

**КОНФЛИКТ****Глава ФСК попросил Дмитрия Медведева защитить компанию от «Россетей»**

с. 8 →

**ОПК**

Какие контракты были подписаны на проходящем форуме «Армия-2018»

с. 2 →

**ТЕХНОЛОГИЯ**

«Лаборатория Касперского» оценила эффект от негативных публикаций в США

с. 7 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**24 августа 2018**  
Пятница  
№ 142 (2866)**Андрей Белоусов,**  
помощник президента России

Андрей Белоусов обсудит с бизнесменами изъятие сверхдоходов компаний

ПЕРЕГОВОРЫ, с. 9 →

ФОТО: Алексей Дружинин/РИА Новости

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 23.08.20181043,99 ↓  
пунктаЦена нефти BRENT  
Bloomberg, 23.08.2018, 20.00 мск\$74,67 ↑  
за баррельМеждународные резервы  
России ЦБ, 17.08.2018\$452,2 ↓  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
24.08.2018\$1= ↑  
₽68,53€1= ↑  
₽79,25**ДИПЛОМАТИЯ** Почему ЕС вслед за США не ввел новые антироссийские санкции

## Нештатная ситуация



У Евросоюза свой взгляд на необходимость усилить санкционное давление на Россию

ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН

**В США и Великобритании призывали Евросоюз принять новые антироссийские санкции. Раньше Брюссель старался действовать с США синхронно, но сейчас вводить ограничения не спешит: к этому не готовы Франция, Германия и Италия.****«Плечом к плечу с США»**

В Европейском союзе нет единодушия по поводу необходимости усилить санкционное давление на Россию после введения новых

экономических ограничений со стороны США. Об этом в четверг, 23 августа, интернет-изданию Euractiv рассказали дипломаты ЕС. «Не вижу такой возможности (введения новых санкций против России. — РБК)», — заявил источник Euractiv.

Отсутствие политической воли на этот шаг собеседник издания объяснил нежеланием ряда европейских стран разрывать экономические связи с Москвой. «Италия, Австрия и даже Франция слишком сильно заинтересованы в том, чтобы вести бизнес с Россией», — пояснил дипломат. Согласно правилам ЕС для при-

нятия санкций требуется согласие всех 28 стран союза.

Во вторник министр иностранных дел Великобритании Джереми Хант предложил ЕС ввести дополнительные санкции против России из-за покушения на экс-полковника ГРУ Сергея Скрипаля и его дочь Юлию в городе Солсбери. Атака на Скрипалей состоялась в марте — за падением, по мнению Лондона, стояли российские власти. В начале августа в связи с инцидентом в Солсбери Госдеп анонсировал санкции, запрещающие экспорт в Россию чувствительных с точки зрения националь-

ной безопасности США товаров (электроника, материалы, нефтегазовое оборудование и т. п.). Они вступили в силу в среду, 22 августа. «Соединенное Королевство призывает &lt;...&gt; Европейский союз принять меры, гарантирующие, что санкции против России носят всеобъемлющий характер и что мы стоим плечом к плечу с США», — подчеркнул Хант, выступая в Вашингтоне.

Помимо этого в начале августа в американском сенате был представлен законопроект, содержащий новый пакет ограничений против России.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →

**КРИЗИС**

## ЦБ избрал неверный курс

ГЕОРГИЙ ПЕРЕМИТИН,  
АННА МИХЕЕВА,  
ИВАН ТКАЧЁВ,  
ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,  
АНАСТАСИЯ КНЯЗЕВА**Банк России, выход которого на рынок с целью закупок валюты для Минфина обвалил рубль, пошел на беспрецедентный шаг — отказался от них до конца сентября. Это краткосрочно поддержит курс, но влияния санкций избежать не удастся.**

Банк России более чем на месяц, с 23 августа до конца сентября, уйдет с валютного рынка. Регулятор приостановил закупки валюты для Минфина, которые он проводил в рамках бюджетного правила, направленного на нейтрализацию сверхдоходов от высоких цен на нефть.

На беспрецедентный шаг ЦБ пошел, чтобы «повысить предсказуемость действий денежных властей и снизить волатильность финансовых рынков». Возвращение к закупкам произойдет «с учетом фактической обстановки на финансовых рынках» в течение сентября. Банк России также заверил, что следит за ситуацией на рынке и «имеет достаточно инструментов, чтобы предотвратить угрозы для финансовой стабильности».

Рынок поверил словам регулятора — рубль, упавший до двухлетних минимумов, сразу после публикации комментария ЦБ укрепился более чем на 70 коп. от достигнутого ранее уровня 69,01 руб. за доллар. В ходе торгов курс российской валюты достигал 67,45 по доллару и 78,0 — по евро.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 6 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

**Игорь Игоревич Тросников**Арт-директор: **вакансия**Выпуск: **Игорь Климов**

Руководитель фотослужбы:

**Алексей Зотов**Фоторедактор: **Александра Николаева**Верстка: **Константин Кузниченко**Корректура: **Марина Колчак**

Информационно-аналитический центр:

**Михаил Харламов**Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

**вакансия**

Главный редактор журнала РБК:

**Валерий Игуменов**

Первый заместитель главного редактора:

**Петр Канаев**

Заместители главного редактора:

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

Руководитель фотослужбы:

**Игорь Бурмакин**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

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

Индустрия и энергоресурсы:

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

Международная политика:

**Полина Химшиашили**

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

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

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

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**

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

стр. 1

E-mail: business\_press@rbc.ru

Директор издательского дома «РБК»:

**Ирина Митрофанова**

Корпоративный коммерческий директор:

**Людмила Гурей**

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

**Анна Брук**

Директор по корпоративным

продажам LifeStyle:

**Ольга Ковгунова**

Директор по рекламе сегмента авто:

**Мария Железнова**

Директор по маркетингу:

**Андрей Сикорский**

Директор по распространению:

**Анатолий Новгородов**

Директор по производству:

**Надежда Фомина**

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан

в ОАО «Московская газетная типография»

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

Заказ № 1628

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов

допускается только по согласованию

с редакцией. При цитировании ссылка

на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

Какие контракты были подписаны на проходящем в Кубинке военно-техническом

# «Армия-2018» мобили

ИННА СИДОРКОВА

**Минобороны подписало 32 госконтракта на форуме «Армия-2018» на 130 млрд руб. Среди них контракт на истребители Су-57 и МиГ-35 и на разработку нового гиперзвукового оружия. В этом году закупка ведомства чуть скромнее, чем в прошлом.**

**Новые истребители, ракетные корабли, десантные машины**

Министерство обороны подписало 32 контракта на сумму более 130 млрд руб. в рамках гособоронзаказа, передает корреспондент РБК с форума «Армия-2018», который проходит в парке «Патриот» в подмосковной Кубинке. Самые важные документы были подписаны во время торжественной церемонии с участием заместителя министра обороны Алексея Криворучко, курирующего гособоронзаказ.

В частности, были заключены контракты с Объединенной авиастроительной корпорацией на два новейших истребителя пятого поколения Су-57 (срок исполнения 2018–2020 годы) и на шесть самолетов МиГ-35УБ и МиГ-35С (срок исполнения 2018–2023 годы).

С компанией «Восточная верфь» замминистра подписал контракт на два малых ракетных корабля проекта 22800 «Каракурт» (срок исполнения 2018–2023 годы), оснащенных мощным артиллерийским комплексом, а также универсальными

пусковыми установками с возможностью применения крылатых ракет «Калибр» и «Оникс». Еще четыре таких же корабля поставит Амурский судостроительный завод (2018–2026 годы). Они должны будут усилить Тихоокеанский флот, уточнил РБК собеседник в Минобороны. «Каракурты» являются продолжением серии малых ракетных кораблей 21631, которые зарекомендовали себя во время боевого применения ракет «Калибр» в Сирии.

Также Криворучко подписал контракты с тульским Конструкторским бюро приборостроения им. академика А. Г. Шипунова

новых автомобилей 4x4 семейства «Тайфун». Внедорожники семейства «Тайфун-К» прошли проверку в Сирии, добавил собеседник Минобороны. По его словам, сейчас разработчик машин занимается совершенствованием конструкции с учетом этого опыта.

С Московским институтом теплотехники (МИТ) Минобороны подписало госконтракт на опытно-конструкторские работы (ОКР) «Исследования в обеспечение создания гиперзвукового летательного аппарата большой дальности действия». ОКР получили шифр «Анчар-РВ». Другие

# 32

**контракта**

в рамках гособоронзаказа были подписаны на форуме «Армия-2018»

на 132 модернизированные боевые машины десанта БМД-4М и на 58 многоцелевых десантных модернизированных бронетранспортеров БТР-МДМ со сроком исполнения с 2018 по 2020 год.

Завод «Ремдизель» из Набережных Челнов по заказу Минобороны создаст 59 защищен-

детали нового проекта не разглашаются. Владимир Путин во время послания Федеральному собранию упомянул два гиперзвуковых комплекса — «Аванград» и «Кинжал». МИТ известен своими разработками твердотопливных ракет, в том числе морской баллистической ракеты

## Какую технику представили на форуме «Армия-2018»



ФОТО: Виталий Белоусов/РИА Новости

### ЗРК «Сосна»

Зенитный ракетный комплекс ближнего действия был разработан в АО «КБ точного машиностроения им. А.Э.Нудельмана». Впервые продемонстрирован в 2013 году, испытания завершились в 2017 году. Представляет собой модернизированный вариант ЗРК «Стрела-10М3», который был разработан в 1980-е годы. Вооружен 12 ракетами «Сосна-Р». Боевой модуль, состоящий из двух частей (броневой и осколочно-стержневого действия), может быть размещен на любом носителе массой более 3,5 т.



