». Однако правительство отказалось от нее в пользу «Союза-2», что потребовало заново проводить проектирование и затянуло сроки».

### СТРОЙКА ПОД ЛИЧНЫМ КОНТРОЛЕМ

К осени 2013 года положение стало критическим, отставание по ряду объектов достигало 18 месяцев. Летом 2013 года был отправлен в отставку глава Спецстроя, вслед за ним гендиректор «Дальспецстроя» и глава Роскосмоса. С того времени руководство Роскосмоса успело поменяться

еще раз, а «Дальспецстрой» — и вовсе три раза. Начали искать виноватых: по результатам массовых проверок возбуждено уже более 20 уголовных дел.

«Сегодня мы смотрели с вертолета: ряд домов уже заложен, над ними уже работают. Сколько там, восемь домов? А должно быть 40! — распекал строителей приехавший в сентябре 2014 года на космодром Владимир Путин.

Вскоре в правительстве появилась спецкомиссия по Восточному, общее руководство передали от Роскосмоса вице-премьеру Дмитрию Рогозину. «Теперь я здесь буду каждый месяц инспектировать ход работ», — пообещал политик. В июле Рогозин посетил стройку уже в 43-й раз.

«Тема активизировалась в связи с острой геополитической ситуацией [в разгар украинского кризиса] и настойчивостью самого Рогозина, — вспоминает крупный федеральный чиновник, — он ходил к первым лицам и говорил, что там воруют». Путин обратился на это внимание, потому что считает Дальний Восток «темой личного контроля». Рогозин занимается проблемой в ежедневном режиме и регулярно письменно и устно докладывает о ситуации президенту, сказал РБК пресс-секретарь президента Дмитрий Песков. «Президент держит ситуацию на контроле», — заверил он.

### СКОЛЬКО ПОТРАТИЛИ НА КОСМОДРОМ

100 млрд руб. — столько государство выделило на космодром с 2011 по 2014 год. Еще 40 млрд руб. было перечислено Спецстрою с начала 2015-го. В мае агентство попросило еще 20 млрд руб. Дума соответствующие поправки в бюджет уже приняла в первом чтении.

РБК выяснял, на что пошли эти деньги. Общая сумма 96 госконтрактов по космодрому Восточный, заключенных с 2011 года, — 161,3 млрд руб. с учетом корректировок, следует из данных сайта госзакупок. На создание космического ракетного комплекса «Союз-2» ушло 94,4 млрд руб., на обеспечивающую инфраструктуру — 60,8 млрд руб., на работы по комплексу «Ангара» — 6,1 млрд руб. (см. инфографику на стр. 6).

Генподрядчиком президент назначил Спецстрой, который привлек к стройке два своих предприятия — «Дальспецстрой» и «Спецстройтехнологии». По госконтрактам им до 2015 года предусмотрено выделение 109,3 млрд руб. из названных 161 млрд руб.

Еще 38,5 млрд руб. на изготовление и монтаж оборудования получила структура Роскосмоса — Центр эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры (ФГУП «ЦЭНКИ»); 5,2 млрд руб. — генпроектировщик ОАО «Ипромашпром» (99,9% акций контролирует совладелец Юниаструм Банка Гагик Закарян).

Стоимость космического ракетного комплекса для «Союза-2» на Восточном на 60% превысила верхнюю планку стоимости аналогичных космодромов

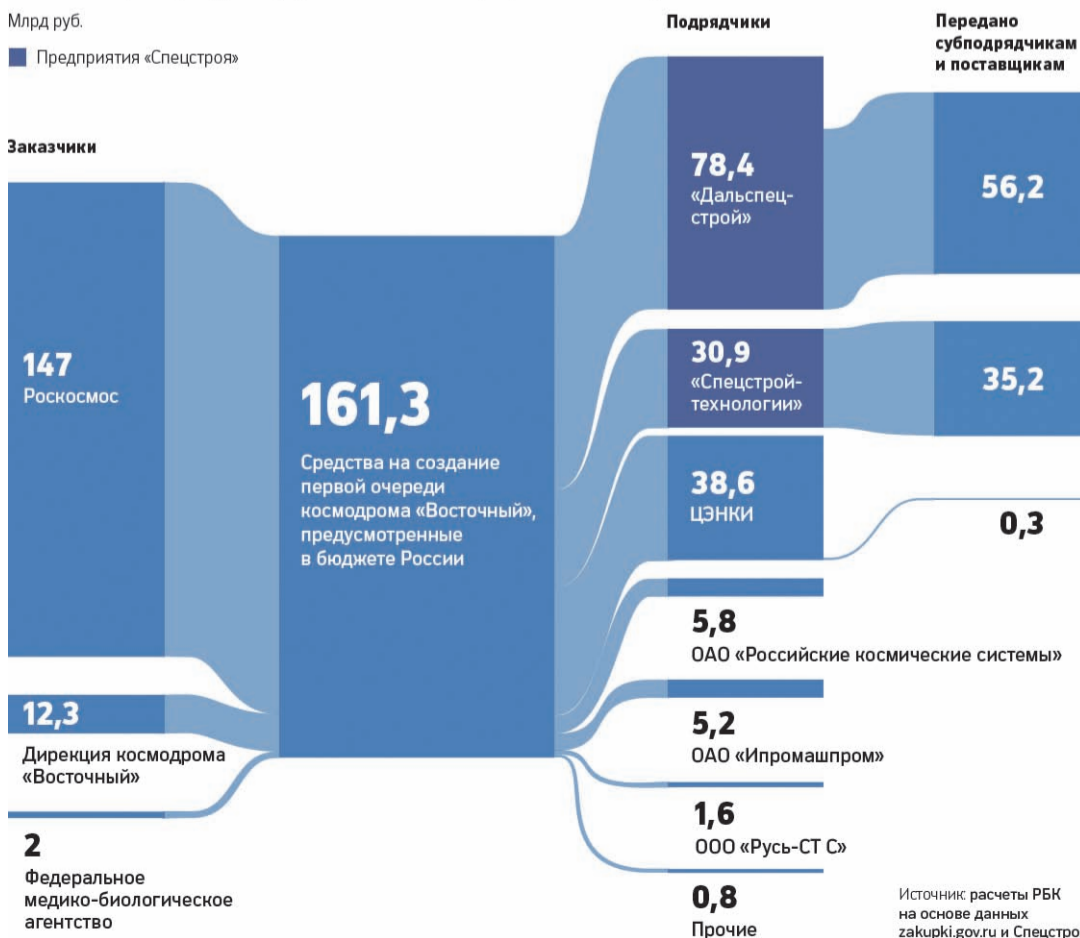
Более 88 млрд руб., или 80% предназначенных Спецстрою средств, пошло на закупки у частных субподрядчиков и поставщиков. Кому же в конечном счете достались деньги космодрома?

### ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПОСТАВЩИКИ

Чтобы определить крупнейших субподрядчиков и поставщиков стройки Восточного, РБК изучил связанные с космодромом закупки структур Спецстроя («Дальспецстроя», «Спецстройтехнологий», «Спецстройсервиса», «Главного управления строительства дорог и аэродромов» и др.) стоимостью

### Кому выделены деньги на космодром «Восточный»

С 2011 года на создание космодрома «Восточный» заключено 96 госконтрактов на сумму 161,3 млрд руб., следует из данных сайта госзакупок. Генеральный заказчик — Роскосмос, генеральный проектировщик — ОАО «Ипромашпром», генподрядчик — Спецстрой. Более 88 из 109 млрд руб., или 80% предназначенных предприятиям Спецстроя средств, пошло на закупки у частных фирм. Свыше 70% таких закупок проводилось у единственного поставщика, то есть без конкурса.



Источник: расчеты РБК на основе данных zakupki.gov.ru и Спецстроя

выше 10 млн руб. (подробнее см. «Как мы считали»). С сентября 2012-го по 15 июня 2015 год таких закупок «Дальспецстрой» разместил на 50,5 млрд руб. (с учетом заказов меньше 10 млн руб. — 56,2 млрд руб.), «Спецстройтехнологии» — на 35,2 млрд руб. Уже в роли субподрядчиков провели размещения также «Спецстройсервис» — на 3,4 млрд руб., «ГУ строительства дорог и аэродромов» (ГУ СДА) — 4,7 млрд руб.

Предприятия Спецстрою проводили закупки по 223-му закону, который регламентирует закупки госкомпаний. Процедуры по 223-му закону наименее прозрачны, поскольку заказчики шире применяют закупки у единственного поставщика, объясняет проректор НИУ ВШЭ Александр Шамрин. Такой вид закупок предполагает заключение договора без конкурентных процедур и «является самым непрозрачным и коррупционно опасным ввиду большого влияния субъективного решения конкретного должностного лица заказчика», добавляет эксперт.

По расчетам РБК, 76% закупок по космодрому «Дальспецстрой» провел с одним поставщиком, причем за последние полтора года этот уровень достиг 80%. У «Спецстройтехнологий» доля закупок с одним поставщиком также высока — 60%, у ГУ СДА при Спецстрое — 86%, у «Спецстройсервиса» — 75%. «Исходя из сложности или единственности продукции, проектировщики уже в документацию закладывают название определенного завода или поставщика», — объясняет высокий уровень закупок вне конкурса Александр Загорюлько.

#### АКТИВОВ — МИНИМУМ, ВЛАДЕЛЬЦЫ — ОФШОРЫ

В начале июня белорусский спецназ остановил в центре Минска «Мерседес», полностью заклеенный стразами Swarovski. За рулем сидел 40-летний гендиректор нескольких строительных фирм и экс-помощник депутата Госдумы Иван Чопозов. Странно, но в столь приметной машине Чопозов скрывался от уголовного розыска: в России бизнесмена подозревают в хищении 4 млн руб. на стройке Восточного.

РБК проанализировал деятельность 112 негосударственных субподрядчиков и поставщиков с договорами более чем на 100 млн руб. Среди основных показателей были выбраны достаточность основных средств, соотношение выручки от космодрома с прежними доходами, офшорный контроль, объем арбитражных претензий, уголовные дела. Эти и другие критерии помогают понять, является ли фирма добросовестной или ведет сомнительную деятельность, объясняет ведущий научный сотрудник ЦЭМИ РАН Руслан Дзарасов: «Если фирма, которая не занималась особенно бизнесом, не приобрела деловую репутацию, вдруг получает большой объем подрядов, это может быть подозрительно».

Среди рассмотренных компаний 40 практически не имеют собственных зданий, станков и оборудования: доля внеоборотных активов в балансе у них меньше 5%. При этом 18 таких фирм основной деятельностью заявили именно производство и строительство.

В Спецстрое разводят руками: так законодательство: «Основным критерием при закупке является цена. А вот критерий состоятельности убрали, то есть сейчас на рынок может выйти любая фирма и, имея лицензию, дать минимальную цену и выиграть торги», — жалуется Загорюлько.

Однако даже у «Спецстройтехнологий» своих мощностей оказалось очень мало: доля внеоборотных активов в балансе в 2013 году была всего 0,2%. Как результат — договоры с Роскосмосом почти полностью передавались «Спецстройтехом» на субподряд.

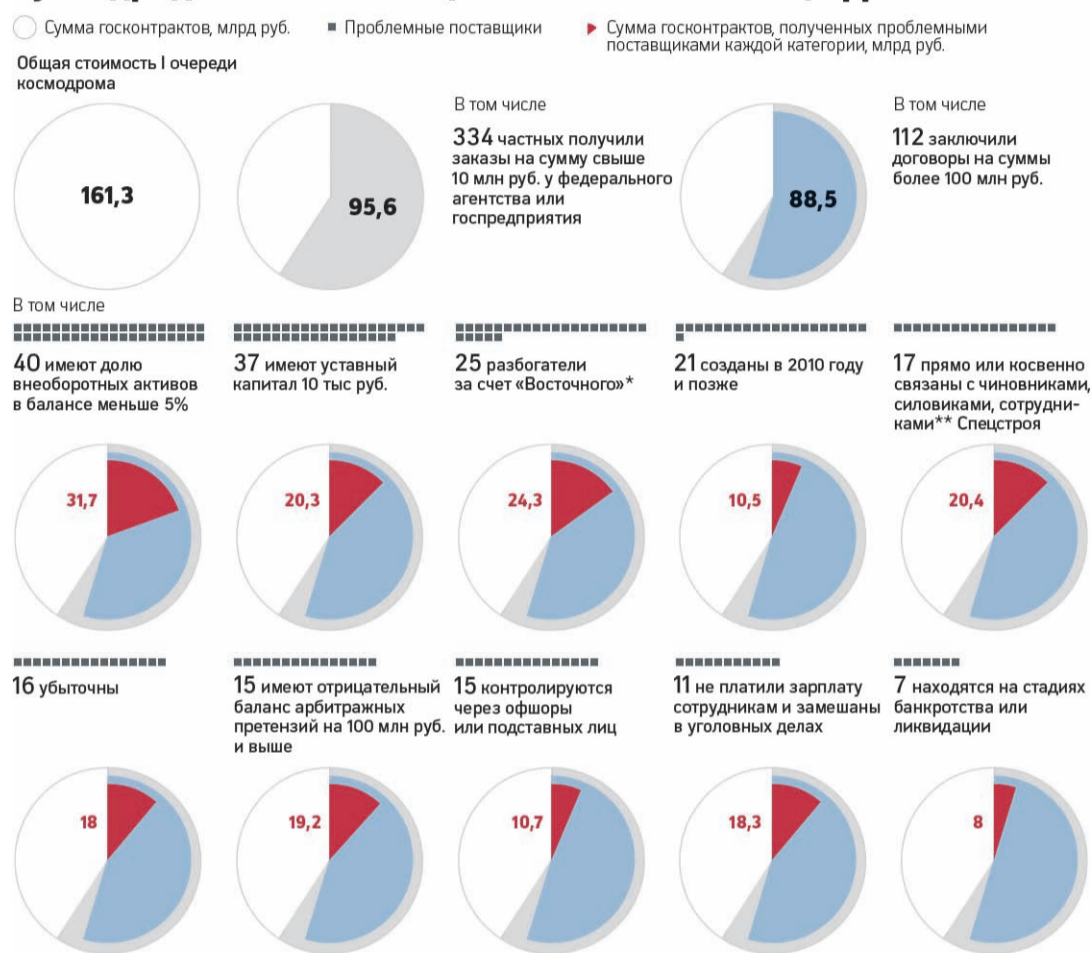
15 из 112 компаний управляются из офшоров или записаны на номинальных владельцев. Так, один из крупнейших субподрядчиков — ООО «Стройтрансгаз-М» — на 52% контролируется ОАО «СТГ», которое, в свою очередь, на 94,6% принадлежит STG Holdings Ltd (Кипр) — структуре, связанной с Volga Group Геннадия Тимченко. Компания, которую традиционно относят к сфере интересов петербургского знакомого президента, получила два подряда на строительство командно-измерительного пункта (по данным сайта госзакупок — 4,5 млрд руб.; в «Стройтрансгазе-М» настаивают на меньшей сумме — 1,1 млрд руб.) и комплекса хранения компонентов ракетного топлива (КРТ) (5,6 млрд руб. — контракт был расторгнут в конце прошлого года).