ФОТО: Алексей Филиппов/РИА Новости

### Су-57

Истребитель пятого поколения, разработанный ОКБ имени П.О.Сухого, должен заменить тяжелые истребители Су-27. Он может уничтожать все виды целей в дальнем и ближнем бою, а также преодолевать системы ПВО. Прицельный контейнер 101КС-Н повышает возможности машины по выявлению целей.



ФОТО: Владимир Астапович/РИА Новости

### Ми-26Т2В

Вертолет Ми-26Т2В создан для ВКС приятием «Роствертол» холдинга «Вертолеты России», его серийные поставки планируют начать в 2019 году. В ходе модернизации предыдущей модификации вертолета была снижена нагрузка на экипаж за счет автоматизации полета и посадки машины, установлен современный бортовой комплекс обороны, который может защитить его от поражения ракетными комплексами ПВО. Также вертолет оснащен комплексом бортового радиоэлектронного оборудования НПК90-2В, который обеспечивает пилотирование в любое время суток по заданному маршруту. Вертолет может выполнять полеты в любых климатических условиях.



форуме

# Зовала 130 миллиардов



Стоимость Государственной программы вооружения на 2018–2027 годы составляет более 19 трлн руб. На фото: танки Т-90 и самоходная артиллерийская установка «Мста-С» на форуме «Армия-2018»

«Булава» для подводных ракет-носителей. Стоимость разработки составит свыше 1,3 млрд руб.

Конкретной суммы других контрактов в Минобороны не назвали. Отказались их комментировать и представители оборонных предприятий.

## Меньше денег

В прошлом году на форуме «Армия» Минобороны подписало контрактов на 170 млрд руб. — на 40 млрд больше, чем в этом. В новой госпрограмме вооружений на 2018–2027 годы предусмотрено 19 трлн руб. на закупки вооружений, военной и специальной техники. Она незначительно превзошла по стоимости прежнюю программу, рассчитанную на 2011–2020 годы, но в реальном выражении стала существенно дешевле (на 44% с учетом изменения валютного курса), утверждали эксперты Центра стратегий и технологий в своем докладе «Риски ПТВ-2027».

Главный редактор журнала «Арсенал Отечества» Виктор Мураховский объяснил РБК, что сокращение объема заказов не связано с урезанием бюджетных расходов. По его словам, сейчас продолжают исполняться прежние контракты на очень крупные суммы. «Например, кораблестроительные программы, поставка Су-34, поставка 58 дивизионов комплекса ПВО С-400. Это все гигантские многолетние контракты. И нет необходимости заключать их каждый год», — говорит Мураховский. ■

ФОТО: Рамиль Ситдиков/РИА Новости



ФОТО: Алексей Куденко/РИА Новости

## Т-15 с модулем АУ-220М

Разработанный в ЦНИИ «Буревестник» боевой модуль для БМП Т-15 на платформе «Армата» оснащен орудием калибром 57 мм (ранее Т-15 был оснащен орудием калибром 30 мм), сверхзвуковыми противотанковыми ракетами «Атака» и пулеметом калибром 7,62 мм.



ФОТО: Алексей Никольский/РИА Новости

## МиГ-31 с комплексом «Кинжал»

Гиперзвуковая ракета «Кинжал» была представлена президентом России Владимиром Путиным во время послания Федеральному собранию в марте 2018 года. Она способна достичь скорости, равной нескольким скоростям звука, и доставить ядерные и обычные боезаряды на расстояние до 2 тыс. км. Комплекс неуязвим для систем ПВО и ПРО и может использоваться по целям как на воде, так и на суше.



ФОТО: Сергей Бобылев/ТАСС

## Т-90М «Прорыв-3»

Танк Т-90М — модернизация танка Т-90, разработанная Уральским КБ транспортного машиностроения. Благодаря модулям универсальной динамической защиты «Реликт» на корпусе, башне и бортовых экранах новый танк более защищен. В корпусе танка добавлены экраны, защищающие экипаж, а также оборудование, защищающее от поражения вторичным потоком осколков. Также новый Т-90М получил новые 125-миллиметровые пушки, высокоавтоматизированную систему управления огнем и дистанционно управляемую пулеметную установку.

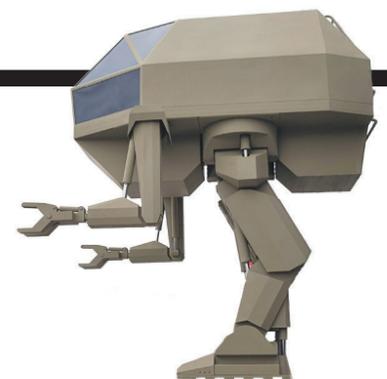


ФОТО: Павел Головкин/АР

## Антропоморфный робот

«Калашников» представил концепт управляемого прямоходящего робота. Его функционал и характеристики неизвестны, так как модель находится в разработке. Как рассказали РБК в пресс-службе концерна, он может применяться для решения инженерных и боевых задач. Проект получил неофициальное имя «Игорек».

ДИПЛОМАТИЯ Почему ЕС вслед за США не ввел новые антироссийские санкции

# Нештатная ситуация



Франция (слева — президент страны Эмманюэль Макрон) и Германия (в центре — федеральный канцлер Ангела Меркель) неоднократно выступали в оппозиции при обсуждении антироссийских санкций, навязываемых Евросоюзу США (справа — президент Америки Дональд Трамп) и Великобританией

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Билль получил название «Акт о защите американской безопасности от агрессии Кремля» (DASKAA): он предусматривает ограничения на покупку российского госдолга и возможную блокировку счетов и операций российских госбанков в американской юрисдикции. Законопроект также обязывает президента США «продолжать поддерживать <...> единство с европейскими и другими ключевыми игроками в том, что касается реализации санкций против России». Не позже 60 дней после принятия закона американский лидер должен направить в конгресс отчет о работе специально созданного офиса по вопросам координации санкций, утверждающегося в документе.

Призывы плотнее сотрудничать с ЕС на санкционном направлении прозвучали в ходе слушаний в комитете сената США по иностранным делам, которые состоялись 21 августа. Заместитель председателя комитета демократ Боб Менендес призвал изучить способы, как подтолкнуть европейцев к усилению давления на Россию. «Мы действительно считаем приемлемым, чтобы наши компании и фирмы наших стран-партнеров продолжали вести бизнес с Россией?» — спросил он в ходе слушаний. Помощник госсекретаря США по делам Европы и Евразии Уэсс Митчелл заверил, что сотрудничество с союзниками остается одним из ключевых принци-

пов американской политики в отношении России, однако ни о каких конкретных предложениях не рассказал.

Официально ЕС на призывы принять новые санкции не реагировал. 8 июня в Брюсселе сообщили, что «обратили внимание» на DASKAA и изучают его положения. Об этом РБК заявляла пресс-секретарь верховного представителя ЕС по иностранным делам и политике безопасности Майя Косьянчич.

## Избирательная синхронность

В 2014 году ЕС и США ввели штрафные меры против России за присоединение Крыма и приписываемую Москве поддержку сепаратистов на востоке Украины. Однако затем действия Вашингтона и Брюсселя потеряли синхронность. В августе 2017 года президент США подписал законопроект «О противостоянии противникам Америки посредством санкций» (CAATSA), который предусматривал введение ограничений в отношении нескольких секторов российской экономики, включая финансовый и оборонный. Однако европейские страны дублировать его положения не стали. А во время обсуждения CAATSA в конгрессе летом 2017 года председатель Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер пригрозил, что примет ответные меры, если антироссийские санкции негативно отразятся на

деятельности европейского бизнеса. «Есть проблема, что США разрабатывают санкции, не консультируясь с нами, а мы должны потом им придерживаться», — посетовал в беседе с РБК Штефан Майстер, руководитель Центра им. Роберта Боша по изучению Центральной и Восточной Европы, России и Средней Азии

Официально ЕС на призывы принять новые санкции не реагировал. 8 июня в Брюсселе сообщили, что «обратили внимание» на DASKAA и изучают его положения

при Германском обществе внешней политики.

В июле Евросоюз расширил перечень санкций против России, однако масштаб ограничений оказался заметно скромнее, чем американских. За участие в строительстве Крымского моста в санкционный список ЕС были внесены шесть компаний. В него в том числе попали «Мостотрест» и «Стройгазмонтаж» бизнесмена Аркадия Ротенберга, которые уже находились под ограничениями США.

Впрочем, как рассказал Euractiv европейский чиновник, даже то-

гда у европейцев возникли споры, какие фирмы должны быть включены в окончательный перечень. По его словам, изначально планировалось, что в санкционный список войдут восемь фирм и только потом из-за оппозиции со стороны Италии и Германии он был сокращен до шести позиций. «Те

дискуссии очертили рамки, за которые ЕС не готов заходить», — сказал Euractiv другой дипломат. И добавил, что, хотя ЕС и может «время от времени пополнять свой санкционный список некоторыми именами, возможности введения масштабных секторальных санкций на данный момент нет».

В эскалацию санкционного давления со стороны Евросоюза сейчас никто не верит, соглашается директор франко-российского аналитического центра «Обсерво» Арно Дюбьен. «Если бы в Европе существовал консенсус по

поводу принятия более жестких ограничений против Москвы, то такие идеи были бы реализованы еще в марте, после нападения на Скрипалей», — пояснил он. По мнению эксперта, несмотря на призывы США и Британии, для многих стран ЕС вопрос о послаблении антироссийских санкций является более актуальным, чем принятие новых.

В то же время европейский бизнес действительно испытывает беспокойство из-за новых санкций США, в частности из-за DASKAA, признал Дюбьен. Аналитик констатировал: учитывая тесные экономические связи ЕС и США, даже снятие с России санкций ЕС едва ли предоставит европейским компаниям карт-бланш на сотрудничество с Москвой. «Для этого Евросоюзу нужно обрести большую степень независимости от США, в частности создать собственные валютный фонд и SWIFT-систему, как это предложил сделать министр иностранных дел Германии Хайко Маас», — сказал Дюбьен, заметив, что идеи Мааса вряд ли будут воплощены в ближайшее время.