ОАО «Дальмостострой» управляется через офшоры в интересах министра по вопросам «открытого правительства» Михаила Абызова. ОАО «Бурягэсстрой» также до последнего времени принадлежало Абызову. У «Дальмостостроя» и «Бурягэсстрой» наибольший отрицательный баланс арбитражных претензий: банки требуют 10,1 и 8,9 млрд руб. соответственно.

Тяжбы против ОАО «Амурметалл» достигли 3,8 млрд руб., и компания уже находится в стадии ликвидации. Принадлежит она ВЭБу и контролировалась также через офшорную фирму — кипрскую Amurmetal Holding Ltd.

У 25 субподрядчиков сумма договоров по космодрому более чем в 4 раза превышает выручку за год, предшествующий их заключению, то есть эти фирмы разбогатели именно на Восточном, ведя ранее скромную

### Субподрядчики и поставщики «Восточного» в цифрах



\*Сумма контрактов по космодрому «Восточный» в 4 и более раз превосходит выручку компании в году, предшествующему заключению таких договоров  
\*\*Бывшими или нынешними  
Источник: расчеты РБК на основе данных госзакупок, СПАРК и отчетности компаний

#### Парадоксально, но при очень большой смете на строительство Восточного уже который месяц жалуются на плохие условия труда, долги по зарплате или ее невыплату

деятельность. Восемь из этих фирм моложе пяти лет, многие уже также отметились в скандалах. Лидерами по превышению стали ООО «Стройконструкция С» (в 2 тыс. раз), ООО «Строительный альянс» (в 391 раз), ООО «ДВ Автосалон» (в 124 раза), ООО СФ «Квартал» (в 87 раз), ООО «СК ЦФО Лубянка» (в 50 раз) и др.

Еще одна часть субподрядчиков связана с властью. Так, главой ОАО «Трансигналстрой» с 2012 года по сентябрь 2014-го был Константин Шипунов — экс-депутат Госдумы от «Единой России». В этот период фирма получила заказы по космодрому на 923 млн руб. Правда, это не убергло ее от про-

блем: чистая прибыль снизилась с 21 млн в 2012 году до минус 454 млн руб. в 2014-м, и на ней ввели наблюдение. Владеет ОАО «Трансигналстрой» сеть офшорных фирм.

Наконец, некоторые подрядчики тесно связаны с силовыми и военными структурами, в том числе имеющими отношение к космической отрасли. Заказ на 756 млн руб. по поставке щебня и песка «Спецстройсервис» 21 мая 2015 года без конкурса передал индивидуальному предпринимателю Александру Васильеву. Такая сумма смело тянет на рекорд — по другим 12 тыс. закупкам 2015 года с участием ИП не удалось найти более удачливого бизнесмена. →

### Как мы считали

- Для определения **главных подрядчиков строительства космодрома** с помощью СПАРК-Маркетинг мы нашли опубликованные с 1 января 2011 года по 15 июня 2015 года соответствующие контракты Роскосмоса, ФКУ «Дирекция космодрома Восточный» и Федерального медико-биологического агентства.
- Далее мы рассмотрели **закупки ряда предприятий, подчиненных «Спецстрою»** («Дальспецстрой», «Спецстройтехнологии», «Спецстройсервис», ГУ СДА и др.), а также ФГУП «ЦЭНИИ». Данные оказались доступными только за период с сентября 2012 года. Из них **было отобрано 5 тыс.**

**госзакупок крупнее 10 млн руб.**, которые вместе покрывают 90% всей совокупности. Затем по описанию и документации каждой из этих закупок проверялась принадлежность к строительству космодрома Восточный (всего 1,2 тыс. закупок) и **устанавливался субподрядчик и поставщик**.

3. В зачет пошли:

- сумма закупки у единственного поставщика;
- сумма, заявленная победителем торговой процедуры;
- сумма, заявленная тем участником торговой процедуры, с которым комиссия рекомендовала заключить договор.

Дублирование было исключено, а отмененные и несостоявшие-

ся закупки, при которых все участники признаны несоответствующими требованиям, не учитывались. **Всего было учтено 640 закупок**, суммы по ним были сведены для определения крупнейших субподрядчиков.

4. Далее подробно изучались показатели деятельности **112 негосударственных субподрядчиков**, у которых общая сумма договоров по космодрому **превышает 100 млн руб.** В качестве признаков сомнительной деятельности рассматривались:

- недостаточно собственных мощностей (доля внеоборотных активов в балансе фирмы **меньше 5%**, при том что основной деятельностью фирмы заявлено производство или строительство);

- фирма разбогатела в основном за счет Восточного (общий объем договоров по космодрому **в четыре и более раз** превышает выручку фирмы в году, предшествующем заключению таких договоров);
- фирма находится **на стадии банкротства или ликвидации** либо общий объем арбитражных претензий к ней **на 100 млн руб.** превышает сумму встречных исков;
- фирма преимущественно **контролируется из офшоров** или записана на массовых собственников;
- известно, что представители фирмы оказались **замешаны в уголовных делах** о невыплате зарплат, хищениях и др.

## Куда ушли деньги

**Уже только обнародованные эпизоды говорят о широком разнообразии коррупционных схем на стройке Восточного.**

### 1. Завышение смет

По данным Счетной палаты, расходы на строительство космодрома с помощью необоснованного применения индивидуальных индексов были преднамеренно завышены на 18%.

### 2. Фиктивные работы

Даже руководство главного проектировщика, ОАО «Ипромашпром», Следственный комитет подозревает в привлечении фиктивных фирм для выполнения виртуальных работ по проектированию.

### 3. Закупки материалов по завышенным ценам

Арестованного экс-главу «Дальспецстроя» Юрия Хризмана следствие подозревает в закупке цемента, труб и шин по существенно завышенным расценкам через подконтрольные фирмы. Хризман заявил, что ему было выгодно работать с проверенным поставщиком (сыном и близким другом) «по экономическим причинам». По версии следствия, Хризман вместе с сообщниками похитил 1,8 млрд руб.

### 4. Завышение стоимости работ

«Спецстройтехнологии» заключили с ООО «ВИП-Стройинжиниринг» договоры на 3,8 млрд руб. по строительству жилья в Углегорске. Стоимость 1 кв. м жилья была определена в 31 тыс. руб. «ВИП-Стройинжиниринг» передал работы на субподряд ЗАО «ССР» и ООО «СК «Городок» уже по 16–19 тыс. руб. за 1 кв. м, то есть перерасход составляет более 60%.

### 5. Невыполнение заказов

Типичная картина: «В октябре 2014 года заказчик заключил с подрядчиком договор по строительству автодорог и выплатил аванс 300 млн руб. Подрядчик к строительству объектов не приступил и деньги не вернул», — докладывает Амурское управление МВД. Упомянутая ранее «Стройконструкция С» также не выполнила заказ и теперь по суду должна 393 млн руб., следует из данных СПАРК.

### 6. Необоснованно высокие оклады топ-менеджеров

«Отличился» экс-глава «Дальспецстроя» Дмитрий Савин, устроивший к себе жену на ежемесячный оклад 800 тыс. руб.



## Сколько стоит «Восточный»

Создание первой очереди космодрома «Восточный» стоит 161,3 млрд руб., следует из данных госконтрактов, заключенных в 2011–2015 годы. Почти 70% затрат приходится на «пусковой минимум» — 11 объектов, которые Роскосмос считает необходимыми для запуска ракеты-носителя «Союз-2» и которые должны быть сданы в 2015 году.



\*Комплекс средств измерений, сбора и оперативной обработки измерительной информации включает Восточный командный измерительный пункт и еще несколько объектов. \*\*Часть работ по созданию космического ракетного комплекса «Ангара»

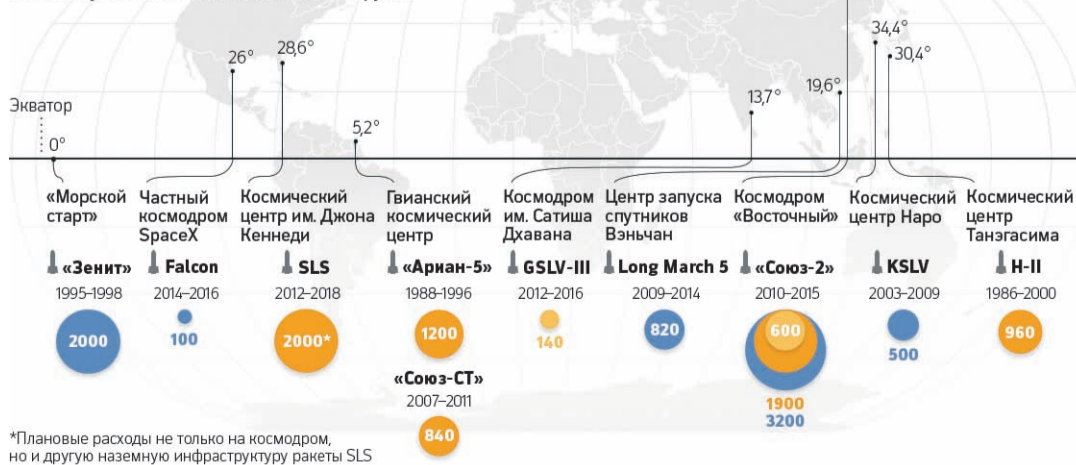
Источник: расчеты РБК на основе данных zakupki.gov.ru и Спецстроя

## Сколько стоят космодромы

Стоимость в ценах 2015 года, \$ млн

- Создание всего космодрома с нуля, включая жилье и обеспечивающую инфраструктуру
- Создание космического ракетного комплекса ракеты-носителя на действующем космодроме, включая стартовый, технический комплекс и др.
- Создание стартового комплекса ракеты-носителя
- ▲ Ракета-носитель

По оценкам экспертов, с космодромов, расположенных ближе к экватору, при одинаковом расходе топлива на геостационарную орбиту можно вывести существенно больше полезной нагрузки.



→ «У меня низкая цена товара, логистика просчитывается, поэтому я в центре космодрома нахожусь», — сказал сам предприниматель в беседе с РБК. Васильев значится одним из собственников ООО «Амурский клуб охотников и рыболовов», среди других собственников которого есть также соучредитель дальневосточного отделения Комитета по обороне и ВПК Владимир Беляев, соучредитель «Ветеранов прокуратуры Амурской области» Сергей Мансуров и другие выходцы из силовых ведомств.

В целом оказывается, что не менее 18 фирм из 112 имеют прямое или косвенное отношение к представителям власти, силовикам, а также бывшим или нынешним сотрудникам Спецстроя. Не менее 29 фирм с общим объемом подрядов на 32 млрд руб. имеют два и более признаков сомнительной деятельности (подробнее о подрядчиках см. на www.rbc.ru).

## САМЫЙ ДОРОГОЙ В МИРЕ

Стоимость Восточного последовательно росла все годы строительства. В 2007 году строительство всего космодрома оценивалось в 130 млрд руб., рассказывает Андрей Ионин, отставивший тогда создание Восточного. Роскосмос позже оценил стройку в 400 млрд руб., Спецстрой — в 300 млрд руб., а в конце 2011 года космическое агентство представило в правительство смету уже на 493 млрд руб.

Сколько точно потратят на первую и вторую очереди космодрома, в Роскосмосе пока не говорят. В Спецстрое считают, что основные расходы еще впереди. «Вторая очередь будет гораздо тяжелее, чем первая, поскольку и ракета другого класса, и комплекс шире», — сообщил РБК Мордовец. Но уже плановые расходы на первый этап в 161 млрд руб. делают космодром одним из самых дорогих в мире (см. инфографику на стр. 6).

Даже если рассматривать только стоимость космического ракетного комплекса «Союз-2» без учета жилья, дорог и другой инфраструктуры, то это будет 94,3 млрд руб. По среднему за последние полтора года курсу (около 50 руб. за доллар) сумма равна \$1,9 млрд.

Создание космодрома для ракеты среднего класса обходится примерно в \$700 млн, рассказывает РБК гендиректор «Морского старта» Сергей Гугкаев со ссылкой на результаты исследования компании. Комплекс для «Союза-СТ» на Куру с учетом создания ракеты обошелся в \$840 млн (здесь и далее — в ценах 2015 года), китайский космодром Вэнчан — в \$820 млн, японский Тангасима с двумя стартовыми комплексами — в \$960 млн, а расположенный на Гвианском космодроме комплекс ELA-3 для тяжелых ракет «Ариан-5» — в \$1,2 млрд. Компания SpaceX собирается построить собственный космодром и вовсе за \$100 млн.