В Германии считают новые санкции бесполезным инструментом в нынешней ситуации: изменить поведение Владимира Путина они не смогут, а только мешают наладить с Москвой диалог насчет важных проблем, считает Штефан Майстер. ▀

МНЕНИЕ

# О чем Москва пытается договориться с талибами

**Серьезным успехом сентябрьской московской встречи по Афганистану стало бы начало дискуссии о создании зон безопасности в контролируемых талибами районах. Но решить этот вопрос можно только при участии США и официально-го Кабула.**

Анонсированный российским МИДом приезд в Москву делегации движения «Талибан» (в России оно считается террористическим и официально запрещено) стал большей сенсацией, чем сам факт проведения международной конференции по афганскому урегулированию, стартовой 4 сентября в российской столице. В ней примет участие представитель России, Китая, Индии, Пакистана, Ирана и пяти стран Центральной Азии. Первая встреча подобного рода состоялась в Москве в апреле 2017 года, но без особого успеха: талибы отказались приехать. Проигнорировали тогда «московский формат» и США — как, впрочем, и сейчас. «Мы считаем, что эта инициатива вряд ли будет способствовать какому-либо прогрессу на данном направлении», — заявил 21 августа представитель Госдепа. Не приедет в Москву и делегация официального Кабула.

Было бы странно, если бы Вашингтон захотел оказаться в одной лодке с Москвой в момент кризиса в российско-американских отношениях. В Кремле и на Смоленской площади этого не могли не понимать. При этом очевидно, что основные ресурсы, от экономических до военно-политических, способные внести решающий вклад в достижение мира в Афганистане, находятся в руках США.

Зачем же собирать конференцию? Ответ на этот вопрос зависит от точки зрения наблюдателя. Но в первую очередь следует понять, как к «московскому формату» относятся в самом Афганистане.

## Сорокалетняя война

Явных симпатизантов российской инициативы в ближайшем окружении президента Афганистана Ашрафа Гани найти трудно, хотя откровенно против нее официальный Кабул не выступает. В середине августа влиятельный помощник афганского президента по безопасности Ханиф Атмар обсуждал в Кабуле с российским послом Александром Мантыцким перспективу нового перемирия с талибами, что можно считать демонстра-

цией признания России как одного из влиятельных спонсоров мирного процесса.

Пока установить перемирие не получается. В августе боевики «Талибана» атаковали правительственные силы в разных провинциях, да и в самом Кабуле. Самым ярким успехом талибов стало взятие ими в середине августа Газни, стратегически важного пункта по дороге из Кабула на запад страны. Потери в рядах афганских силовиков исчислялись сотнями, они не смогли отбить Газни даже при поддержке американской авиации и вошли в город, только когда сами талибы решили его оставить. Такую же тактику они демонстрировали и раньше: можно вспомнить, как талибы, сохраняя свои боевые порядки, оставили Кабул осенью 2001-го, когда США после терактов 11 сентября начали в Афганистане масштабную военную операцию против «Аль-Каиды» (также запрещенная в России организация) и приютившего ее «Талибана».

Сегодня талибы контролируют значительную часть страны, особенно сельские районы. Это признают как в самом Кабуле, так и в странах НАТО, чьи военные контингенты являются гарантами устойчивости нынешней афганской власти. Без этой поддержки правящий режим в Афганистане не удержался бы и нескольких месяцев. Эта печальная истина афганской гражданской войны, которая продолжается вот уже 40 лет, с победы Саурской (апрельской) революции 1978 года, когда к власти пришли настроенные просоветски афганские марксисты во главе с писателем Нур Мухаммедом Тараки. Подорванную тогда афганскую государственность безуспешно пыталось восстановить по своим идеологическим лекалам руководство СССР, введя многотысячную советскую армию. Это привело лишь к еще большей трагедии и гибели, как считают в Кабуле, полутора миллионов афганцев.

Сегодня, осознавая свою силу, талибы не видят смысла в переговорах с афганским правительством, пока в стране находятся иностранные войска, и настаивают на прямом диалоге с США. Американцы не согласны: это означало бы признание краха их многолетних и чрезвычайно дорогостоящих усилий по выстраиванию, как им кажется, демократической государственности в Афганистане.

Однако американская дипломатия поддерживает полуофициальный контакт с офисом «Талибана» в столице Катара Дохе,

созданном несколько лет назад при содействии США для переговоров талибов с афганским правительством. Только с начала 2018 года первый заместитель помощника госсекретаря США Элис Уэлс трижды проводила встречи с талибами в Дохе. Именно глава катарского офиса Шер Мохаммед Аббас Станекзай возглавит делегацию талибов на

ка террористических организаций (об этом анонимно говорят в российском МИДе). Более того, именно талибы начали воевать против появившихся на севере Афганистана боевиков «Исламского государства» (ИГ, запрещенная в России организация), которые как раз были нацелены на проникновение в Центральную Азию.

«Москва и Вашингтон сегодня чем дальше, тем азартнее играют по всему миру в игру с нулевой суммой: что считается выгодно одной стороне, то другой тут же оценивается как проигрыш. Афганистан становится как раз тем местом, где эта старая геополитическая забава снова становится востребованной»

конференции в Москве.

Участие в «московском формате», так или иначе, дает «Талибану» статус субъекта международного права, что является одной из главных целей движения. С 1996 по 2001 год талибы властвовали в Афганистане, но безуспешно требовали официального признания в ООН, где кресло страны занимал представитель свергнутого президента Бурхануддина Раббани. Именно в те годы талибы добивались, чтобы Москва хотя бы начала с ними переговоры. Однажды контакт представителей «Талибана» с одним из российских дипломатов состоялся в Ашхабаде, но продолжения не имел: запросы талибов показались Москве чрезмерными.

## Переоценка ценностей

В течение 20 лет российская дипломатия отказывалась иметь дело с талибами, справедливо обвиняя их в том, что у них руки по локоть в крови, и столь же несправедливо — в том, что они спят и видят, как бы начать агрессию против стран Центральной Азии.

Но пришло время, когда в Москве вынуждены были признать, что «Талибан» — исключительно афганская национально ориентированная сила, которая не собирается расширять свое влияние за пределы страны, а значит, может быть исключена из спис-

Примечательно, что за последние годы не раз фиксировались случаи, когда с самолетов без опознавательных знаков в лагерь боевиков ИГ сбрасывались военное снаряжение и продовольствие. Поскольку воздушное пространство над Афганистаном полностью контролируется натовской коалицией, именно ее депутаты афганского парламента и подозревают в поддержке ИГ.

Москва и Вашингтон сегодня чем дальше, тем азартнее играют по всему миру в игру с нулевой суммой: что считается выгодно одной стороне, то другой тут же оценивается как проигрыш. Афганистан становится как раз тем местом, где эта старая геополитическая забава снова становится востребованной. Тем более что Россия, добившись признания своего влияния в Сирии, стремится повторить этот успех там, где ее интересы гораздо более обоснованы. Все это не добавляет надежд на успешный итог московской встречи.

На этом фоне российские дипломаты нервно отреагировали на слова посла Афганистана в Москве Абдула Каюма Кочая (кстати, дядя президента страны): «Россия не хочет, чтобы ИГ проникло через границы в Центральную Азию и на Кавказ, и хочет использовать «Талибан» против ИГ». Но разве неправда то, что мы не хотим проникновения боевиков ИГ в страны Центральной Азии и на Кавказ?

Если объективно посмотреть на ситуацию, разве не выгодно России противостояние «Талибана» с боевиками ИГ? И разве дипломатическая поддержка «Талибана» со стороны России, выражающаяся в их приглашении в Москву, не является укреплением позиций талибов в их противостоянии с ИГ?

Тем более что талибы уже ощутили подобную поддержку 7–10 августа, когда их делегацию радушно принимали в Ташкенте, где стороны обсуждали вопросы безопасного транзита электроэнергии из Узбекистана в Афганистан и другие логистические проблемы. Другое дело, что в Кабуле и Вашингтоне гораздо лояльнее относятся к Ташкенту как к возможной переговорной площадке по афганскому урегулированию. Но Ташкент не играет в своих отношениях с Афганистаном в геополитику — что называется, ничего, кроме бизнеса.

## О чем говорить

Что касается реальной повестки дня «московского формата», то серьезным успехом стало бы хотя бы начало дискуссии о создании «зон безопасности» в Афганистане, где талибы, как указывает анонимный дипломатический источник в Москве, могли бы «участвовать в политической жизни тех уездов и провинций, в которых они фактически и так уже правят». Но при условии, что Кабул «гарантирует статус этих зон». То есть на следующем этапе к дискуссии должны подключиться афганское правительство и США.

Шанс на это есть. В общих чертах идея «зон безопасности», как ни странно, вписывается в новую стратегию США по Афганистану, объявленную в прошлом году президентом Трампом, которая предусматривает отступление поддерживаемых США афганских военных в крупные населенные пункты. По мысли авторов стратегии, это поможет обезопасить афганскую армию от изматывающих нападений талибов.

Но даже чтобы сделать первый шаг, надо, чтобы дорогие афганские гости не повторяли в Москве мантру об обязательном выводе иностранных войск из Афганистана в качестве предварительного условия начала переговоров о мире. Иначе весь «московский формат» снова уйдет в свисток.

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



**Аркадий Дубнов,**  
политолог, эксперт  
по Центральной Азии

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

КРИЗИС Четыре вопроса о последствиях ухода регулятора с валютного рынка

# ЦБ избрал неверный курс

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Но к вечеру рубль опять просел и на 20:15 мск его курс составил к доллару 68,25 руб. (на 21 коп. дешевле, чем на закрытии среды), к евро — 78,7 руб. (на 20 коп. дороже).