Как видно, космический ракетный комплекс для «Союза-2» на Восточном оказался в 2,3 раза дороже своего аналога на Куру и на 60% выше даже верхней планки стоимости сравнимых космодромов.

«У нас старт более универсальный, чем был на Куру. Более насыщенный и унифицированный технический комплекс», — отвечает на это Мордовец. — И надо сравнить условия в Амурской области и те условия, где практически 300 дней в году солнце. Конструкции там не морозо- и сейсмостойчивые, как у нас. Все облегченное».

## «ПУТИН, СПАСИ РАБОЧИХ!»

Парадоксально, но при очень большой смете на строительство рабочие Восточного уже который месяц жалуются

на плохие условия труда, долги по зарплате или ее невыплату.

«Уважаемый Путин В.В. Хотим работать. 4 месяца без зарплаты. Спаси рабочих» — эти слова, написанные 14 апреля гигантскими буквами на крышах времянок, были видны с самолетов. Нецелевые траты больше всего ударили именно по рядовым строителям.

После публикаций в прессе Минтруд выявил долги субподрядчиков по зарплате на 150 млн руб. Прокуратура обнаружила более 1,6 тыс. нарушений трудового законодательства, возбуждены десятки уголовных дел. В мае часть долгов все-таки покрыли, однако протесты продолжаются до сих пор. 22 июня бастовать начали 82 строителя ЗАО «АМД», три месяца не получавшие зарплату.

### НЕУКОСНИТЕЛЬНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ

Ракета «Союз-2» должна полететь с Восточного 25 декабря 2015 года. Посмотреть на это должен приехать сам президент. «Первая очередь космодрома будет готова через год», — обещал 1 июля прошлого года Рогозин. Корреспонденты РБК посетили космодром ровно за полгода до президента, чтобы убедиться, удастся ли закончить стройку в срок. Оказалось, что почти треть объектов первой очереди космодрома не успеют построить не то что к июлю, но и вовсе в этом году.

«Первая очередь состоит из 23 объектов. Ряд объектов по решению заказчика будет сдаваться в 2016 году, в том числе из-за отсутствия заключения госэкспертизы», — сказал РБК Мордовец. Всего речь идет о переносе объектов по восьми заключенным контрактам, подтверждают в пресс-службе Спецстроя. По некоторым из них до сих пор нет документации со сметами и полного финансирования, добавляет замглавы Спецстроя.

Среди перенесенных объектов — деловой комплекс, аэропорт, комплекс хранения компонентов ракетного топлива (КРТ) и др. Только в мае начали строить метеорологическую станцию и комплекс эксплуатации районов падения. Жилых домов построят 12 из 40, однако благоустроить успеют не все: «Наша задача — чтобы город в этом году вместил 1,2 тыс. человек. Это боевой расчет для подготовки к пуску ракеты-носителя и обслуживающий персонал», — говорит Мордовец. Ранее планировалось, что к концу 2015 года население Углегорска вырастет на 12 тыс. человек.

Основные усилия сейчас сосредоточены на так называемом пусковом минимуме — том, без чего в декабре не сможет состояться торжественный запуск «Союза». Минимум состоит из 11 объектов, их стоимость по контрактам — 110,7 млрд руб., подсчитал РБК. Готовность «пускового минимума» на середину июня — 83%, сообщил Мордовец. «Все думали, что 2015 год — это где-то там. Оказалось, что вот он», — иронизирует по поводу этой статистики один из инициаторов гигантской стройки Ионин.

«Указом определены сроки завершения строительства первой очереди, которые подлежат неукоснительному исполнению», — ответили РБК в пресс-службе Роскосмоса на вопрос о возможности переноса первого старта. Однако является ли перенос завершения стройки трети объектов первой очереди нарушением секретного указа президента? В пресс-службе вице-премьера Дмитрия Рогозина не ответили на запрос РБК. ■

При участии Алены Кондюриной, Михаила Рубина и Павла Кошеленко

### МНЕНИЕ



АНДРЕЙ ИОНИН,  
член-корреспондент РАК имени К.Э. Циолковского

## С небес на землю: зачем России еще один космодром

*Космонавтика, импульс которой дала гонка вооружений 1950-х, сегодня оказалась не нужна государству. А как заместить государственные вложения частными, не понимают ни в России, ни в других космических державах.*

### КОСМОС КАК ПОВОД

Как быстро и надежно доставить ядерное оружие до территории вероятного противника? С этим сверхприоритетным вызовом были связаны технологические прорывы 1950–1960-х. Ради этого все 1950-е СССР и США практически неограниченно инвестировали в ракетно-космическую отрасль. Руководство страны действовало, руководствуясь не романтикой освоения космоса, а рациональными мотивами — создать баллистические ракеты, способные летать между континентами на 10 тыс. км. В СССР такая задача была поставлена перед Сергеем Королевым и его командой — и они ее успешно решили уже к 1957 году.

И только потом, когда Королев, используя, по сути, боевые баллистические ракеты, запустил первый спутник, руководство страны неожиданно осознало, что космические программы можно использовать для повышения международного престижа страны. Да и гордость, что мы «в космосе впереди планеты всей», сказывается на лояльности к руководству страны, и на трудовой мотивации.

Наконец, большой советский космический проект был использован руководством СССР, чтобы провести в 1950–1960-х годах новую индустриализацию страны. Космическая и атомная отрасли технологически потянули за собой всю советскую промышленность, задали для нее современный уровень технических требований. Качественно изменилось образование, в первую очередь техническое и естественно-научное, стали развиваться многие науки, медицина, культура.

### КОМУ ЭТО НУЖНО?

После решения четырех указанных приоритетных национальных задач перед руководством СССР и США в 1970-х годах встал вопрос: «Зачем далее инвестировать в космонавтику?» И с тех пор мировая космонавтика, по сути, остановилась в своем развитии. Государство искренне не понимает, во что ему теперь вкладывать. А космическая отрасль уже почти полвека не может предложить инвестору ни одной новой инвестиционной идеи, сравнимой с предложением Королева Сталину создать межконтинентальную баллистическую ракету.

К сожалению, и частных инвесторов взамен государственных у космической отрасли по факту не появилось.

Если посмотреть внимательно на уже знаменитый проект Илона Маска, то выяснится, что он решает те же старые задачи для инвестора-государства, но значительно дешевле, чем его конкуренты из «старых» космических компаний Boeing и Lockheed Martin. Безусловно, Маск выдающийся менеджер и визионер, но сегодня основа бизнеса его компании Space X — госконтракты, выполняя которые он экономит деньги NASA и Пентагона. Парадоксальным следствием работы Маска может стать снижение бюджета NASA. Так что этот проект я бы не называл частным: сегодня это успешный пример государственно-частного партнерства в космосе.

Другой известный пример, проект главы Virgin Ричарда Брэнсона, — пока больше рекламный. При относительно небольших инвестициях в Virgin Galactic (суммарно около \$100 млн), которые Брэнсон уже вернул, продав долю в проекте арабским госфондам, он получил огромный пиар стоимостью много больше. Сами перспек-

**«Зачем строить космодром Восточный? Ответ прост: у тех, кто обосновывал эту стройку, не было цели просто получить еще один космодром. Исходная цель проекта — создать точку роста для развития нашего Дальнего Востока»**

тивы идей Брэнсона представляются сомнительными: проект нужно полностью переформатировать, чтобы он мог выйти на коммерческий рынок.

Возможно, ситуация в частной космонавтике изменится, когда Маск шагнет дальше: например, организует и реализует марсианский проект (сначала в формате «полет в один конец»).

### КАК ОСВОИТЬ СИБИРЬ ЧЕРЕЗ КОСМОС

Если государство не видит смысла в новых космических проектах, зачем строить космодром Восточный? Ответ прост: у тех, кто обосновывал эту стройку, не было цели просто получить еще один космодром. Исходная цель проекта — создать точку роста для развития нашего Дальнего Востока.

Уже восемь лет назад было ясно, что российская космонавтика должна поворачиваться лицом к Востоку, именно там наши потенциальные партнеры по космическим программам. А создание космодрома и масштабной инфраструктуры вокруг него должно привлечь в регион образованных людей, помочь развитию в регионе высокотехнологичного производства. Производство спутников и ракет, научные центры и технопарки для инноваций — все это должно было быть перенесено на Дальний Восток и создано там.

Космическая отрасль давно не может предложить инвестору ни одной новой идеи, сравнимой с предложением Королева Сталину создать межконтинентальную баллистическую ракету.

К сожалению, пока этого не происходит. В том числе потому, что руководит этим проектом Роскосмос, который понимает, как строить космодром, но не разбирается в региональном развитии, да и задач таких не имеет. Этот риск учитывался в 2007 году, когда предлагалось для реализации Восточного создать специализированную государственную компанию по примеру «Олимпстроя». Остается надеяться, что узковедомственный подход к проекту космодрома будет преодолен и во главу угла будут поставлены общие национальные интересы.

### SPACE 3.0

И еще одно важное замечание. Новые космические проекты — например, пилотируемые полеты в дальний космос, колонизация Луны и Марса — создают инновационные вызовы для широкого спектра технологий: производства продуктов питания «из ничего», производства энергии и энергоэф-

фективности, экологичной переработки отходов, 3D-печати, телемедицины, роботостроения. Без решения этих задач масштабные космические программы будут просто невозможны — так же, как невозможно было отправить человека в космос, не имея мощной ракеты-носителя.

Но очевидно, что если эти прорывные технологии будут созданы, то продукты на их основе будут иметь колоссальный коммерческий эффект уже на Земле. Это можно назвать Space 3.0, и есть надежда, что именно такой подход позволит придать новый импульс мировой космонавтике.

При этом использование на Земле технологий Space 3.0 будет максимально эффективно именно там, где условия и ограничения для жизни человека сложны или экстремальны, то есть в чем-то сравнимы с условиями работы космонавтов. В России таких территорий достаточно — это Дальний Восток, Сибирь, Крайний Север и Арктика.

Поэтому если космические технологии Space 3.0 рассматривать как средство для освоения Дальнего Востока, Сибири и Арктики, то космодром Восточный — лучшее место для их развития.

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

Как будут развиваться события после референдума

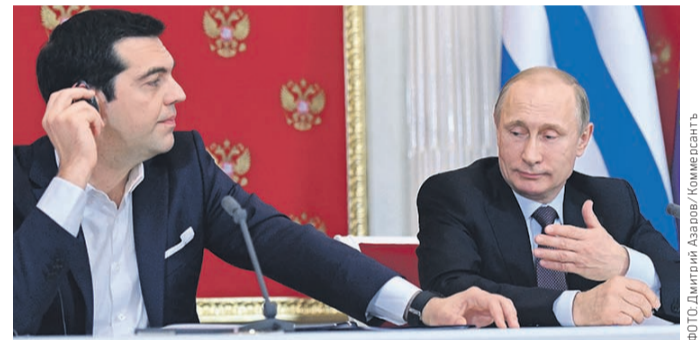
# Пять путей для Греции



В воскресенье жители Греции проголосовали против предложения кредиторов страны, предлагающих продолжить политику жесткой экономии. После оглашения результатов референдума (39% — «за», 61% — «против») на улицы и площади Афин вышли тысячи человек с национальными флагами и лозунгами «Нет мерам экономии!»



6 июля в отставку подал министр финансов Греции Янис Варуфакис (на фото). «Мне стало известно, что участники Еврогруппы и другие партнеры оценили бы мое отсутствие на встречах», — сказал Варуфакис



Первым главой иностранного государства, с которым после референдума поговорил (по телефону) премьер-министр Греции Алексис Ципрас, стал Владимир Путин. На фото: Путин (справа) и Ципрас во время апрельского визита грека в Москву

ИВАН ТКАЧЁВ

**На референдуме в воскресенье греки убедительно проголосовали против теперь уже неактуальных условий программы ЕС — МВФ. РБК разобрался в дальнейших вариантах развития кризиса.**

**1 Греция и международные кредиторы открывают новые переговоры, но они проходят тяжело, без надежды на скорый успех**

Европейские лидеры предупреждали греческого премьера Алексиса Ципраса, что на референдуме фактически будет решаться вопрос, останется Греция в еврозоне или покинет ее. На самом деле греки отвечали на бессмысленный с практической точки зрения вопрос о принятии условий, предложенных европейскими партнерами (но не МВФ!) 25 июня, — условий, утративших силу до конца того же месяца. Результат демократического голосования может усилить позиции Ципраса на переговорах, но вряд ли заставит кредиторов пойти на уступки — европейские правительства точно так же действуют с оглядкой на электорат, недовольный поведением греков.

Кредиторы еврозоны уже подтвердили, что хотят, чтобы Греция осталась в зоне евро, но сейчас «мяч на греческой половине поля». 7 июля министры финансов еврозоны проведут встречу, чтобы обсудить «ситуацию после референдума», и ждут «новых предложений от греческих властей», сообщила в понедельник пресс-служба ЕС. О том, что Греция имеет право просить о «третьем пакете финансирования» (первый был в 2010 году, второй — в 2012-м), заявил сегодня министр экономики и финансов Испании Луис де Гин-

дос. Вопрос в том, насколько быстро и результативно пойдут переговоры.

**2 ЕЦБ отказывается увеличить лимиты кредитования — греческие банки остаются закрытыми**

Греческое правительство обещало открыть банки 7 июля, однако это будет возможно, если только ЕЦБ увеличит лимит экстренных кредитов, доступных греческим банкам. Без дополнительной поддержки ЕЦБ банки Греции, в которых осталось не более €500 млн, мгновенно лишатся последних денег — за две недели до того, как правительство закрыло банки и ограничило снятие наличных в банкоматах, греки вывели из банков €8 млрд.

Центробанк уже неделю не повышает лимит доступной ликвидности (сейчас — €89 млрд), поэтому греческим банкам нечем компенсировать отток депозитов. Учитывая «антиевропейский» результат референдума, ЕЦБ не станет увеличивать кредитование ELA (emergency liquidity assistance, экстренное кредитование греческих банков), считает старший экономист IHS Global Insight Диего Искарро. «Это существенно повышает вероятность того, что у банков кончатся деньги в ближайшие дни после открытия отделений. Поэтому, скорее всего, банки 7 июля не откроются», — считает Искарро.

**3 Чем дольше закрыты банки, тем больше риск введения «параллельной валюты» — это приближает выход Греции из еврозоны**

Отказ ЕЦБ от дальнейшей поддержки греческих банков «приведет к банкротству банковского сектора и вынудит греческие власти выпустить новую

валюту для рекапитализации банков», предупреждает экономист, научный сотрудник брюссельского аналитического центра Bruegel Грегори Клей. Дефакто это будет означать выход Греции из еврозоны (юридической процедуры для этого нет), то есть еще большее падение греческого ВВП, скачок безработицы и удар по общеевропейскому валютному проекту.

Власти не планируют печатать новую валюту, заверил вчера греческий координатор переговоров с кредиторами Эуклид Цакалотос. Но в условиях острого дефицита наличности и при отсутствии быстрой сделки с еврозоной и МВФ у правительства не останется иного выбора, кроме как начать выпуск долговых расписок — бумаг, обещающих держателю выплату определенного количества евро на будущую дату, — сначала в пользу пенсионеров и получателей социальных пособий.

**4 20 июля Греции грозит полномасштабный дефолт**

Если Греция не договорится с ЕС и МВФ о новой программе помощи в ближайшие пару недель, страна не сможет расплатиться по облигациям на €3,5 млрд, принадлежащим ЕЦБ. Срок погашения — 20 июля. Если невыплата €1,6 млрд МВФ в конце июня официально дефолтом не называлась, то нарушение обязательств по ценным бумагам иначе как дефолтом назвать будет сложно.

Облигации, принадлежащие сейчас ЕЦБ, изначально были выпущены в 2005 году как торгуемые рыночные инструменты. Если ориентироваться на prospect выпуска первоначальных облигаций, дефолт Греции наступит 20 июля немедленно, хотя у страны будет семь дней, чтобы исправить положение, сообщил Reuters 3 июля со ссылкой на документ.

**Отказ ЕЦБ от дальнейшей поддержки греческих банков «приведет к банкротству банковского сектора и вынудит греческие власти выпустить новую валюту»**

В случае дефолта перед ЕЦБ Греция наверняка лишится доступа к чрезвычайным кредитам ELA, без которых остаться в еврозоне будет практически невозможно. Кредиты ELA предоставляются «платежеспособным» институтам, испытывающим «временные проблемы с ликвидностью».

**5 Долгосрочное решение проблемы невозможно без списания греческих долгов**

С 2010 года Греция получила от международных кредиторов €240 млрд, в структуре общего госдолга превышающего 175% ВВП, теперь доминируют официальные кредиторы — страны еврозоны, ЕЦБ и МВФ. В последние месяцы стало понятно, что Греция не в состоянии обслуживать эти долги, а Европа и МВФ, как написал в Twitter известный американский инвестор Билл Гросс, готовы выдать Греции новые кредиты на то, чтобы она выплатила старые займы им же самим.

Французский экономист Томас Пикетти заявил, что Европа должна набраться смелости и провести историческую конференцию, «как после Второй мировой войны», и договориться на ней о «реструктуризации всех долгов — не только Греции, но и нескольких других европейских стран». «Только что мы потеряли шесть месяцев на абсолютно непрозрачные переговоры с Афинами», — посоветовал экономист. Германия не должна сопротивляться списаниям долгов, поскольку она сама «никогда не возвращала свои долги и не вправе читать нотации другим странам», утверждает Пикетти. После списаний необходим будет «новый европейский институт, который определит максимально допустимые бюджетные дефициты, чтобы воспрепятствовать вторичному наращиванию долгов». ▣



## МНЕНИЕ



ФОТО: Bloomberg

ДЖЕФФРИ САКС,  
директор Института Земли в Колумбийском университете

Ошибка Германии на минувшей неделе заключалась в подталкивании греческой экономики к полному финансовому коллапсу.

## Что упало после референдума в Греции

### Рубль

Греческий референдум привел к снижению курса рубля против доллара: американская валюта подорожала на Московской бирже на 49 коп., до 56,49 руб. Но Греция не единственный пугающий инвесторов в рубль фактор. Не менее важным является снижение цен на нефть: баррель нефти марки Brent подешевел на 2,59%, до \$59,5. Рубль упал меньше, чем можно было бы ожидать, но, судя по новостям, это еще не предел. Пока нет факторов, которые поддержали бы курс российской валюты, — отмечает руководитель трейдинга на валютном рынке группы БКС Александр Мюльбергер. — Слишком много против рубля — цены на нефть, Греция, возможный экспорт иранской нефти, геополитика. Все это будет толкать рубль вниз, не исключено, что в ближайшей перспективе мы увидим доллар на уровне 58–60 руб.». Как считает начальник отдела операций на денежных рынках банка «Глобэкс» Виталий Елагин, доллар будет стоить к концу недели 59,6 руб. В случае дальнейшего снижения цены на нефть (это может произойти в случае выхода на сырьевой рынок Ирана), до \$54 за баррель, рубль продолжит падать.



### Евро

Евро на фоне отката Греции принять условия кредиторов подорожал всего на 18 коп., до 62,34 руб. К доллару евро упал до 1,108. Эксперты считают, что падение евро по отношению к американской валюте неизбежно. «Динамика рынков в ближайшее время будет задана итогами греческого референдума, падение фондовых индексов и евро практически неизбежно», — говорит аналитик ИК «Велес Капитал» Василий Танурков. Аналитики инвестбанков также сходятся во мнении, что вероятность выхода Греции из еврозоны значительно выросла. «После вчерашнего «нет» вероятность выхода Греции из еврозоны возросла... Мы видим повышенный риск дефолта Греции», — пишет в сегодняшнем обзоре кредитный аналитик Credit Suisse Хавьер Хосе Лодейро.



### Индексы

На итоги греческого референдума биржи отреагировали снижением. На 12:00 6 июля индекс Stoxx 50, отражающий динамику цен на голубые фишки еврозоны, упал на 1,88%, до 3377 пунктов. За неделю индекс снизился на 2,65%. Индекс Франкфуртской биржи DAX 30 снизился на 1,21%, индекс Парижской биржи CAC 40 — на 1,55%. Главный индекс Лондонской фондовой биржи FTSE 100 упал на 0,93%.



## Как спасти экономику Греции после референдума

*60 лет назад западные кредиторы реструктурировали, а затем и списали долги Германии. Это сыграло огромную роль для мира. Но, похоже, Германию тот урок ничему не научил: она топит Грецию, приближая масштабный кризис в ЕС.*

### ПОБЕДА, СТАВШАЯ ПОРАЖЕНИЕМ

Греческий кризис — трагедия для страны и угроза для мировой экономики. Германия требует, чтобы Греция продолжала выплачивать долги в полном объеме, несмотря на то что у Греции, совершенно очевидно, нет денег, а Международный валютный фонд говорит о необходимости снижения долгового бремени. Столкновение реальности (неплатежеспособность Греции) с политикой (требования Германии) не могло не привести к катастрофе. Так и произошло: на прошлой неделе греческая банковская система рухнула. Тем не менее еще есть способ выйти из этой сложной ситуации. Долг Греции следует резко сократить, и страна должна остаться в еврозоне.

Еще весной на переговорах с кредиторами Греция понимала это, настаивая на сокращении долга. Германия отказалась. США и МВФ неофициально встали на сторону Греции, тем не менее победу одержала Германия, как обычно и происходит с кредиторами.

Впрочем, иногда победы кредиторов ведут к их собственному поражению. Подталкивая должника к критической ситуации, они могут довести страну до полномасштабного дефолта. Ошибка Германии на минувшей неделе заключалась в подталкивании греческой экономики, уже находящейся в состоянии, сравнимом с Великой депрессией, к полному финансовому коллапсу.

У министра финансов Германии Вольфганга Шойбле ясная переговорная стратегия, нацеленная на принуждение Греции к согласию на выход из еврозоны. К несчастью для него, Греция не хочет выходить и ее нельзя заставить это сделать по условиям соглашений, на которых основан Европейский союз. Греция хочет остаться в еврозоне, причем с уменьшенной долговой нагрузкой. Эта позиция экономически разумна и защищена международными соглашениями.

### КРИЗИС В ЦЕНТРЕ ЕВРОПЫ

Выход из зоны евро может обойтись Греции очень дорого и, скорее всего, вызовет политический и социальный хаос (и, возможно, гиперинфляцию) в сердце Европы. Ценность сбережений греческих граждан резко упадет, если евро вдруг будут конвертированы в новые драхмы. Средний класс исчезнет. При этом замена валюты не экономит стране ни цента внешних долгов, кото-

рые, естественно, будут по-прежнему номинированы в евро.

Греция не в состоянии нести такое долговое бремя. На этой неделе страна пропустила очередной платеж в адрес МВФ, совершенно правильно предпочтя выплату пенсий обслуживанию долга. Кредиторы страны теперь должны договариваться о согласованном сокращении долга с помощью комбинации из низких (и фиксированных) процентных ставок, уменьшенного номинального размера долга и увеличенных сроков погашения.

Есть много прецедентов такого рода. Реструктуризация суверенных долгов проводилась сотни, а может быть, и тысячи раз, в том числе для Германии. Жесткие требования кредиторов из американского правительства к Германии после Первой мировой войны способствовали финансовой нестабильности Германии и других стран Европы и косвенно привели к власти Адольфа Гитлера в 1933 году. Однако после Второй мировой войны Германия получила значительные и разумные уступки со стороны правительства

правительство должно четко дать понять всем грекам, что их вклады в евро находятся в безопасности и что страна останется в еврозоне, несмотря на ложные заявления некоторых членов еврогруппы, что голосование «нет» означает выход Греции из зоны евро.

Наконец, Греция и Германия нуждаются в сближении после референдума, им следует договориться о пакете экономических реформ и сокращения долга. Ни одна страна, включая Грецию, не должна рассчитывать, что сокращение долга ей преподнесут на серебряном блюде — списание надо заработать, оправдать реальными реформами, которые восстановят экономический рост, что будет выгодно как должнику, так и кредитору. Тем не менее труп не может проводить реформы. Именно поэтому списание долга и реформы следует осуществлять вместе, а не сначала проводить реформы с некими туманными обещаниями, что списание долга произойдет в неопределенном объеме в неопределенном будущем, как кое-кто в Европе говорит Греции.

*Ни одна страна не становится банкротом без серьезных ошибок ее кредиторов: сначала они предоставили ей слишком много денег, а затем потребовали слишком высоких платежей*

США, а в конечном счете в 1953 году долг был списан. Это очень помогло не только Германии, но и миру. Тем не менее Германия не смогла выучить этот урок собственной истории.

### ЧЕТЫРЕ ШАГА

Выходу из греческого кризиса помогут четыре шага. Во-первых, греческому народу следовало в эти выходные сказать твердое «нет» кредиторам на референдуме по поводу их требований (так и произошло).

Во-вторых, Греция должна и дальше отказываться от обслуживания своего внешнего долга перед официальными кредиторами до тех пор, пока в ближайшие месяцы не будет достигнуто соглашение о его реструктуризации. Учитывая экономическую депрессию, Греция должна использовать свои финансовые ресурсы на выплаты пенсионерам, оказание продовольственной помощи и проведение первоочередного ремонта инфраструктуры, а также направлять ликвидность в банковскую систему.

В-третьих, премьер-министру Александру Ципрасу стоит использовать свою силу убеждения, чтобы объяснить народу, как когда-то это сделал президент США Франклин Рузвельт, что единственное, чего они должны бояться, — это собственное страха. В частности,

Конечно, греческое фиаско объясняется бесчисленными ошибками обеих сторон, их ошибочными суждениями и поступками в течение минувшего десятилетия и даже раньше. Никакая страна не дошла бы до такого состояния, как Греция, если бы не вопиющее плохое управление на протяжении жизни поколения. Но ни одна страна не становится банкротом без серьезных ошибок ее кредиторов: сначала они предоставили ей слишком много денег, а затем потребовали слишком высоких платежей, что привело к коллапсу должника. Обе стороны виноваты, поэтому для них теперь важно не потерять будущее, без конца споря по поводу прошлого.

Облегчение долгового бремени Греции при сохранении страны в еврозоне — это правильный и реальный путь выхода из кризиса, и его можно легко пройти, достигнув соглашения между Германией и Грецией, под которым остальная Европа подпишется. Результатом стала бы победа не только для этих стран, но и для мировой экономики.

© Project Syndicate, 2015  
[www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org)

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

# БИЗНЕС | РЫНОК СИГАРЕТ

«Донской табак» работает на экспорт

## Иван Саввиди дымит в Америке

→ Окончание. Начало на с. 1

По словам Романова, «особенность Ближнего Востока заключается в том, что потребители там не слишком лояльны к конкретным табачным брендам», и новый товар при невысокой цене может рассчитывать на хорошие продажи. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), в период с 1990 по 2012 годы потребление сигарет, например, в Ливане выросло на 475% (до 119 пачек на душу населения в год), а мировое — за тот же период снизилось на 11%.

Курильщиками в Ливане являются 46,8% взрослого мужского населения. Похожие показатели и в Египте, где также работает «Донской табак» — там курят 44,3% мужчин и потребление табака год от года растет.

«Растет на российском рынке непросто: из-за увеличения табачного акциза растет стоимость сигарет в России, это негативно влияет на продажи. Кроме того, на рынке растет объем контрабандной и контрафактной продукции, что также отражается на бизнесе», — отмечает Романов. По оценке «Бритиш Американ Табакко Россия», доля нелегальной табачной продукции на российском рынке за прошлый год увеличилась с 1,6% до 2,7%.