## 1. Чего испугался ЦБ?

ЦБ закупает валюту для Минфина на нефтяные сверхдоходы с февраля 2017 года и с этого времени ни разу не делал таких значительных перерывов — самый продолжительный был в апреле, когда после объявления о новых американских санкциях ЦБ ушел с рынка на шесть торговых дней.

С 7 августа до 6 сентября ЦБ должен был купить валюту в рекордном объеме — на 383,2 млрд руб., а успел купить лишь на 96 млрд руб. На фоне волатильности на валютном рынке с 9 августа регулятор не закупал валюту в течение шести торговых дней, как и в апреле. 17 августа закупки возобновились, однако возвращение Банка России на валютный рынок совпало с ослаблением курса рубля, вызванным ожиданием новой волны американских санкций, и подтолкнуло российскую валюту вниз. Более того, ЦБ увеличил ежедневные закупки валюты на рынке из-за недельного «простоя», чтобы выполнить план по закупкам.

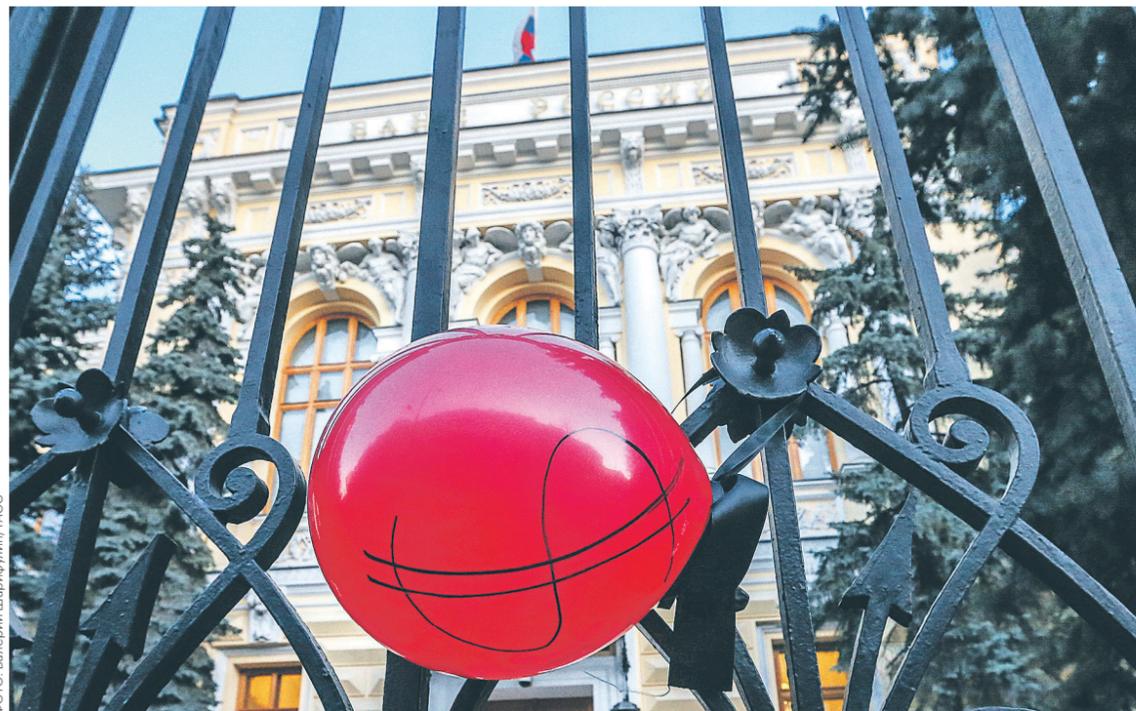
На торгах 22 августа курс доллара превышал 68 руб., евро — 79 руб. 23 августа тренд продолжился: курс доллара повысился до максимальных значений к рублю с апреля 2016 года, достигнув 69 руб.

Со стороны регулятора уход с рынка — это абсолютно адекватный и оправданный шаг, считает директор аналитического департамента «Локо-Инвест» Кирилл Трemasов: рубль при текущей макроэкономической ситуации оторван от своей фундаментальной стоимости, доллар стоит неоправданно дорого. «Незачем тратить бюджетные деньги, покупая заметно переоцененный актив», — отметил он. По мнению Трemasова, ЦБ испугался повторения ситуации 2014 года. «Он так долго боролся за «заякоривание» инфляции и инфляционных ожиданий вблизи таргета, а тут из-за спекулятивной девальвации рубля все в один момент может пойти насмарку», — отметил эксперт.

Когда ЦБ вернулся на рынок, это оказало давление на рубль, и сейчас Банк России, по сути, вынужден признать тот факт, что негативное влияние на курс рубля в основном оказывает присутствие ЦБ на рынке, говорит аналитик ГК «Финам» Алексей Корнев.

## 2. Вивают ли регулятор?

Если бы ЦБ не вернулся к покупкам валюты 17 августа, ситуация с курсом рубля была бы иной, уверены опрошенные РБК аналитики. Перерыв в закупках в середине августа позволил рублю вернуться в доста-



Объявление ЦБ об уходе с валютного рынка произвело заметный эффект, но его влияние может оказаться краткосрочным

точно комфортный коридор (65–68 руб. за доллар), напоминает Корнев. «Если бы закупки не возобновились, мы наблюдали бы стабилизацию российской валюты на уровне 67 руб.», — полагает аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай.

По мнению аналитика «Открытие Брокер» Тимура Нигматуллина, паника на валютном рынке в последние дни была фактически рукотворной — на увеличение рублевых интервенций ЦБ наложил отказ Минфина от размещения ОФЗ. Нефть на рынке стоит \$74 за баррель, но из-за действий ЦБ курс соответствует нефти по цене \$40 за баррель, указывает он.

## 3. Укрепится ли рубль?

Сейчас принципиальный момент заключается в том, что ЦБ не только прекратил закупки, но и предупредил, что не будет их проводить до конца сентября, что является важной словесной интервенцией, указывает Корнев. Этим обещаниям хватило для того, чтобы прекратить панику на рынке и остановить неконтролируемое падение рубля. Рынок поверил в то, что ЦБ сделает длительный перерыв в закупках, что снимет с участников торгов некоторое психологическое давление, считает аналитик. Если второй этап санкций, связанных с отравлением Скрипалей, будет в ноябре принят в жестком виде, то будет сильное падение рубля (выше 70 руб. за доллар). Если санкции будут мягкими, то у ЦБ должно хватить сил, чтобы удержать курс российской валюты на достаточно комфортном уровне, предполагает Корнев. Вместе с тем, по мнению эксперта, нельзя исключать и такой ситуации, при которой в случае резких колебаний на валютном рынке ЦБ вынужден будет продавать доллары.

Влияние на курс рубля решения ЦБ будет краткосрочным, счита-

ет инвестиционный стратег «БКС Премьер» Александр Бахтин. Мера регулятора — скорее не поддержка, а исключение фактора, который усугубил бы и без того напряженную обстановку на рынке. Будущее рубля в первую очередь будет зависеть от ситуации на нефтяном рынке и дальнейшего развития санкционной риторики, многое также будет зависеть от влияния политики ФРС на курс доллара и угрозы торговых войн между США и Китаем, рассуждает аналитик. К концу года можно ожидать курс в коридоре 65–70 руб. за доллар, прогнозирует он.

Сценарий, который можно считать базовым (принятие санкций США за Скрипалей, отклонение более жесткого сенатского пакета санкций, сохранение неизменным бюджетного правила и стабилизация ситуации на развивающихся

рынках), позволяет предположить, что к концу года доллар окажется в районе 61,8 руб., оптимистичен Нигматуллин. При негативном развитии событий (кризис в Турции, замедление китайской экономики, падение цен на нефть, принятие санкций сената США) доллар может достигнуть 70,4 руб. Полный отказ от закупок валюты в рамках бюджетного правила до конца года мог бы укрепить рубль до 57–58 руб. за доллар, но такой сценарий маловероятен, рассуждает эксперт.

## 4. Что будет с бюджетным правилом?

Согласно нормам, утвержденным правительством в декабре 2017 года, ежемесячные объемы покупки валюты устанавливаются Минфином по формуле и равны до-

полнительным нефтегазовым доходам бюджета, то есть доходам от превышения фактических цен на нефть над базовой ценой \$40,8 за баррель. Закупкой валюты, которая затем направляется в Фонд национального благосостояния (ФНБ), занимается ЦБ.

Объем ФНБ на 1 августа составлял \$77,16 млрд (4,9% ВВП), с начала года он вырос на \$12 млрд.

ЦБ по закону является независимым институтом, и одной из его самостоятельных целей является «защита и обеспечение устойчивости рубля». Банк России отмечал, что его подходы к денежно-кредитной политике не меняются в условиях бюджетного правила. В частности, ЦБ сохранял за собой возможность определять объемы дневных операций по покупке валюты «в целях поддержания финансовой стабильности».

«Решение ЦБ (о моратории на закупки. — РБК) не повлияет на выполнение плана закупок валюты в рамках бюджетного правила. При этом источники валюты для пополнения счета Федерального казначейства ЦБ определяет самостоятельно», — сообщил РБК в четверг представитель Минфина. В правилах правительства по проведению расчетов в связи с дополнительными нефтегазовыми доходами не уточняется, где Минфин должен закупать валюту по бюджетному правилу, то есть она может быть приобретена как на внутреннем рынке, так и непосредственно у ЦБ. В 2014 году Казначейство напрямую покупало иностранную валюту у ЦБ для существовавшего тогда Резервного фонда.

По мнению аналитика Райффайзенбанка Дениса Порывая, шансы выполнить годовой план по закупке валюты теперь невелики. «К концу сентября ситуация особо не поменяется: выборы в конгресс США будут только в ноябре, поэтому остается риск появления новых санкций. Плюс ставка ФРС продолжит повышаться, стимулируя отток капитала из развивающихся рынков, в частности из России. В этой ситуации ЦБ будет сложно возобновить покупку валюты без повышения рисков для финансовой стабильности», — объяснил Порывай.