### КУРС НА ПОЛИНЕЗИЮ

По словам Сергея Романова, стратегическая задача компании — довести объем экспорта до 30% от объема производства в течение пяти лет. В «Донском табаке» рассчитывают, что место важнейших прежде экспортных рынков — Украины и Приднестровья — займут страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Он уверяет, что на далеких от России рынках отечественный производитель может успешно конкурировать с транснациональными компаниями: «Если говорить про такие далекие страны, как Полинезия, то у крупных транснациональных компаний нет преимуществ перед нами. На островах нет табачного производства, и им приходится отправлять свой товар



Продажи «Донского табака» в прошлом году сократились на 4%, до 32 млрд сигарет

примерно так же далеко, как и нам». Минимальный объем поставки на тестовые для компании рынки составляет один контейнер (перевозится по морю), в который вмещается 500 тыс. пачек сигарет. При таких объемах нагрузка логистической составляющей на одну пачку незначительна, поясняет Романов.

Главный редактор отраслевого агентства «Русский табак» Максим Королев считает, что ставка «Донского табака» на увеличение экспортной программы является «разумным и

рациональным» решением: «Российский рынок объективно сокращается, и в этих условиях производители вынуждены искать другие рынки сбыта. Уверен, что и транснациональные лидеры российского рынка, мощности которых сейчас явно недозагружены, начнут активнее работать на экспортные продажи».

Выход на высококонкурентные европейские рынки для «Донского табака» был облегчен покупкой в середине 2013 года небольшой табачной фабрики Sekar в городе Ксанти в Гре-

**В «Донском табаке» рассчитывают, что место прежних экспортных рынков — Украины и Приднестровья — займут страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии**

ции. Сумма сделки (российской компании досталось 85% Sekar, продавцом выступал государственный греческий банк АТΕbank) не раскрывалась, одним из ее условий было инвестирование покупателем €20 млн в греческий завод после покупки. В 2014 году на фабрике было произведено 1,6 млрд сигарет для «Донского табака».

Иван Саввиди, семье которого принадлежит «Донской табак», издавна имеет хорошие связи с Грецией: бизнесмену, например, принадлежит греческий футбольный клуб ПАОК.

### Что еще пользуется спросом на экспортных рынках

#### Пивоваренная компания «Балтика»

Крупнейший пивовар России — компания «Балтика» (принадлежит датскому концерну Carlsberg) — давно развивает свою экспортную программу. По данным компании, продукция «Балтики» представлена в более чем 75 странах мира, на ее долю приходится более 50% всех экспортных поставок российского пива, в том числе в 20 стран — членов ЕС. На конец 2014 года продажи «Балтики» в Западной Европе составляли около 13% от всего объема коммерческого экспорта компании. По итогам

2014 года объем ее продаж в Европе увеличился на 22% по сравнению с 2013 годом.

По данным ФТС, в 2014 году на долю петербургской компании пришлось 53,25% объема поставок пива за рубеж в денежном выражении и 50,9% в натуральном. Всего из России в 2014-м было экспортировано 112,7 млн л пива на \$68,1 млн. Годом ранее пивовары задекларировали поставки на \$75,4 млн. На экспорт поставляются те же марки пива, что представлены и на российском рынке. Наибольшие объемы приходятся на марку «Балтика №7 Экспортное». Хотя

на некоторых рынках встречаются и особые предпочтения. Так, около 60% поставок в такие страны, как Кения, Судан, Эфиопия, Уганда, Гана, Танзания, Кот-д'Ивуар, Гвинея, Гвинея-Бисау, Бенин, Того, Буркина-Фасо, Камерун, приходится на «Балтика №9 Крепкое». Африканцы предпочитают «Девятку», говорят в «Балтике», — для местных жителей она является альтернативой самодельным местным спиртным напиткам.

#### Roust

Компания Roust Рустама Тарико, которая образовалась путем сли-

яния всех алкогольных активов бизнесмена — «Русского стандарта», компании CEDC («Зеленая марка», «Талка»), итальянского производителя игристых вин Gancia, дистрибьюторских компаний Roust Inc и «Вайт Холл», исторически была ориентирована на экспортные рынки. Сегодня основной продукт компании — водка «Русский стандарт». Она представлена на 70 иностранных рынках, крупнейшими из которых для компании являются Великобритания и Германия. На долю Roust в 2014 году пришлось 59,4% всего российского экспорта крепкого

алкоголя в натуральном выражении и 61,33% — в денежном. Совокупная задекларированная стоимость водки, поставленной компанией за рубеж, составила \$114,7 млн.

Продажи марок «Русский стандарт», «Зеленая марка», «Парламент» и Zubrowka на международных рынках в 2014-м выросли на 15%, а лидерами в закупках стали Великобритания (плюс 30% и более, 1 млн проданных коробов по 9 л) и Германия (плюс 40% и свыше 0,5 млн проданных коробов по 9 л), кроме того, «Зеленая марка» вышла на рынок США.

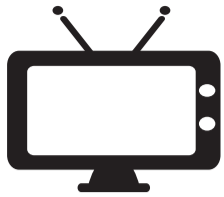


ФОТО: Depositphotos



### ДЫМ ЗА ГРАНИЦУ

«Донской табак» — последний крупный независимый производитель сигарет в России. По данным Nielsen за март 2015 года, компания занимает четвертое место на рынке после транснациональных корпораций JTI, Philip Morris и BAT («Бритиш Американ Табакко») с долей рынка 7,6%. В самом «Донском табаке» оценивают свою долю выше — в 8,8%. «Тут нет большого противоречия, — комментирует различия в оценках менеджер

крупной табачной компании из «большой тройки». — У «Донского табака» с широким ассортиментом недорогих сигарет достаточно большие объемы продаются в небольших городах и сельской местности, которую Nielsen не отслеживает».

Представители транснациональных табачных компаний в России также рассматривают экспорт в качестве перспективного направления работы. «В России наша компания располагает двумя современными высокотехнологичными фабриками, при этом одна из них [под Петербургом] является крупнейшей во всей компании Philip Morris Int. по производственной мощности. При снижающемся внутреннем рынке компания считает перспективным возможность наращивания экспорта продукции, сделанной в России. Это, безусловно, поможет развить производственный потенциал компании в России», — рассказала РБК директор по коммуникациям и связям с общественностью аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» в России Ирина Жукова.

По данным «Филип Моррис Интернэшнл», в последние три года компания экспортирует по 3 млрд сигарет (3–4% от производства). Основными экспортными рынками являются Белоруссия, Казахстан, страны Восточной Европы и Япония. В плане на 2015 год — начало экспорта в Армению, Киргизию, Казахстан, Монголию, Сербию и Японию.

Еще большие объемы сигарет экспортирует компания «БАТ Россия». По словам директора компании по корпоративным отношениям Александра Лютого, «БАТ Россия» поставляет продукцию странам, где у группы «Бритиш Американ Табакко» нет фабрик. «В прошлом году мы экспортировали 8,9 млрд сигарет, в 2013 году — 7,8 млрд. Большая часть наших экспортных поставок приходится на страны СНГ, в частности Казахстан и Азербайджан», — объяснил Лютый. По расчетам РБК, доля экспорта «БАТ Россия» составила около 11,5% от объема производства в 2014 году.

JTI не ответил на запрос РБК. ❏

## Как поделили российский табачный рынок

### Что было в СССР

Во времена Советского союза табачное производство курировало Министерство пищевой промышленности (Минпищеторг). К моменту распада СССР сигареты и папиросы делали на 53 табачных фабриках в 15 союзных республиках. При этом значительная часть табачного сырья производилась в СССР. Государство оказывало поддержку развитию табачководства через Всесоюзный научно-исследовательский институт табака, махорки и табачных изделий (ВНИИТТИ). Крупнейшим импортером сигарет в СССР была Болгария, откуда компания «БулгарТабак» поставляла популярные марки в европейском формате KingSize — «Ту-144», «Стюардесса», Ора!, «Родопи» и другие.

Крупнейшими фабриками в СССР были московские «Ява» и «Дукат», а также ленинградская фабрика имени Урицкого, ростовская фабрика (ДГТФ), Краснодарский и Кишиневский комбинаты. СССР входил в тройку крупнейших мировых производителей сигарет. В 1975 году объем производства сигарет и папирос достиг 364,3 млрд штук. Для сравнения, в 2014 году в России было произведено 355 млрд сигарет, по данным Росстата.

### Как в Россию пришли западные корпорации

С распадом Советского Союза на отечественный рынок начали активно вы-

ходить международные табачные гиганты, скупавшие бывшие государственные заводы. Еще до краха СССР на базе столичной фабрики «Дукат» было создано первое советско-американское СП «Liggett-Дукат» (партнером стала американская компания Liggett Group Inc.). Первой поменяла собственника петербургская фабрика имени Урицкого на Васильевском острове: в 1992 году завод купила американская корпорация RJR, после чего его переименовали в «РДж.Р Петро». В 1999 году RJR была поглощена японским табачным концерном Japan Tobacco International (JTI), а фабрика получила название ОАО «Петро». Спустя год мировой табачный лидер Philip Morris International приобрел контрольный пакет «Краснодартабакпрома», переименованного в фабрику «Филипп Моррис Кубань». В 1994 году иностранных хозяев обрела знаменитая столичная фабрика «Ява» (90% акций предприятия скупил British American Tobacco). В 2000 году «Liggett-Дукат» было приобретено британской корпорацией Gallaher, которая позднее вошла в состав JTI.

### Как «Донской табак» сохранил независимость

Единственной крупной российской фабрикой, так и не купленной транснациональными табачными компаниями, осталась ро-

стовская ДГТФ имени Розы Люксембург. После приватизации в 1992 году контроль над фабрикой получил Иван Саввиди, сделавший карьеру типичного «красного директора». Он работал на фабрике с 1980 года, причем сначала в качестве рабочего.

Получив контроль над фабрикой, Саввиди демонстративно провозгласил, что будет работать «только под российским флагом». Тем не менее на рынке постоянно ходили разговоры о том, что компания готовится к продаже.

В числе потенциальных покупателей называли Imperial Tobacco — транснациональную компанию, уступающую на российском рынке «большой тройке» лидеров, а также китайские табачные компании. Сам Саввиди еще в 2003 году говорил о том, что с предложениями о покупке его завода на него выходили все крупные табачные компании на рынке, однако до сделки дело так и не дошло. В последний раз о возможной продаже «Донского табака» писали в марте 2014 года, когда Bloomberg со ссылкой на свои источники сообщил о том, что Иван Саввиди привлек американский банк JP Morgan Chase для оказания помощи в поиске покупателя на свои производственные активы. Эксперты издания оценивали тогда бизнес «Донского табака» в 50–55 млрд руб.

## Чем известен владелец «Донского табака»

### Любитель футбола

В 2002–2005 годах Иван Саввиди был президентом футбольного клуба «Ростов». С 1957 года клуб назывался «Ростсельмаш», но бизнесмен в 2003 году инициировал его переименование (что вызвало недовольство старых болельщиков). Неофициально клуб называли «табачниками». В 2006–2008 годах Саввиди руководил другим ростовским клубом, СКА. В 2012-м он купил контрольный пакет акций греческого клуба ПАОК. Кроме того, Саввиди занимает пост председателя правления Детской футбольной академии им. В. Понедельника.

### Христианин

В 2000 году Саввиди основал Благотворительный фонд И.И. Саввиди, базовая программа которого называется «Духовное возрождение». Фонд спонсирует паломнические поездки к православным святыням и строительство храмов, а также проводит благотворительные акции. В 2009 году РПЦ вручила бизнесмену Орден святого благоверного князя Даниила Московского II степени, а в 2011 году — Орден святого преподобного Серафима Саровского III степени.

### Депутат

Саввиди в 2003 и 2007 годах был избран депутатом Госдумы и входил во фракцию «Единой России». Противники курения называли его представителем табачного лобби. Они утверждали, что техрегламент на табачную продукцию, внесенный Саввиди в Госдуму в 2008 году, противоречит подписанной в тот же год концепции ВОЗ о борьбе с курением. Тем не менее документ был принят и действует до сих пор.

### Сигареты для самых маленьких

В 2011 году обвинили Саввиди в пропаганде курения среди

детей. Блогеры обратили внимание на новую маркетинговую стратегию «Донского табака»: компания оформила пачки сигарет Sweet Dreams, Play и Kiss в стиле, привлекательном для девочек-подростков. Сигареты были ароматизированы, а их фильтр — подслащен. На фоне скандала сигареты исчезли из продажи. Сейчас на сайте «Донского табака» нет информации о марке Sweet Dreams, а марка Play оформлена более скромно. Лишь пачки Kiss сохранили некую легкомысленность: на них изображены яркие цветы и фрукты.

## «Донской табак» в России

По данным компании, в 2014 году две российские фабрики «Донского табака» (в Ростове-на-Дону и Переславле-Залесском) произвели 31,2 млрд сигарет, что на 11% меньше, чем годом ранее. Падение производства «Донского табака» было больше, чем на российском рынке в целом: по данным Росстата, в 2014 году рынок снизился на 8,8%. Валовой объем продаж компании в 2014 году вырос на 31%, до 47,4 млрд руб. Чистый объем продаж вырос на 6% и составил 14,4 млрд руб.

МЕДИАРЫНОК «СТС Медиа» подешевела на новости о сделке с Алишером Усмановым

# Упали на продаже

ЕЛИЗАВЕТА СУРГАНОВА

**В понедельник, 6 июля, «СТС Медиа» объявила, что может быть продана холдингу Ивана Таврина и Алишера Усманова. На этой новости ее акции достигли очередного исторического минимума.**

Торги на Нью-Йоркской бирже начались для «СТС Медиа» небольшим повышением, однако уже через час после открытия акции стали падать. К 20:30 мск компания подешевела на 12,7%, до \$293 млн.

Утром 6 июля руководство «СТС Медиа» объявило, что получило предложение от холдинга ЮТВ, принадлежащего Алишеру Усманову и Ивану Таврину, о продаже 75% в операционных активах компании в России и Казахстане. Как объяснил РБК источник, близкий к руководству «СТС Медиа», речь идет о покупке доли в российской дочке СТС Media Inc. — ООО «СТС Инвестментс». Эта компания была создана в апреле 2015 года, на нее были переведены все российские активы, которые ранее принадлежали головной компании, зарегистрированной в американском штате Делавер, рассказывала газета «Ведомости».

Как следует из сообщения «СТС Медиа», ЮТВ планирует приобрести контроль в операционной деятельности холдинга за \$200 млн. В сделку не вхо-

дят долги компании и наличные на счетах. В пресс-релизе холдинга также отмечается, что «с учетом окончательных условий сделки, расходов на ее совершение и подлежащих уплате налогов, совет директоров... ожидает, что средства, которые будут доступны для пропорционального распределения среди всех акционеров компании, будут включать в себя небольшую премию к цене обыкновенных акций по состоянию на закрытие биржи NASDAQ 2 июля 2015 года».

СТС Media Inc. планирует распределить между своими акционерами средства, полученные от продажи доли в операционных активах, и наличность, которая имеется на счетах компании, рассуждает аналитик Райффайзенбанка Сергей Либин. В конце первого квартала 2015 года на счетах «СТС Медиа» было \$108 млн. Тогда же компания объявила, что не будет выплачивать дивиденды за 2014 год. Отсюда и образуется возможность выплатить небольшую премию акционерам. Долгов у «СТС Медиа» нет, говорит ее представитель.

Для рассмотрения предложения ЮТВ совет директоров «СТС Медиа» создал специальный комитет, представляющий интересы миноритариев. ЮТВ будет предоставлен период эксклюзивности. Для завершения сделки «СТС Медиа» потребуются согласие всех миноритариев.

По логике при объявлении о покупке компании с премией к рыноч-



С тех пор как закон ограничил долю иностранного капитала в СМИ, «СТС Медиа» дешевеет с каждым днем

**ЮТВ планирует приобрести контроль в операционной деятельности холдинга за \$200 млн**

ной стоимости ее акции должны были подорожать. Очевидно, часть акционеров предпочли избавиться от акций по рыночной стоимости сегодня, а не ждать, чем закончатся переговоры с ЮТВ, рассуждает аналитик «Открытие» Александр Венгранович. Анонсированная сделка не предполагает большой премии — нет смысла ждать выкупа, который может состояться нескоро, считает он.

«СТС Медиа» управляет каналами СТС, «Домашний», «Перец», СТС Love. Сейчас около 39% акций холдинга принадлежит шведской Modern Times Group; еще 25% — у кипрской Telcrest Investments Limited, конечным бенефициаром которой является банк «Россия» Юрия Ковальчука. Оставшиеся 36% находятся в свободном обращении на NASDAQ.

**СЛЕДСТВИЕ** Бывший финансовый директор РАО «ЕЭС» вызван на допрос по делу Меламеда

## Друг и свидетель

ПОЛИНА РУСЯЕВА,  
СВЕТЛАНА РЕЙТЕР,  
ИРИНА ЮЗБЕКОВА

**Дмитрий Журба, экс-финансовый директор РАО «ЕЭС» и давний партнер бывшего гендиректора «Роснано» Леонида Меламеда, вызван как свидетель в Следственный комитет по делу о растрате более 220 млн руб.**

Бывший президент ИФК «Алемар» и финансовый директор РАО ЕЭС Дмитрий Журба, студенческий друг и давний партнер Леонида Меламеда, даст показания по уголовному делу о растрате более 220 млн руб. средства госкорпорации «Роснано», рассказал РБК источник, знакомый с ходом следствия. Источник в окружении Журбы подтвердил, что в ближайшие две недели бизнесмен должен явиться в Следственный комитет РФ (СКР) «на разговор», не уточнив точного юридического статуса вызова. По его словам, фамилия Журбы фигурирует в том же деле, по которому на прошлой неделе был заключен под стражу Меламед. Собеседник РБК уточняет, что не знает, вызывали ли бизнесмена в СКР ранее.

Источник, знакомый с подробностями уголовного дела, уточняет, что информация о том, что Журба привлечен в качестве свидетеля, появилась еще 2 июля. Потом допрос был перенесен, поскольку следствие сослалось на за-

нятность, но договоренность о том, что Журба придет на допрос в качестве свидетеля, осталась.

Сейчас основное место работы Журбы — созданная Меламедом ХК «Композит». Предприниматель занимает должность председателя совета директоров компании «Препрег-СКМ» — совместного предприятия «Роснано» и «Композита». Представитель «Композита» заявил, что ему не известно, вызывался ли Журба на допрос по данному делу, но подтвердил, что 2 июля в офисе компании проходили обыски и выемки «не только в кабинете Меламеда, но и в кабинете Журбы».

По словам источника в окружении Журбы, сегодня на работе он не появился. Мобильный телефон бизнесмена с вечера 3 июля находится вне зоны доступа, его знакомые также не могут ему дозвониться. Журнал Forbes со ссылкой на неназванного знакомого Журбы в понедельник сообщил, что он находится за границей.

### СУТЬ ОБВИНЕНИЯ

Басманный суд Москвы 3 июля отправил экс-гендиректора госкорпорации «Роснано» (с конца 2010 года — ОАО «Роснано»), а сейчас гендиректора ХК «Композит» Леонида Меламеда под домашний арест на два месяца. Как следует из сообщения СКР, Меламед подозревается в растрате 220 млн руб. средств госкорпорации

(ч. 4 ст. 160 УК РФ) в 2008–2009 годах. По версии следствия, основанного на отчете Счетной палаты, Меламед, одновременно являясь совладельцем инвестиционно-финансовой корпорации «Алемар» (ЗАО «ИФК «Алемар»), организовал заключение корпорацией «Роснано» с «Алемаром» договора об оказании консультационных услуг.

Следствие утверждает, что работа, которую выполняли сотрудники «Алемара», входила в функции самой «Роснано», и привлечение третьих лиц на возмездной основе в тех же целях противоречило закону. По версии следствия, под видом контракта на консультационные услуги Малышев и Понуров по решению Меламеда в течение полутора незаконно перечислили более 220 млн руб. выделенных «Роснано» бюджетных средств.

Вместе с экс-главой «Роснано» в деле фигурируют его заместитель в 2008–2009 годах Андрей Малышев (до недавних пор — президент Группы Е4) и экс-финансовый директор «Роснано» Святослав Понуров (сейчас — замгендиректора АНО «Спортивное вещание», созданное для организации телетрансляций Олимпиады в Сочи).

Источник, знакомый с ходом следствия, рассказал РБК, что 9–10 июля в качестве свидетеля по делу о растрате также будет допрошен нынешний глава «Роснано» Анатолий Чубайс. В момент заключения договора между госкорпорацией и «Алемаром» Чубайс

**По словам источника, фамилия Журбы фигурирует в том же деле, по которому на прошлой неделе был заключен под стражу Леонид Меламед**

занимал должность генерального директора «Роснано».

Адвокаты Меламеда и Чубайса, представители «Роснано» не ответили на запрос РБК. Пресс-служба СК отказалась от комментариев.

### ДАВНЯЯ ДРУЖБА

Меламед в 1992 году был одним из основателей новосибирской ИФК «Алемар». Спустя три года институтский приятель Меламеда Дмитрий Журба стал его партнером в компании. К началу 2000-х годов в группу «Алемар» входили банк «Алемар», одноименная управляющая компания, пенсионный фонд «Алемар-Уверенность», компании «Алемар Девелопмент» и «Алемар Консалтинг».

В 2000 году Меламед и Журба, работавшие тогда в концерне «Росэнергоатом», перешли на работу в РАО «ЕЭС», возглавлявшееся Анатолием Чубайсом. Меламед стал первым зампредом управления госкомпания, а Журба — финансовым директором. Меламед покинул РАО в 2004 году, вернувшись в «Алемар» в качестве президента, а Журба — в 2005-м, заняв пост вице-президента ИФК, которая стала одним из крупных подрядчиков РАО «ЕЭС». В 2005–2006 годах «Алемар» сопровождал сделку по покупке пакета акций концерна «Силловые машины» у холдинга «Интеррос» Владимира Потанина в интересах РАО «ЕЭС», а также вме-

СВОЙ БИЗНЕС  
Как это сделать

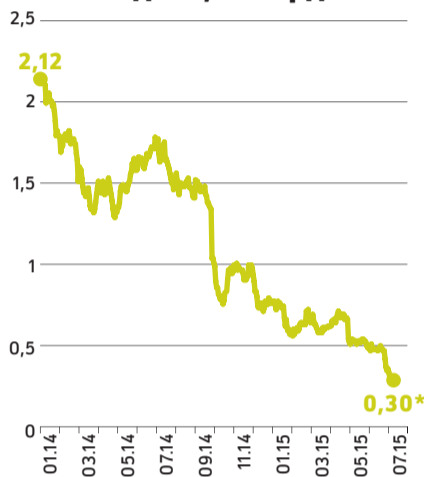


ФОТО: из личного архива

ТАТЬЯНА КОСТЕНКОВА,  
генеральный директор ГК «Блондинка»

Не стоит заваливать потенциального инвестора терминами и показателями, но продемонстрировать владение ими необходимо.

Как снижалась капитализация «СТС Медиа», \$ млрд



\*На 20.30 по Москве 07.06.2015

Источник: NASDAQ

В декабре 2014 года холдинг объявил, что его финансовым консультантом по вынужденной реструктуризации бизнеса будет банк UBS, который начал поиски потенциальных покупателей. Однако в апреле 2015 года компания отказалась от услуг UBS и занялась поисками покупателя самостоятельно — по итогам проведенных UBS презентаций банк не получил ни одной заявки. ❑

сте с ТНК-ВР и дочерней компанией РАО «ЕЭС», ОГК-1, участвовал в строительстве Нижневартовской ГРЭС. Как писал журнал Forbes, объем сделок с энергетическими компаниями, которые вел «Алемар» в 2005–2007 годах, приближался к \$2 млрд. Выручка группы «Алемар» в 2006 году, по данным СМИ, составила 4,2 млрд руб., позже данные не раскрывались.

В 2007 году, когда Леонид Меламед возглавил «Роснано», чтобы через год уступить кресло Чубайсу, Журба стал президентом «Алемара». При этом ИФК начала оказывать услуги «Роснано». Доход «Алемара» от инвестиционно-банковских услуг в 2009 году составлял около 1,2 млрд руб., портфель текущих сделок «Алемара» — \$5 млрд, из них \$500 млн связаны с «Роснано», рассказывал в интервью «Ведомостям» Дмитрий Журба. В отчете Счетной палаты о работе госкорпорации, например, указано, что в 2008–2009 годах проектными компаниями госкорпорации открывали спецсчета для получения средств «Роснано» в банке «Алемар». На эти счета за весь период проверки поступило порядка 9,4 млрд руб. и €4,31 млн госденег, следует из аудиторского отчета. В декабре 2010 года банк «Алемар» прекратил свое существование, присоединившись к Межтопэнергобанку. Меламед и Журба стали миноритариями нового банка. Сейчас среди владельцев банка Меламед не числится. ❑

## Как привлечь инвестиции от венчурного фонда

**В 2011 году мы запустили проект Aogi, который помогает бизнесу размещать контекстную рекламу. Проект успешно стартовал, но на развитие требовалось \$3–4 млн. Мы решили обратиться к венчурным фондам.**

### ДОСТУЧАТЬСЯ ДО ИНВЕСТОРА

Сначала мы исследовали известные нам ресурсы, почитали истории успеха. Поняли: если быть частью венчурной тусовки, шансы на успех сильно возрастают. Наняли консультанта, который объяснял нам правила игры, помогал в подготовке документов и презентаций, организовывал встречи с представителями фондов. Мы провели ряд встреч с шестью фондами, среди которых были Inventure Partners, Runa Capital, Intel Capital.

На начальном этапе общения с фондами лучше всего работает «лифтовая презентация» (elevator pitch), когда нужно за одну минуту объяснить незнакомому человеку, что такое твой продукт или услуга. Необходимо заинтересовать инвестора и уговорить его выслушать подробный рассказ о проекте. Любому фонду поступают тысячи предложений, и пробиться через этот информационный шум — сложная задача. Самый надежный способ — личная рекомендация. Мы сотрудничали с опытным консультантом, и его помощь была неоценимой. Существуют и более доступные способы: speed dating (встречи с инвесторами, где они выслушивают 10–20 стартапов), выступления на конкурсах стартапов, участие в акселераторах. В любом случае понадобится «тизер» — выжимка, отражающая суть проекта и описывающая модель монетизации, на одном листе А4. Нечто похожее на коммерческое предложение будущему партнеру.

Если этой короткой презентацией удалось заинтересовать инвестора, вас приглашают выступить с развернутой презентацией. Тогда важно охватить обязательный набор вопросов, интересующий любого инвестора: продукт, рынок, бизнес-модель, команда, финансовая часть. Фонды больше интересуются бизнес-моделью, а не техническими деталями. Поэтому не стоит заваливать потенциального инвестора терминами и показателями, но продемонстрировать владение ими необходимо.

### ЗНАКОМСТВО С ПРОДУКТОМ

Если фонд заинтересовался вашим проектом, он предпримет действия, чтобы продолжить общение: напишет письмо или позвонит с просьбой прислать более подробную информацию. Обычно просят проработанный бизнес-план, структуру будущих доходов

и расходов компании, подробный план по разработке (если речь идет об IT-проекте), маркетинговый план и план развития на два-три года. На этом же этапе мы подписывали NDA (non-disclosure agreement — соглашение о неразглашении конфиденциальной информации).