Выполнение плана по закупкам валюты до конца года будет зависеть от рыночной ситуации, говорит главный экономист по России и СНГ Bank of America Merrill Lynch Владимир Осаковский. Но даже если план по закупкам на рынке не будет выполнен, то никаких серьезных последствий у этого не будет — у ЦБ есть возможность продать Минфину валюту напрямую. Бояться невыполнения плана по покупке валюты не стоит, согласен руководитель операций на денежном и валютном рынке банка «Металлинвест» Сергей Романчук. «Ничего страшного, если ЦБ не пополнит валютный резерв, потому что сейчас это не первоочередная задача. Гораздо важнее снять излишки волатильности рубля», — заключает он. ■

## Как решение ЦБ повлияло на курсы валют



Источники: Bloomberg, РБК

ТЕХНОЛОГИЯ «Лаборатория Касперского» подсчитала обесценивание активов в США

## Новостной удар на \$3 млн

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,  
АННА БАЛАШОВА

**Из-за негативных публикаций в американских СМИ и «геополитического давления» нематериальные активы «Лаборатории Касперского» в США обесценились на \$3 млн. Это не помешало компании возобновить выплату дивидендов акционерам.**

Kaspersky Labs Limited, головное юридическое лицо группы компаний «Лаборатория Касперского», признала обесценивание гудвилла (нематериальные активы компании, включая перспективность бизнеса, деловую репутацию и т.д.) от приобретения «дочек» в США на \$3 млн, до \$7 млн. Об этом говорится в отчете компании по МСФО за 2017 год, опубликованном 23 августа.

«В результате негативного новостного фона в США группа пересмотрела свои прогнозы для местного рынка и отразила уменьшение гудвилла», — отмечается в документе. Среди других факторов снижения гудвилла — высокая конкуренция на рынке США, а также «геополитическое давление».

Kaspersky Labs вышла на рынок США в 2011 году. Сейчас у компании две «дочки» в этой стране: Kaspersky Lab Inc. и Threatpost Inc (до 2016 года называлась Kaspersky Government Security Solutions).

### Плохие новости

В течение 2017 года в США вышло несколько публикаций о группе, в которых утверждалось, что ее продукты могли использоваться для шпионажа против властей страны, отмечается в отчете. Вслед за этим Министерство внутренней безопасности США (Department of Homeland Security, DHS) запретило использовать продукты Kaspersky Labs в федеральных агентствах. Затем президент США Дональд Трамп подписал закон, запрещающий всем штатским и военным агентствам использовать софт компании. «Действия DHS и закон привели к ущербу для репутации группы в индустрии ИТ-безопасности, а также снижению продаж в США», — говорится в отчете.

В ответ компания подала два иска в американские суды с требованием отменить директиву DHS и закон. В исках «Лаборатория Касперского»

заявляла о падении продаж в третьем квартале 2017 года вследствие действий американского правительства. Компания указывала, что в 2016 году на США приходилась примерно четверть всех продаж в мире. Инвестиции в продвижение на этом рынке за 12 лет превысили \$500 млн, из них более \$65 млн пришлось на 2016 год. Однако на продажах именно госорганам США компания заработала только \$54 тыс. в 2016 году. Оба иска были рассмотрены в 2018 году, требования компании не удовлетворили.

В июне этого года депутаты Европарламента большинством голосов приняли резолюцию о киберзащите. В документе подчеркивалось, что «Россия, Китай и Северная Корея совершали злонамеренные кибератаки на критически важную инфраструктуру в ЕС, занимались кибершпионажем и массовой слежкой за гражданами ЕС, а также проведением кампаний по дезинформации и ограничению доступа к интернету (например, WannaCry, NonPetya)». Резолюция призывала европейские институты пересмотреть подход к выбору программного обеспечения, а также ИТ- и коммуникационного оборудова-

ния. Такая мера должна исключить использование потенциально опасных программ и устройств, а также ввести запрет на те, вредоносность которых была подтверждена. В качестве примера вредоносного в резолюции упоминалось программное обеспечение «Лаборатории Касперского». В ответ на это основатель компании Евгений Касперский заморозил сотрудничество с европейскими правоохранительными органами, включая Европол.

### Опасный софт

«Переоценка гудвилла означает, что компания признает, что переплатила за приобретенный когда-то актив и сейчас его рыночная стоимость ниже. Возможно, это связано с тем, что реальный эффект, который бизнес получил от приобретения «дочки», оказался ниже ожидаемого», — пояснил старший аналитик Райффайзенбанка Сергей Либин, добавляя, что снижение гудвилла негативно отражается на чистой прибыли компании. В то же время Либин оговорился, что этот показатель не влияет на реальные денежные потоки и не отражает оценку бизнеса компании с фи-

нансовой точки зрения. По итогам 2017 года объем продаж Kaspersky Labs вырос на 6% по сравнению с 2016 годом, до \$711 млн (без учета влияния курса доллара рост составил 3%). В своем отчете Kaspersky Labs подчеркивает, что основной доход ей приносят продажи продуктов конечным пользователям, а не госструктурам. EBITDA компании снизилась на 17%, до \$129 млн: на показатель повлиял рост расходов на исследования и разработки на 22%, до \$141 млн, а также переоценка размера внутригруппового долга в размере \$49 млн из-за колебаний курса доллара, поясняется в документе. Эти же факторы привели к тому, что в 2017 году компания получила чистый убыток в размере \$16 млн против чистой прибыли в \$91 млн в 2016 году. Kaspersky Labs не была убыточна с 2006 года (тогда ее чистый убыток составлял \$8,05 млн), следует из документов компании.

В то же время в 2017 году Kaspersky Labs возобновила выплаты дивидендов, направив акционерам \$8,5 млн. Последний раз Kaspersky Labs платила дивиденды в 2014 году, тогда они составили \$10 млн. ■

Совместный проект



Деловое СМИ №1\*



БКС брокер

Брокер №1\*\*

Реклама

# Дело не в удаче

Инвестиции стали проще.

Пробуйте с РБК и БКС

# quote.rbc.ru

Брокерские и иные финансовые услуги оказывает ООО «Компания БКС». Лицензия № 154-04434-100000 на осуществление брокерской деятельности, выдана ФСФР России 10.01.2001. Без ограничения срока действия. \*Экспертная оценка, основанная на данных Mediascope, MIndex-Россия, 2 полугодие 2017

\*\*ООО «Компания БКС» номер 1 в рейтинге ПАО Московская Биржа по количеству зарегистрированных клиентов по данным на февраль 2018 года.

## Российский рынок электроэнергии в цифрах

1059,5

млрд кВт·ч составило потребление  
электроэнергии в России в 2017 году

(на 0,5% больше, чем в 2016-м)

2,34 млн км — общая  
протяженность линий  
электропередачи  
«Россетей»\*

948

млрд руб. —  
выручка «Россетей»  
в 2017 году  
(904 млрд руб. —  
выручка в 2016-м),  
прибыль составила

242

млрд руб. — выручка  
Федеральной сетевой  
компания в 2017 году  
(255,6 млрд руб. —  
выручка в 2016-м),  
прибыль составила

215

тыс. человек — численность  
персонала группы  
компаний «Россети»\*Более 75% всей  
вырабатываемой  
в России электроэнергии  
передается «Россетями»

137

млрд руб. (98,3 млрд  
руб. — в 2016-м)

73

млрд руб. (68,4 млрд  
руб. — в 2016-м)

Источники: Минэнерго, «Россети», ФСК «ЕЭС»

\* По состоянию на конец 2017 года

КОНФЛИКТ Глава ФСК просит сохранить управленческую независимость компании

## Напряжение в сетях

АЛИНА ФАДЕЕВА

**Предправления Федеральной сетевой компании, сын экс-главы ФСО Андрей Муров попросил премьера Дмитрия Медведева защитить компанию от претензий «Россетей». ФСК — «дочка» «Россетей», но пока она управляется правительством напрямую.****Защита Медведева**

Предправления Федеральной сетевой компании (ФСК, управляет магистральными электросетями) Андрей Муров попросил премьер-министра Дмитрия Медведева сохранить управленческую независимость компании. Об этом РБК рассказали два источника, близких к правительству.

Медведев провел рабочую встречу с Муровым 8 августа в Горках. В открытой части этой встречи они говорили о цифровизации сетей, говорится на сайте правительства. Но Муров обсуждал и управление компанией. В частности, он попросил премьера не исключать ФСК из списка предприятий, которые напрямую управляются правительством через директивы, сообщили собеседники РБК. Этот список утвержден распоряжением правительства №91. Представитель премьера Наталья Тимакова отказалась комментировать закрытую часть встречи, так же поступил и представитель ФСК.

С предложением исключить ФСК из этого списка к Медведеву обратился глава «Россетей» (владеет более 80% ФСК) Павел Ливинский, рассказали РБК два федеральных чиновника. Письмо с такой просьбой Ливинский отправил 12 июля. Медведев поручил разобраться с этим письмом вице-премьеру Дмитрию Козаку с нейтральной резолюцией. «Вместе с заинтересованными ведомствами и с участием компаний сетевого комплекса подготовьте предложения по оптимизации управления холдингом ПАО «Россети», — пересказал один из собеседников, видевший письмо. «Мы намерены разобраться в корпоративной структуре холдинга», — сказал РБК представитель Козака Илья Джус.

**Давний конфликт**

«Россети» давно пытаются лишить независимости ФСК — свою самую прибыльную и эффективную «дочку». Так, в 2014 году замминистра энергетики Вячеслав Кравченко называл эту компанию «самым большим и ценным бриллиантом в короне «Российских сетей». По итогам 2017 года прибыль ФСК по стандартам МСФО составила 73 млрд руб. при выручке 242 млрд руб., прибыль «Россетей» — 137 млрд руб., а выручка — 948 млрд руб. За счет дивидендов от ФСК «Россети» субсидируют другие менее прибыльные «дочки» — межрегиональные распределительные сетевые компании. Ин-

вестпрограмма ФСК в 2018 году составит чуть больше 100 млрд руб., а это около 40% от всей инвестпрограммы «Россетей» (ожидается на уровне 260 млрд руб.).