Изучив информацию, фонд назначает предпринимателю личную встречу. На ней есть возможность подробно рассказать о преимуществах проекта. Например, мы рассказывали о том, что этот рынок растет в среднем на 40–50% в год (это был 2012 год), говорили о других игроках в нашей нише, о соотношении рекламы в интернете и на ТВ. Традиционная структура презентации выглядит так: проблема — решение — рынок — бизнес-модель — интеллектуальная собственность — ключевые члены команды — финансовый план — необходимые инвестиции и предлагаемая доля инвестора в проекте — план выхода из стартапа (когда и как инвестор получит свои деньги обратно). Часто последним этапом нашей встречи было живое тестирование

Если стороны приходят к консенсусу, начинается долгая процедура due diligence (продолжительностью до трех-четырех месяцев), когда фонд тщательно проверяет цифры и факты, которые владельцы заявляли в презентациях. Итог всего процесса — подписание shareholders agreement и перечисление средств. Дьявол кроется в деталях, и договор необходимо изучить вдоль и поперек, нанять юриста. Переговоры по какому-то пункту могут оказаться не менее жаркими, чем на этапе согласования стоимости.

### С ФОНДАМИ ЛУЧШЕ НЕ СВЯЗЫВАТЬСЯ

Обычно весь путь общения с фондом небыстрый: он занимает от трех месяцев до нескольких лет. Если нет, стороны полюбовно расстаются, обычно обещая связаться через один-два-три года, когда проект выйдет на новый уровень (просто вежливые фразы). Наше общение с фондами разладилось на этапе согласования оценки — фонд называл сумму в три раза ниже той, на которую были согласны основатели.

### Стартап может искать инвестора на разных стадиях развития, но отсутствие работающего продукта или прототипа — серьезное препятствие

продукта. Стартап может искать инвестора на разных стадиях развития, но отсутствие работающего продукта или прототипа — серьезное препятствие. Временной промежуток от первого контакта до конца этого этапа зависит от многих факторов, в том числе от времени года: если встреча пришлось на декабрь или апрель, следующие январь или май автоматически выпадают. Мы ждали ответа в среднем около месяца.

### ТОРГ ЗА ОЦЕНКУ БИЗНЕСА

Самый сложный этап переговоров — оценка стоимости компании. Естественно, в интересах стартапа убедить фонд в том, что проект если не бесценен, то явно недооценен. Фонд же пытается приблизить итоговую цифру к нижней границе возможной оценки. Этот процесс может растянуться на несколько месяцев. Тогда же определяется доля в компании, которую стартап готов уступить за ту или иную сумму инвестиций. Результатом этапа является term sheet — документ, в котором стороны фиксируют свои договоренности, определяя основные положения будущего акционерного соглашения (shareholders agreement). Term sheet не является юридически обязывающим документом, но фиксирует намерения стартапа и инвестора.

В итоге мы пересмотрели свой финансовый план, сильно сократили расходы на разработку продукта (предполагаемый штат в 30 разработчиков уменьшили до 15), сфокусировались на самых важных статьях расходов. Необходимую для развития сумму сократили до \$1 млн и взяли кредит у учредителей под довольно низкие проценты. Сейчас мы понимаем, что полученные средства стоили нам 15% годовых, а инвестиции фонда обошлись бы в 150% в год.

Учитывая нынешнее состояние экономики, мы бы советовали стартапам переходить на экономную модель развития (lean startup), расставляя приоритеты в планируемых расходах, а не пытаться успеть покрыть все и сразу. Получение инвестиций часто приравнивается к успеху проекта, что в корне неверно. Наоборот, полученные от фондов средства не всегда учат предпринимателей грамотно распределять статьи расходов, и зачастую вместе с деньгами заканчивается и жизнь самого проекта. На мой взгляд, начинающему бизнесмену надо полностью исчерпать другие источники финансирования, прежде чем стучаться в фонды.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Свой бизнес. Как это сделать», может не совпадать с мнением редакции.

КОНКУРС ФРАНШИЗ Сколько можно заработать на франшизе сети «Ригла»

# Деньги на таблетках

ВАЛЕРИЯ ЖИТКОВА

**Франшиза крупной аптечной сети вряд ли обогатит того, кто начинает этот бизнес с нуля. Но если у вас уже есть своя аптека, она вполне может пригодиться.**

## СО ВТОРОГО ЗАХОДА

История сети аптек «Ригла» началась в 2001 году, когда крупный дистрибьютор фармацевтической продукции — компания «Протек» — решил развивать собственную розницу. В 2005 году открылись первые аптеки по франшизе — партнерство преимущественно заключалось в брендировании независимых аптек в цвета «Риглы». Такой подход был признан неудачным — франчайзинговая программа не развивалась. В 2013 году «Ригла» ее перезапустила: компания стала предлагать партнерам полный пакет: не только бренд, но и технологии, обучение персонала и проч.

Аптечный рынок России слабо консолидирован — пять ведущих сетей контролируют всего 13,2% розничных продаж, поэтому развитие франчайзинговой программы для «Риглы» — возможность достаточно дешево закрепить свои позиции лидера рынка, а для «Протека» в целом — увеличить доходность бизнеса. Согласно отчетности группы по МСФО за 2014 год, на розницу пришлось всего 15% выручки «Протека» (24,2 млрд руб.), но 36% валовой прибыли. Правда, пока из 1325 аптек «Риглы» только 20 открыты по франшизе (преимущественно в московском регионе). К концу 2015 года «Ригла» планирует довести эту цифру до 50.

## ВЗГЛЯД ФРАНЧАЙЗЕРА

По словам Натальи Держаевой, руководителя франчайзингового проекта «Риглы», многие предприниматели не подозревают о сложностях фармацевтического бизнеса, поэтому старт по франшизе — прекрасный способ избежать многих ошибок. За 200 тыс. руб. (паушальный взнос «Риглы» без учета НДС) предприниматель получит доступ к отработанным бизнес-процессам компании и возможность приобрести лекарства у «Протека» со скидками. Владелец франшизы готов обучить партнера, помочь ему набрать персонал, предоставить программное обеспечение, позволяющее контролировать продажи и складские остатки («еФарма 2 — Аптека», заключается отдельный сублицензионный договор), и по мере необходимости консультировать его.

Прежде чем заключить договор коммерческой концессии, предприниматель должен подобрать помещение для аптеки, рассказывает Держаева. Рекомендуемая площадь 30–60 кв. м, строго первый этаж. Требования к окружению аптеки достаточно стандартные: рядом должен быть жилой комплекс, офисные здания, рынок, остановка транспорта — то, что обеспечит постоянный поток клиентов. Все новые объекты обсуждаются с руководством головной компании. На этой встрече менеджер по франчайзингу рассказывает о будущей аптеке: расчеты товарооборота и окупаемости, плотность конкурентной среды в районе и т.д. «Ригла» сама



По словам руководителя франчайзингового проекта «Риглы» Натальи Держаевой, франшиза интересует в первую очередь новичков в аптечном бизнесе

рассчитывает финансовую модель будущей аптеки, и если она показывает, что срок окупаемости вложений превышает три с половиной года, помещение забраковывают.

Если все в порядке, будущий владелец аптеки подписывает договор франчайзинга, а потом — договор аренды. После этого ему необходимо получить лицензию на аптечную деятельность, а процесс это не быстрый, отмечает Держаева, и может занять до четырех месяцев — аренду все это время придется платить. Замруководителя аптечной сети «Нео-фарм» Игорь Пышкин рассказывает, что на лицензию можно подавать только после того, как помещение полностью готово — отремонтировано и в нем установлено все необходимое оборудование и техника, а также заключены трудовые договоры со специалистами. Для получения лицензии потребуется санитарно-эпидемиологическое заключение, договоры на вывоз ТБО, дератизацию и дезинсекцию, утилизацию просроченных препаратов и пр. Срок рассмотрения самой заявки на лицензирование — до 45 рабочих дней. Госпошлина — 6,5 тыс. руб.

Для аптеки площадью 60 кв. м первоначальные инвестиции составят не

менее 3 млн руб. Примерно треть из них уходит на закупку первой партии товара (1,2 млн руб.). На ремонт помещения требуется не менее 700 тыс. руб. (из расчета 10–12 тыс. руб. на 1 кв. м). Около 30 тыс. руб. — указатели, вывески на полках, 100–130 тыс. руб. — вывеска с названием аптеки. Закупка мебели (витрин, столов, стульев, шкафов для хранения лекарств), кассового аппарата, сейфа (для хранения наркотиков) и системы видеонаблюдения — не менее 0,5 млн руб. Головной офис не занимается поставками мебели и техники для франчайзи, но готовит дизайн-проект аптеки и рекомендует проверенных поставщиков. Еще не менее 480 тыс. руб. — аренда за три месяца, которые уйдут на обустройство и лицензирование (для Москвы — 2 тыс. руб. за 1 кв. м в месяц), а также депозит арендатору — минимум за месяц.

Аптечный бизнес отличается стабильностью. Летом выручка обычно на 10–20% ниже, чем в остальное время, отмечает Держаева, но финансовые показатели зависят прежде всего от местоположения. Аптеки «Риглы» в прошлом году в среднем показали выручку в 1,6 млн руб. в месяц. Роялти с продаж составляет 1,5% (показатели аптеки владелец франшизы получает

**Многие предприниматели не подозревают о сложностях фармацевтического бизнеса, поэтому старт по франшизе — прекрасный способ избежать многих ошибок**

автоматически благодаря программе «еФарма 2 — Аптека»). Но франчайзи получает возможность участвовать в маркетинговых акциях: стимулировать продажи товаров private label «Протека» и других препаратов (их список меняется в зависимости от акции). В зависимости от объемов продаж продвигаемых препаратов франчайзи может получить ретробонус до 2%. Для «Протека», в линейке которого почти 500 товаров private label, это выгодно — эти товары приносят только 5% выручки, но генерируют 13,5% валовой прибыли розничного бизнеса.

Федеральные рекламные кампании запускаются одновременно по всей сети за счет главного офиса. Скидки на тот или иной вид товара, «счастливые часы», наружная реклама одинаковы во всех аптеках. Локальной рекламой (раздача листовок, размещение на местных сайтах) могут заниматься сами франчайзи.

По словам Держаевой, франшиза интереснее чаще всего тех, кто неопытен в аптечном бизнесе — фармацевты и владельцы других аптек начинают бизнес самостоятельно. Чаще всего управление аптекой берет на себя наемный директор (у него должно быть фармацевтическое образование). Если аптечный

**ФРАНШИЗА «РИГЛЫ»  
В ЦИФРАХ**

**24,2 млрд руб.**

составил объем продаж сети  
в 2014 году

**1325 аптек**

находятся в сети «Ригла»  
по состоянию на середину  
2015 года

**200 тыс. руб.**

составляет паушальный взнос  
(без учета НДС)

**1,5%**

составляет роялти

**30 кв. м**

минимальная площадь аптеки

**1,6 млн руб.**

средняя месячная выручка  
аптеки в сети «Ригла»

**Источник:** данные компании,  
опрос франчайзи

бизнес открывается в формате ООО, то владелец компании может не иметь никакого отношения к фармацевтике. А если в формате индивидуального предпринимателя, то последний должен иметь профильное образование, так же как и сотрудники — провизоры и фармацевты.

**ВЗГЛЯД ФРАНЧАЙЗИ**

Общение РБК с франчайзи «Риглы» складывалось непросто: менеджеры головного офиса предупредили своих партнеров о том, что раскрывать финансовые показатели аптек не следует, поэтому три из пяти франчайзи отказались общаться. Опыт франчайзи «Риглы», которые не побоялись рассказать о своем бизнесе РБК, говорит о том, что франшиза дает возможность повысить эффективность уже существующего аптечного бизнеса, но вряд ли позволит открыть успешную аптеку непрофессионалу.

Анатолий Сальников открыл аптеку «Ригла» в конце 2013 года в Люберцах, недалеко от собственного дома. Выбор на фармацевтический бизнес пал случайно: предприниматель искал дело, в которое можно инвестировать, не занимаясь операционным управлением (его основной бизнес — доставка пиццы). Всеми операционными вопросами занимается директор аптеки, он же общается с главным офисом «Риглы». Сальников каждый день отслеживает выручку аптеки, которая летом составляет порядка 0,5 млн, а в остальное время — порядка 0,8 млн руб. в месяц. Стартовые вложения Сальникова составили около 2 млн руб. На эти деньги он оплатил паушальный взнос, арендовал помещение площадью 45 кв. м в уличных торговых рядах, сделал косметический ремонт и заказал первую партию товара. Сейчас ежемесячные расходы Анатолия составляют около 150 тыс. руб., из которых 100 тыс. руб. уходит на зарпла-

**При расчете бизнес-плана менеджеры главного офиса пообещали Никитину возврат инвестиций через 1-1,5 года, но сам бизнесмен планирует другой срок — два года**

ту сотрудникам (два фармацевта, директор и уборщица), а 48 тыс. руб. — на оплату аренды и коммунальных услуг.

Предприниматель признается, что пока даже не вышел на текущую окупаемость (хотя главный офис обещал выход в ноль через 9–12 месяцев). Ежемесячный оборот его аптеки сейчас составляет около 500 тыс. руб., средняя наценка на медпрепараты — 18%, рассказывает Сальников. Это дает только 90 тыс. дохода при затратах в 150 тыс. руб. Главная причина убытков — неудачный выбор локации, считает Сальников: «Я открыл аптеку возле железнодорожной станции, надеясь на трафик. Но людей здесь меньше, чем хотелось бы».

Владелец аптеки в подмосковном городе Рошаль сам принимает активное участие в ее управлении — он уже девять лет занимается бизнесом в медицинской сфере. В 2006 году Вадим Никитин открыл медицинский центр, а в 2013 году решил запустить на его территории аптеку, чтобы пациенты могли покупать прописанные лекарства «не отходя от кассы». За два года работы собственная аптека не принесла Никитину ощутимой прибыли, поскольку не смогла конкурировать по ценам с находящейся рядом аптекой сети «Норма». В мае 2015 года Никитин стал франчайзи «Риглы», поскольку поставщиком его аптеки был «Протек».

Все оборудование в аптеке уже было, а на ребрендинг, паушальный взнос и первую закупку товара у Никитина, как он утверждает, ушло 3,5 млн руб. Персонал — директор, бухгалтер и три фармацевта — тоже остался прежним. Площадь в 90 кв. м он сократил до 43 кв. м. В день «Ригла» приносит в среднем 24 тыс. руб. выручки, то есть в месяц выходит 0,72 млн руб. Наценка на лекарства — всего 16%, утверждает Никитин: «Низкая наценка должна привлечь покупателей в нашу аптеку. К сентябрю, когда начнется сезон простуд, у людей

сформируется уверенность в том, что в «Ригле» самые низкие цены».

Ежемесячные расходы аптеки в Рошале, как в Люберцах, — 150 тыс. руб., из которых 93 тыс. руб. — зарплата сотрудников, 46 тыс. руб. — арендная плата, 10 тыс. руб. — коммунальные платежи, телефон, интернет. Получается, в ноль Никитин тоже пока не вышел. При расчете бизнес-плана менеджеры головного офиса пообещали Никитину возврат инвестиций через 1–1,5 года, но сам бизнесмен планирует другой срок — два года.

Несмотря на трудности, Сальников из Люберец доволен работой головного офиса «Риглы»: по словам предпринимателя, менеджеры буквально заваливают его советами по улучшению работы аптеки, «так что большую часть приходится фильтровать». Главное для владельца аптеки, далекого от фармацевтики, — найти опытного директора, убежден он. Никитин основным плюсом франшизы «Риглы» считает жесткий контроль ассортимента аптеки, когда менеджеры головного офиса подбирают самые популярные и высокомаржинальные препараты. В планах предпринимателя открыть еще два пункта по франшизе — в Москве и Шатуре, где также работают его медицинские центры.

Чтобы уменьшить вложения, Пышкин рекомендует открывать не полноценную аптеку, а аптечный пункт — в этом случае требования к материально-техническому и административно-бытовому площадям менее строги, а из ассортимента уходят только учетные препараты, незначительно влияющие на товарооборот. В таком случае можно уложиться в 1,5 млн руб. Несмотря на сложности, аптечный бизнес — один из самых устойчивых, отмечает консультант: «Люди никогда не перестают болеть, поэтому выручка аптек достаточно стабильна даже в кризисные времена».

**CLASSIFIED | ДЕЛОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

По вопросам размещения в рубрике CLASSIFIEDS обращайтесь в Рекламное Агентство «СБП» по тел.: (495) 380-11-67, 917-97-70



**РБК СТИЛЬ**  
Жизнь  
в удовольствие

style.rbc.ru

**УНИКАЛЬНЫЕ  
УЧАСТКИ  
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА**

МЖС / ПРОМ / СЕЛЬХОЗ  
от 0,5 до 200 га

495 **775 7475**

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



Аукцион  
20 июля 2015



**ПРОДАЖА ЗДАНИЯ  
с земельным участком**

3-этажное  
нежилое здание  
площадью:  
**3 564,4 м²;**  
земельный участок  
площадью:  
**6 004 м²**

Задаток 20 500 000 руб.  
должен поступить на счет  
организатора торгов  
не позднее 16.07.2015



Нач. цена 102 500 000 руб., без учета НДС

Санкт-Петербург, г. Пушкин, Октябрьский бул., д. 50/30, лит. А

**8 (921) 961-83-91** [auction-house.ru](http://auction-house.ru)

Как защитить свои сбережения в кризис

# Если завтра дефолт

АНАСТАСИЯ СТОГНЕЙ

**Дефолт Греции в очередной раз доказал, что граждане оказываются не готовы к экономическим потрясениям. Как только стало известно о лимите на снятие наличных, греки поддались панике и бросились скупать продукты. «РБК Деньги» собрал советы о том, как можно защитить свои сбережения во время кризиса.**

В ночь на 28 июня стало понятно, что переговоры между Грецией и ее европейскими кредиторами зашли в тупик — стране, скорее всего, придется объявить дефолт. Сразу после этих новостей греки выстроились в очереди у банкоматов. Спустя сутки местное правительство ввело мораторий на снятие наличных (не больше €60 в день) и запретило переводы наличных за рубеж. Греческие граждане повели себя, как россияне в 1998 году — начали сметать продукты долгого хранения из магазинов.

Россиянам повторение дефолта пока не грозит. Но в обозримом будущем Россия вполне может пойти по греческому пути, говорится в докладе, подготовленном рабочей группой при Минфине под руководством главы Экономической экспертной группы Евсея Гурвича.

«Есть проблемы, которые могут разрастись до непредсказуемых размеров, если не решать их сейчас», — объясняет Гурвич. Среди них — низкие темпы роста экономики и неоправданные обязательства государства в социальной сфере и финансовом секторе.

«РБК Деньги» собрал самые распространенные сценарии кризисов и попросил финансовых консультантов дать советы, как гражданам к ним подготовиться.

## СИТУАЦИЯ: ЛИМИТ НА СНЯТИЕ НАЛИЧНЫХ

Утром 29 июня 2015 года греческое правительство выпустило распоряжение закрыть все банки до 6 июля. С этого момента в местных банкоматах можно снять не более €60 в день. Правда, распространяется это ограничение только на карты, выданные в Греции, по картам иностранных эмитентов лимитов нет. В теории расплачиваться картами можно везде, однако многие магазины отказались их принимать, опасаясь, что не смогут обналичить средства.

## СОВЕТ: ОТКРЫТЬ СЧЕТ В ИНОСТРАННОМ БАНКЕ

«Как показал опыт Греции, когда начинаются процедуры оздоровления банковской системы, на средства в иностранных банках эти ограничения не распространяются», — говорит партнер Paragon Advice Group Александр Захаров.

## СИТУАЦИЯ: «СТРИЖКА» ДЕПОЗИТОВ

В разгар кризиса на Кипре в 2013 году Евросоюз утвердил план оказания финансовой помощи Кипру на условиях реструктуризации банковского сектора. Договоренность предусматривала, что Кипру предоставят €10 млрд при

условии, что он самостоятельно найдет еще €5,8 млрд. Способ Евросоюзу также предложил сам: «срезать» часть средств со вкладов в кипрских банках. С каждого депозита, размер которого превышал €100 тыс., списали 9,90%, со вкладов меньшей суммы — 6,75%. Правило коснулось и резидентов, и нерезидентов страны. В итоге была проведена реструктуризация двух крупнейших банков — Bank of Cyprus и Laiki Bank. Клиентам Bank of Cyprus часть потерянных средств компенсировали акциями банка.

## СОВЕТ: НЕ ПРЕВЫШАТЬ СТРАХОВУЮ СУММУ

«Когда на Кипре началась «стрижка» депозитов, мои друзья за день меня предупредили, сказали, что банки закроются, будут проблемы», — рассказывает Исаак Беккер из FCP (Financial Management) Ltd. «Я сказал, что никуда не побегу, никаких переводов делать не буду. Все мои сбережения были распределены по разным банкам, в каждом — не больше 100 тыс.», — добавил он. Консультант подчеркнул, что благодаря своевременной подготовке никаких проблем из-за кипрского кризиса у него не возникло.

Еще можно перевести деньги на брокерский счет. «У меня получилось задним числом оформить сделки по клиентам, которые хранили деньги на Кипре, через брокерские счета», — объясняет генеральный директор компании «Персональный советник» Наталья Смирнова. Она подчеркнула, что, поскольку вывести средства с депозита было практически невозможно, оставался единственный вариант: перевести деньги на брокерский счет в том же банке и вывести через ценные бумаги некипрских эмитентов.

## СИТУАЦИЯ: ЗАПРЕТ СВОБОДНОГО ОБМЕНА ВАЛЮТЫ

В 2003 году для борьбы с оттоком капитала и спекуляциями в Венесуэле был запрещен свободный обмен валюты. Покупать доллары по официальному курсу (он поддерживался на уровне 4,3 боливара за \$1) могут лишь некоторые фирмы-импортеры. Частные лица могли получить не больше \$3 тыс. в год. Из этой суммы \$300 можно было потратить на покупку товаров из-за рубежа, а еще \$500 получить наличными. Остальное кладут на банковскую карту, если венесуэлец докажет властям, что отправляется за рубеж.

## СОВЕТ: ЗАПАСТИСЬ ДРАГОЦЕННОСТЯМИ

Если появляется ощущение, что ситуация принимает критический оборот, нужно подумать об активах, которые будут котироваться на черном рынке, говорит эксперт Института финансового планирования Саида Сулейманова. Такими активами могут быть драгоценные металлы и ювелирные украшения.

## СИТУАЦИЯ: ЗАМОРОЗКА ВКЛАДОВ

В начале 2001 года на фоне затянувшегося кризиса в Аргентине начался отток капитала из банков. В ответ

## Как подготовиться к дефолту



### Хранить доллары дома

Нужно обязательно иметь запас долларов наличными, который будет храниться дома, советует Наталья Смирнова. «Конечно, не стоит поддаваться панике и бросаться покупать валюту на любых тревожных новостях. Хранить все свои сбережения в валюте тем более неразумно. Формировать такой резерв нужно постепенно, из расчета, что денег вам должно хватить на срок от одного до трех месяцев», — пояснила она. Смирнова добавила, что нужно внимательно следить за ситуацией и более активно пополнять резерв, если есть тревожные сигналы. Например, в России таким сигналом может быть падение цены нефти ниже \$40. «Если такие триггеры есть, можно увеличить сумму пополнения своего резервного фонда», — говорит консультант.



### Инвестировать в иностранные ценные бумаги

Важно при первой же возможности диверсифицировать свои сбережения по географическому принципу, подчеркивает международный финансовый консультант FCP (Financial Management) Ltd Исаак Беккер. Один из способов диверсификации — инвестировать в ценные бумаги зарубежных эмитентов, добавляет Наталья Смирнова. При дефолте

страдает банковская система, могут быть введены ограничения на вывод средств с депозитов, а размещение в ценных бумагах поможет скомпенсировать эти риски, объясняет она.



### Следить, чтобы депозит был в рамках страховой суммы

Ни в коем случае не нужно держать деньги в одном банке, тем более если превышен страховой лимит, подчеркивает Александр Захаров. На данный момент максимальная сумма компенсации в России составляет 1,4 млн руб.



### Завести счет за границей

Открывать счета лучше в государствах с наиболее устойчивой финансовой системой, рассказывает Захаров из Paragon Advice Group. К ним в первую очередь относится Швейцария: хотя в местных банках встречаются даже отрицательные ставки по депозитам, швейцарский франк — наиболее устойчивая валюта, поэтому средства будут с наибольшей вероятностью защищены от любых колебаний. Кроме того, у швейцарских банков достаточно хорошо развита система взаимодействия с клиентами и есть обширная интернациональная сеть, добавил Захаров. Есть убеждение, что открыть счет за границей можно, только имея доход на-

много выше среднего. Это не так, говорит он. По его словам, россиянам стоит обратить внимание на латвийские и эстонские банки, а также на глобальные банки: Ситибанк, HSBC, JP Morgan. «Главное — помнить, что на территории Евросоюза страховая сумма — €100 тыс.», — подчеркнул консультант. При этом число вкладов не ограничено, добавил Захаров.



### Открыть счет в иностранном подразделении российского банка

Хорошая идея — открыть счет в подразделении российского банка в другой стране, приводит еще один совет Захаров. Например, в филиале Промсвязьбанка на Кипре. С одной стороны, банк работает по стандартам права Евросоюза и в случае дефолта компенсирует до €100 тыс. По этой же причине, если в России наступит дефолт, движение средств по этому счету, скорее всего, ограничено не будет. В то же время, поскольку банк российский, отчитываться как за иностранный счет вам не придется, добавляет Захаров.



### Сделать вклад в госбанке

Часть сбережений нужно хранить в крупных государственных банках, которые в случае дефолта рухнут последними (например, в Сбербанке, ВТБ, Банке Москвы), говорит Наталья Смирнова.

Если становится очевидно, что надвигается беда, надо обналичить сумму сбережений, достаточную для того, чтобы прожить как минимум полгода

правительство заморозило вклады чуть более чем на 12 месяцев, позволяя снимать лишь небольшие суммы (до \$250 в неделю). Население ответило на это беспорядками, за которыми последовал дефолт и отказ от привязки аргентинского песо к доллару. Если раньше по курсу Центробанка Аргентины 1 песо был равен \$1, то после дефолта курс колебался на уровне 3–4 песо за доллар. Вклады в долларах и других иностранных валютах перевели в песо по курсу во много раз ниже докризисного.

## СОВЕТ: ОБНАЛИЧИТЬ СЧЕТА

Нужно тратить как минимум пять–десять минут в день на изучение экономических новостей, напоми-

нает Сулейманова. Если становится очевидно, что надвигается беда, надо обналичить сумму сбережений, достаточную для того, чтобы прожить как минимум полгода. «Как показывает практика, заморозка счетов может длиться неограниченное время», — подчеркнула Сулейманова. Также часть обналиченных средств нужно конвертировать в доллары. Еще можно создать резервный запас. Опыт всех дефолтов подсказывает, что при наступлении критической ситуации нужно создать дома запас непортящихся продуктов и лекарств (базовых и тех, которые вы принимаете регулярно). Этот совет не относится к сфере финансового планирования, но подумать об этом необходимо, добавила Сулейманова. ■