В апреле 2016 года в обострившийся конфликт между «Россетями» и ФСК пришлось вмешаться президенту Владимиру Путину. Тогда министр энергетики Александр Новак, вице-премьер Аркадий Дворкович и помощник президента Андрей Белоусов предлагали передать управление ФСК в «Россети». Это нужно было сделать, чтобы создать в сетях единый

опасаясь, что при утрате автономии управление и результаты ФСК также ухудшатся. А Улюкаев отметил, что «Россети» предлагают передать им в основном финансово-хозяйственные вопросы, а с финансами у «дочки» пока намного лучше, чем у самого холдинга. Тогда ФСК удалось отбиться от большинства претензий материнской компании — Путин не поддержал консолидацию холдинга. «Россети» только получили право самостоятельно избирать совет директоров (до этого назначался по директиве правительства).

Росимуществом, пересказал РБК человек, видевший это письмо. Но новых серьезных аргументов глава «Россетей» не привел, а перечислил уже ранее названные, например проблему «завдвоения» директив правительства, сказал собеседник РБК. При этом в интервью «Коммерсанту» 13 июля Ливинский говорил, что изменений в системе управления ФСК «пока не планируется».

Возможно, предложение исключить ФСК из списка предприятий, которыми правительство управляет напрямую, президент поддержал устно, но такого поручения не было после совещания в апреле 2016 года, сказал РБК источник, близкий к правительству.

Представитель ФСК сказал РБК, что вопрос управления полностью урегулирован уставами обеих компаний, а важнейшие вопросы бизнес-планирования, финансово-хозяйственной деятельности и инвестпрограммы полностью подконтрольны «Россетям». При этом правительство сохранило за собой контроль по отдельным вопросам, это закреплено указом президента №1567 «и не вызывает никаких проблем ни у одного из участников процесса», добавил он.

Представитель «Россетей» отказался от комментариев. РБК направил запросы пресс-секретарю президента Дмитрию Пескову и в пресс-службу ФАС. ■

За счет дивидендов от ФСК «Россети» субсидируют другие менее прибыльные «дочки» — межрегиональные распределительные сетевые компании

центр ответственности, перевести компании на единую техническую политику, согласовать их инвестпрограммы, рассказывает человек, знакомый со стенограммой совещания у Путина. Против, по его словам, высказались глава ФАС Игорь Артемьев и министр экономического развития Алексей Улюкаев. У ФСК сейчас «хороший спортивный результат», а у «Россетей» — плохой, говорил Артемьев,

Павел Ливинский, который возглавил «Россети» осенью 2017 года, в своем письме Медведеву ссылается на решения, которые якобы были приняты как раз на этом совещании у Путина в апреле 2016 года, а именно исключить ФСК из списка компаний, которые управляются правительством через директивы, изменить уставы «Россетей» и ФСК и акционерное соглашение между «Россетями» и

При участии  
Тимофея Дзядко

ПЕРЕГОВОРЫ Четыре вопроса о предстоящей встрече Андрея Белоусова с бизнесом

## Сверхдоходный диалог

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

**В пятницу состоится личная встреча руководителей компаний — фигурантов «списка Белоусова» с автором идеи об изъятии у них 500 млрд руб. сверхдоходов. Министры и предприниматели предлагают взамен инвестировать прибыль внутри страны.**

### 1. Кто придет на встречу?

Помощник президента Андрей Белоусов, предложивший изъять более 500 млрд руб. сверхдоходов у металлургов, производителей удобрений и «Сибура», решил лично пообщаться с бизнесменами. Встреча назначена на пятницу, 24 августа, и пройдет в офисе РСПП.

Изначально на встречу планировали прийти в основном только руководители компаний. Но в четверг Белоусов дал понять, что хочет видеть именно владельцев, а не наемных менеджеров. Из собственников 14 компаний, указанных в списке помощника президента, свое участие подтвердили только четверо — Игорь Зюзин («Мечел»), Дмитрий Мазепин («Уралкалий»), Андрей Гурьев («ФосАгро») и Александр Фролов (Evraz), рассказали РБК источники, близкие к участникам совещания. Придут ли в офис РСПП крупнейший акционер «Северстали» Алексей Мордашов и владелец НЛМК Владимир Лисин, публично раскритиковавшие предложение Белоусова, пока не ясно, добавляют они. Несмотря на требование администрации президента, многие собственники просто не успе-

ют вернуться в Москву: приглашение на встречу застало их в разгар отпуска, поясняет один из собеседников РБК.

Помимо бизнесменов на встрече будет первый вице-премьер и министр финансов Антон Силуанов, а также, по данным трех источников РБК, министр экономического развития Максим Орешкин.

### 2. Какие аргументы есть у противников идеи Белоусова?

Вписанном на имя Владимира Путина в конце июля, Белоусов объяснил необходимость изъятия более 500 млрд руб. сверхдоходов выполнением майских указов президента. К письму прилагался перечень из 14 металлургических, горнодобывающих и химических компаний, включая Evraz, ММК, НЛМК. В случае изъятия сверхдоходов основная нагрузка ляжет на «Норникель» (114,2 млрд руб.), АЛРОСА (67,28 млрд руб.) и «Сибур» (65,23 млрд руб.), говорилось в приложении к письму.

Но правительство выступило против этой идеи. Минфин, Минэкономразвития, Минпромторг, Минприроды и Минэнерго назвали изъятие сверхдоходов нецелесообразным. Они предложили вместо дополнительной налоговой нагрузки простимулировать компании реинвестировать сверхприбыль в российскую экономику, чтобы собственники не уводили ее в офшоры. Такой подход устраивает большинство компаний, попавших в «список Белоусова». «Компании ожидают не только ясности в подходах к критериям формирования обсуждаемого списка,

но и прозрачной информации по долгосрочной политике государства в части стимулирования эффективных компаний», — рассказал РБК источник, близкий к одной из компаний. — Попав в этот список, мы хотели бы понять, оперирует ли государство метрикой эффективности, не станет ли в будущем относить следствие эффективности к сверхдоходам, как будут стимулироваться эффективные компании».

Встреча Белоусова с чиновниками и бизнесменами, назначенная на 12:00 мск 24 августа, будет, судя по всему, недолгой: уже на 13:00 в РСПП запланировали подход к прессе. Накануне ее вообще чуть не отменили, когда стало известно, что не все компании будут представлены собственниками, но потом все-таки вернули в график помощника президента, рассказал РБК источник, близкий к одному из участников совещания.

### 3. Что будет, если у бизнеса все-таки изымут сверхдоходы?

Оказавшиеся в «списке Белоусова» компании выступили против его инициативы. Владелец НЛМК Владимир Лисин еще 9 августа заявил, что это предложение «выглядит поощрением неэффективности: чем меньше рентабельность, тем меньше налогов придется заплатить». А крупнейший акционер «Северстали» Алексей Мордашов 15 августа попросил министра промышленности Дениса Мантурова отказаться от изъятия сверхдоходов, иначе «ни о каком росте в черной металлургии, да и вообще в нашей экономике, говорить



Помощник президента Андрей Белоусов

не придется». РСПП на прошлой неделе написал письмо премьеру Дмитрию Медведеву и руководителям профильных министерств, в котором указал, что инициатива Белоусова не способствует повышению конкурентоспособности и негативно скажется на инвестиционной привлекательности страны.

Мантуров назвал план Белоусова нецелесообразным, а Орешкин призвал вовсе прекратить его обсуждение. По его мнению, на встрече стоит выяснить, «что нужно сделать для того, чтобы количество инвестиционных проектов в нашей стране увеличилось и чтобы свободный денежный поток, который формируется в разных компаниях, активнее инвестировался в тех же или в других отраслях», — сказал Орешкин (цитата по «Интерфаксу»).

Даже попавшая под санкции США UC Rusal, формально не включенная в «список Белоусова», направила в Минпромторг презентацию с оценками потерь из-за снижения дивидендов «Норникеля» (у UC Rusal 27,8%) в случае реализации плана.

### 4. Что предприниматели могут предложить взамен?

Большинство металлургических и горнодобывающих компаний завершили инвестиционный цикл и последние несколько лет платят акционерам щедрые дивиденды, которые по объему сопоставимы с суммой изъятий, указанной в письме Белоусова. По подсчетам рейтингового агентства АКРА, металлургические и горнодобывающие предприятия в 2017 году направили на дивиденды 455 млрд руб.

Если на встрече в РСПП компаниям удастся договориться не платить дополнительные налоги, а реинвестировать прибыль, то некоторым из них уже есть что предъявить чиновникам. Из перечисленных в «списке Белоусова» компаний обширные инвестпрограммы заявлены «Норникелем» (до 2023 года намерен инвестировать около 1 трлн руб.) и «Сибуром» (в 2018 году план капзатрат — 170 млрд руб.). Кроме того, «Мечелу» нужно достроить железную дорогу к Эльгинскому угольному месторождению, отмечает директор группы корпоративных рейтингов АКРА Максим Худалов.

Другие металлурги, попавшие в список, могут обосновать увеличение инвестпрограмм в будущем потребностью в модернизации производств. «Доменное производство все должно модернизировать — оно не обновлялось давно, так как металлурги отдавали приоритет развитию высокого передела», — говорит Максим Худалов. ■

При участии Тимофея Дзядко



Тони Роббинс — всемирно известный спикер, коуч президентов и звезд Голливуда.

16+ на правах рекламы

СИНЕРГИЯ 30 лет

Мировая премьера программы!

**ТОНИ  
РОББИНС  
ВПЕРВЫЕ В РОССИИ**

1 СЕНТЯБРЯ  
СК ОЛИМПИЙСКИЙ

SYNERGYTONY.RU 8 800 100 89 26

Как создать успешную онлайн-платформу пляжных развлечений

# Агрегатор строят на песке

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Эрику Фа удалось то, что кажется невозможным, — отыскать пустующую нишу в сфере туризма. Стоимость стартапа Klook уже перешагнула за \$1 млрд, конкуренты в других странах спешат скопировать идею.

В начале августа гонконгский сервис Klook стал «единорогом» — стартапом, чья оценочная стоимость превысила \$1 млрд. Компании, основанной менее четырех лет назад, удалось открыть и занять новую нишу на высококонкурентном рынке туристических услуг: она агрегирует предложения мелких частных, развлекающих туристов на пляжах Юго-Восточной Азии и в нескольких других регионах мира.

Через Klook можно заказать любое из 50 тыс. развлечений в 200 географических пунктах (на пляжах, островах, в крупных и мелких городах): катание по волнам на надувных бананах, полеты над морем на парашюте, ныряние с аквалангом, аренда гидроциклов, катамаранов, яхт и т.п. «Многие были уверены, что это крошечная ниша, но в итоге мы оказались лидером очень перспективного рынка», — говорит сооснователь и CEO проекта Klook 31-летний Эрик Фа. Пока сервис планирует выходить в Европу и США, крупные туристические агрегаторы, например американский booking.com, пытаются закрепиться в той же нише на своих домашних рынках.

## Идея из-под облаков

Сын предпринимателя китайского происхождения Эрик Гнок Фа родился на Маврикии. Семья часто переезжала, и уже в юности Фа умел разговаривать на семи языках. Окончив школу и получив высшее образование в США, он обосновался в Гонконге, где работал в местном отделении Morgan Stanley, консультируя туристические компании, затем был консультантом в разных инвестиционных фондах.

Привитая в детстве страсть к путешествиям не оставляла Эрика Фа и во время работы в финансовой отрасли. В 2013 году он вместе с приятелем Итаном Лином отправился путешествовать по Непалу. Друзей поразило, насколько слабо представлены в интернете предложения местных туристических компаний. Большинство гидов, водивших группы по Гималаям или возивших туристов на квадроциклах к местным достопримечательностям, были мелкими предпринимателями, с которыми об услугах приходится договариваться на месте. Связаться с ними заранее, узнать, какие развлечения они предлагают, и выстроить график, где ограниченное время поездки компенсировалось бы



Привлеченные в ходе недавнего инвестиционного раунда \$200 млн Klook (на фото: совладелец компании Эрик Фа) собирается потратить на экспансию в США и Европу

множеством разных приключений, было невозможно. Отдельным неудобством оказалась невозможность сравнить цены на аналогичные услуги у разных поставщиков: например, узнать, во сколько обойдется час аренды квадроцикла в конкретной деревушке, можно было, только лично встретившись с его хозяином.

Неудачное путешествие подсказало Фа и Лину новую возможность для бизнеса: что если создать онлайн-платформу, через которую туристы могли бы просматривать описания услуг индивидуальных поставщиков и заранее заказывать выбранное развлечение? Эта идея позволяла заработать не только на

партнерстве с гидами, водящими смельчаков по горным кручам, но и на куда более привычных для большинства туристов услугах: Фа вспомнил, что и виды пляжной активности обычно невозможно выбрать и заказать онлайн. Он поговорил со знакомыми и убедился, что аудитория под такой проект есть: в теплый се-

зон представители гонконгского среднего класса нередко стараются провести выходные на живописных островах Южно-Китайского моря или выбраться в соседний Макао. Сервис помог бы спланировать отдых, максимально загрузив его интересными мероприятиями.

На туристическом рынке уже было немало сервисов, агрегирующих разного рода услуги. Например, были агрегаторы предложений об аренде гостиничных номеров и квартир (booking.com, Airbnb), сервисы для сбора отзывов туристов (TripAdvisor), многочисленные онлайн-платформы для заказа авиабилетов и аренды транспорта и т.п. Но агрегировать пляжные развлечения и другие услуги активного отдыха, которые предлагал малый бизнес, Фа и Лин догадались одними из первых. Предприниматели хотели, чтобы выбрать эти виды ак-

## В ожидании поезда

Туристический бум, который переживает Азия, заставляет крупных инвесторов вкладываться в стартапы с идеями, которые кажутся слишком причудливыми, чтобы приносить прибыль. В октябре тайваньский стартап FunNow привлек

\$5 млн (большую часть инвестировала Alibaba). Разработанный командой FunNow сервис предназначен для туристов, не знающих, чем себя занять в данный момент, например тех, кто скучает в ожидании поезда, который придет только

через полтора часа. Приложение мгновенно ищет все доступные развлекательные заведения неподалеку от пользователя — бары, массажные салоны, клубы, попутно проверяя, есть ли в них места (чтобы приложение работало, его должны

установить и владельцы этих заведений). Выручка стартапа в 2016 году составила около \$5,5 млн. Благодаря привлеченным средствам FunNow собирается выходить в другие страны Юго-Восточной Азии и в Японию.

## Klook в цифрах

**\$1** млрд

составит оборот компании за 2018 год, по расчетам Klook

**50** тыс.

развлечений в 200 географических пунктах можно сейчас заказать через сервис

**5** млн

услуг заказали через сервис туристы из 30 стран в 2016 году

**600**

человек — число сотрудников компании (выросло на 200 человек с осени прошлого года)

Источник: данные компании

компания приходилось отлаживать в местах обитания — на пляжах, терпеливо объясняя, какую выгоду они получат от того, что будут делиться процентом с сервисом, названия которого никогда не слышали. Размер процента партнеры устанавливали для каждого поставщика индивидуально, в среднем он составлял около 10–15%. «Как бы то ни было, выстраивание отношений напрямую с поставщиками услуг стало нашим долгосрочным конкурентным преимуществом, позволившим установить привлекательные цены, добиться бесшовной интеграции сервиса с поставщиками и в итоге быть полезными им самим», — говорит Эрик Фа.

Сперва партнеры предлагали развлечения только в Гонконге и Макао. Неожиданным для них стал интерес, который испытывали к их сайту иностранные туристы. Азия переживала туристический бум: суммарные расходы иностранцев в странах Азиатско-Тихоокеанского региона с 2000 по 2017 год почти удвоились, а их доля от общих средств, которые иностранные туристы тратят в странах мира, выросла с 17 до 30%. Но иностранцы чаще всего ездил на самые раскрученные пляжи, посещали те же достопримечательности, что и тысячи других путешественников. Узнать о каких-либо других привлекательных местах им было сложно. Азия для большинства иностранцев — темный лес: туристы с Запада, как правило, не владеют местными языками и не могут найти нужную информацию, даже если она есть в интернете.

Фа осознал, что туристические компании Азии упускают массу возможностей, связанных с визитами любознательных иностранцев. Между тем американские и европейские путешественники зачастую предпочитают не останавливаться в одном месте, а охватить за одну поездку несколько городов и даже стран. Но в Юго-Восточной Азии у них было мало возможностей выстроить свое путешествие таким образом. Местные предприниматели предлагали отправиться на лодках на экзотические острова, увидеть в аквалангах загадочные подводные пещеры, насладиться на дельтапланах прекрасными видами горных равнин. Но иностранным туристам обо всем этом узнать было неоткуда: они покупали только самые раскрученные развлечения на забитых народом направлениях.

Фа и Лин загорелись идеей с помощью своего сайта открыть иностранцам настоящую Азию, доработав его так, чтобы посетители могли просматривать детальные описания развлечений на разных пляжах, читать отзывы тех, кто там уже опробовал услуги конкретного поставщика, просматривать фотографии, сравнивать цены, находя схожие предложения с помощью встроенного поиска. Проект уже принесил небольшую прибыль, и Фа нанял несколько сотрудников, которые занялись кастомизацией сервиса. Гендиректор Klook поставил целью как можно быстрее перевести меню, а затем и весь контент сайта на англий-

ский и несколько азиатских языков, от корейского до индонезийского. Интересной чертой сервиса стала возможность сравнивать цены в нескольких десятках разных валют: например, для туриста из России все цены показываются в рублях.

В 2015 году Klook открыла два первых офиса за рубежом — в китайском Шэньчжэне и на Тайване. В том же году партнеры провели первый инвестиционный раунд, в ходе которого сумели привлечь \$5 млн от американских и китайских инвесторов. Деньги были потрачены на географическое расширение сети (в том же году появились офисы в Японии и Непале) и ассортимента услуг: теперь через сервис можно было не только выбрать пляжные развлечения, но и заказать билеты в городские парки и музеи, оплатить проезд на канатной дороге, купить пермит на участие в групповых восхождениях на вершины Азии.

Фа старался заинтересовать туристов, раскручивая экзотические виды отдыха: например, сайт пропагандировал парахокинг — полеты на парапланах вместе с ручными соколами и ястребами. Красочные фотографии привлекали туристов в Непал и одновременно добавляли узнаваемости самому сервису, через который можно было заказать столь необычную услугу. Точно так же Klook пропагандировал новые в то время полеты над морской гладью на хверборде — реактивном ранце, работающем на сильной струе воды. Самые интересные или рискованные виды отдыха сотрудники Klook стараются опробовать сами, чтобы предложить наиболее опытных поставщиков и безопасные развлечения.

Всего за год с небольшим, к концу 2015 года, Klook превратился в самую популярную в Юго-Восточной Азии платформу для заказа

## Услужливый попутчик

Сейчас у компании 16 офисов в разных странах. В основном они расположены в Азии, но есть, например, и в Лондоне и Амстердаме: в Европе сервис предлагает местные развлечения в основном азиатским туристам. Число сотрудников Klook менее чем за год (с прошлой осени по лето) выросло с 400 до 600 человек. По расчетам Klook, оборот компании за этот год составит \$1 млрд. Начиная с 2016 года компания провела четыре инвестиционных раунда. Среди ее инвесторов — Sequoia Capital, Matrix Partners, Goldman Sachs и OurCrowd.

К настоящему времени проект ушел далеко от плавания на надувных бананах по Южно-Китайскому морю. Нет, пляжные услуги до сих пор занимают на сайте Klook видное место, но теперь сервис руководствуется совершенно иной концепцией развития: Фа хочет, чтобы Klook предлагал не только услуги отдыха, но и все, что может потребоваться туристу по дороге, — билеты на местные поезда, заказ автомобиля в близлежащих отелях и т.п. «Представьте, что вы идете по дороге на острове Пхукет, — говорит Эрик Фа. — Если вам что-то понадобилось, вы ищете агента-посредника, а просто открываете наше приложение и получаете услугу напрямую, по лучшей цене». Решение изменить концепцию было связано с растущей популярностью мобильного приложения, через которое сейчас делается 70% заказов на Klook, и связанные с этим возможности геотаргетинга.

Сильную сторону своей компании Эрик Фа видит в том, что ей удастся быть «глокальной» (glocal), то есть одновременно и глобальной и локальной. Предлагая услуги иностранным туристам, сотрудники компании в то же время хорошо

Азия переживала туристический бум: суммарные расходы иностранцев в странах Азиатско-Тихоокеанского региона с 2000 по 2017 год почти удвоились, а их доля от общих средств, которые иностранные туристы тратят в странах мира, выросла с 17 до 30%

тивности было так же легко, как забронировать онлайн номер в гостинице и заказать билеты на самолет. Предприимчивые молодые гонконгцы за несколько месяцев разработали и запустили онлайн-платформу Klook. Название было сокращением английской фразы keep looking — «продолжай искать».

## Окно в Азию

С самого начала партнеры столкнулись с несколькими трудностями. В отличие от гостиничного бизнеса или сферы транспортных услуг ниша пляжных развлечений и активного туризма очень сегментирована: несколько десятков видов активностей сильно различаются по ценам, условиям работы поставщиков и т.п. С поставщиками услуг было трудно связаться — у большинства не было никаких сайтов. Их агентам

развлечений для туристов. Фа договорился о партнерстве с крупнейшими в Азии бонусными системами — Asia Miles и DBS, позволяющими туристам копить мили и получать бонусы за посещения разного рода достопримечательностей. Партнеры вкладывались в агрессивную рекламу в интернете: по словам Фа, они были абсолютно уверены, что предлагаются туристам очень ценный сервис, но осознавали, что большинство иностранцев, собирающихся отправиться в Азию, о Klook и не слышали. Усилия принесли результат: в 2016 году туристы из 30 стран заказали через сервис более 5 млн услуг.

разбираются в реалиях стран, где работают: в каждый новый офис Фа нанимает команду местных уроженцев. Часть работы с большими данными (это направление сейчас Klook активно развивает) связана с менталитетом туристов из разных стран. Аналитики компании пытаются понять, почему, например, британцы любят одни курорты, а шведы — совершенно другие; что влияет на разницу в их предпочтениях — каналы распространения информации о тех или иных туристических местах, цены, климат родной страны, культурные традиции и т.п. Уже сейчас предложения, которые платформа показывает пользователям,

## Взгляд со стороны

«Площадка-агрегатор, которая возьмет на себя маркетинг, сильно облегчит туркомпаниям жизнь»

**Ольга Ситник,**  
сооснователь ExploRussia  
(туристические услуги для иностранцев в России)

«У подобного агрегатора в нашей стране есть потенциал. Агрегирование — сейчас очень популярная идея, но такого проекта, который агрегировал бы услуги мелких частных, занятых в области активного отдыха, тем более такого, который бы ориентировался в первую очередь на иностранных туристов, в России сейчас нет. Рынок услуг активного туризма для иностранцев в нашей стране в целом пока очень незрелый. На иностранных сайтах есть, например, туры на Камчатку, на Байкал, в Мурманск или Якутию, но массового предложения услуг активного отдыха для иностранцев пока нет. Российской небольшой компании нужно время, чтобы понять, как выйти на иностранцев, как с ними работать, где брать этот турпоток. Поэтому площадка-агрегатор, которая возьмет на себя маркетинг, сильно облегчит туркомпаниям жизнь. Они смогут сосредоточиться на качестве услуг и маршрутов, а не на том, чтобы самим искать клиентов».

различаются в зависимости от того, из какой они страны: программа настроена в первую очередь показывать каждому развлечения, популярные среди его соотечественников.

Привлеченные в ходе недавнего инвестиционного раунда \$200 млн компания собирается потратить на экспансию в США и Европу: например, до конца года должен открыться офис в Нью-Йорке. Экспансия на Запад, впрочем, может оказаться очень непростой. Интерес к нише, открытой Klook, испытывают крупнейшие игроки рынка туристических онлайн-услуг. В апреле система интернет-бронирования отелей booking.com приобрела похожий на Klook сервис FareHarbor, агрегировавший предложения активного отдыха в США.

Судя по всему, с помощью этого приобретения (условия сделки не разглашались) booking.com собирается закрепиться в нише, оказавшейся куда более крупной, чем можно было предположить: выручка FareHarbor за прошлый год выросла вдвое по сравнению с предшествовавшим годом и составила \$50 млн. Добавил в список своих услуг пляжный отдых и такой сервис, как итальянский Amusement, изначально предлагавший в основном билеты на культурные мероприятия и туры по европейским столицам. Гордящиеся своим знанием азиатских реалий основатели Klook могут не выстоять в борьбе с компаниями-аборигенами тех западных стран, куда собираются выходить. ▀

# Москва — город возможностей

28 августа,  
Rooftop отеля  
St. Regis



## Мнение эксперта:



**Артем Далевич**  
МТПП

За последние годы в Москве сформирован чрезвычайно комфортный бизнес-климат, созданы благоприятные условия для открытия молодыми людьми своего дела и получения предпринимательского опыта. Но что такое вообще молодежный бизнес, в чем его отличие от бизнеса «взрослого»?

У молодежного бизнеса есть три основных недостатка.

Первый — недостаток опыта, предпринимательского и житейского. Человек еще не знает, как решать многие проблемы, так как с ними не сталкивался.

Второй — трудности в получении финансирования. Нет своей бизнес-истории — нет инвестиций и тем более кредитов. Третий — отношение более опытных предпринимателей к молодым. В силу возраста бывает трудно строить серьезные деловые отношения, если к тебе изначально относятся как к новичку — с недоверием и снисходительно.

Но у молодежного бизнеса есть и три преимущества.

Первое — недостаток опыта. На зрелых предпринимателей богатый опыт иногда сильно давит. Воспоминания о послед-

ствиях некоторых ошибок не позволяют взять на себя лишнюю ответственность. Или опыт говорит: это не стоит даже пытаться делать, потому что это невозможно...

А у молодого предпринимателя такого опыта нет, и тут, как говорится, «приходит невежда, который не знал, что сделать это невозможно, и сделал». Плюс, отсутствие опыта при достаточной целеустремленности почти всегда компенсируется повышенной выносливостью и трудолюбием. Второе преимущество — трудности в получении финансирования. Но на самом деле молодого предпринимателя лучше вообще не финансировать. Очень вероятно, что он все потеряет. Первый бизнес вообще лучше делать с минимумом вложений, реинвестируя доход от первых продаж. Так гарантированно лучше развивается деловое мышление. Один успешный бизнесмен недавно сказал: «Я бы себе молодому вообще ни рубля инвестиций не дал. Потому что я хотел делать полную ерунду».

И третье преимущество — снисходительное отношение опытных бизнесменов. Это лучший стимул реальным делом доказать, что с тобой можно говорить на равных и следует тебя воспринимать всерьез.



**Илья Чех**  
Моторика\*

У Москвы, как пространства для запуска нового бизнес-проекта, есть два огромных плюса и один опасный, но потенциально еще более полезный фактор.

Во-первых, население Москвы составляет более 15 млн совершенно разных людей. Москва как чашка Петри для экспериментов по запуску и тестированию новых бизнес-моделей для совершенно различных сегментов пользователей. Вы найдете здесь активную молодежь, книголюбов, пожилых людей, кому нужны ассистивные технологии, любителей делать покупки по ночам и т.д. Практически все клиентские сегменты представлены в Москве. Это позволяет очень быстро проверять любые бизнес-модели (как b2b, так и b2c сегментов) и менять свой продукт.

Во-вторых, Москва — концентратор всех возможных крупных интеграционных бизнес-партнеров, типа «Яндекса», и государственных органов, отвечающих за регламентацию ведения вашего бизнеса. Гораздо быстрее решаются любые вопросы и оформляются документы, если компания находится в Москве. По крайней мере, в случае с нашей компанией, «Моторикой», это был один из ведущих факторов. На старте проекта у нас чуть ли не каждую неделю были встречи в министерствах, ФСС и головном протезном

предприятии. То, что компания находится в Москве, позволило нам существенно сократить издержки на логистику.

И последний, но не менее важный фактор, который может сыграть как в плюс, так и в минус, — в Москве много таких же предпринимателей, как и вы, которые делают примерно то же самое. И единственный способ выжить — это постоянное развитие команды, продукта и лично основателя, как главного двигателя компании. Без конкуренции и ежедневной борьбы за клиента любой стартап (если это, конечно, не «дочка» «Газпрома») обречен на провал. Поэтому фактор огромной конкуренции поможет вам действительно понять, сможете ли вы создать крупный международный бизнес или пора возвращаться в Сыктывкар и завоевывать локальные рынки.

\*«Моторика», компания-разработчик высокотехнологичных протезов;  
Rooftop отеля St. Regis