

Коррозия металлов

В кризисный 2009-й капитализация компаний металлургической отрасли упала на 50-90%. Но практически всем металлургам удалось мобилизовать силы и выстоять, а некоторые сумели извлечь из кризиса пользу.



Русско-французский банковский разговорник

Французский банк Societe Generale стал одним из первых иностранцев, вернувшихся в Россию в начале 1990-х годов.



ПЕРСПЕКТИВЫ >

«ПОЖАР СПОСОБСТВОВАЛ ЕЙ МНОГО К УКРАШЕНЬЮ»

Накануне 20-летия «Интерроса» Владимир Потанин рассказал о роли кризиса в развитии экономики и бизнеса, а также о своих планах, олимпийских проектах и многом другом.

СОЧИ-2014 >

ПУТИН И МЕДВЕДЕВ ПРОВЕРИЛИ СОЧИ

Президент и премьер-министр остались довольны результатами работ на объектах будущей Олимпиады.

ПЕРСОНА >

«НАШ ЛЮБИМЫЙ ВАРИН»

Друзья и коллеги вспоминают президента Вещательной корпорации «Проф-Медиа», вице-президента Национальной ассоциации телерадиовещателей Александра Варина.

Главный редактор
Лариса Зелькова.

Редакция:
Андрей Кирпичников,
Антон Муравьев,
Нина Рыжкина.

Адрес редакции:
ул. Большая Якиманка, 40,
Москва, 119049.
Телефон: (495) 726 5767.
Факс: (495) 726 5754.
E-mail: info@interros.ru
www.interros.ru/magazine/

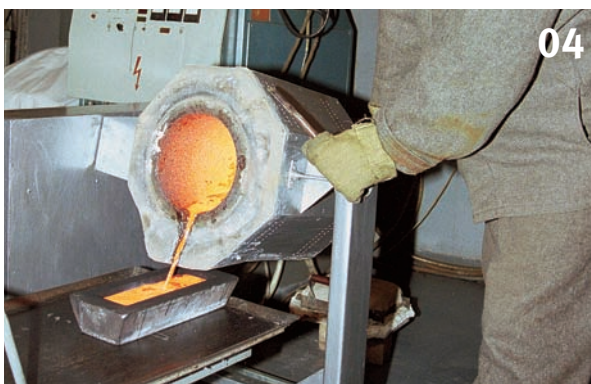
Учредитель и издатель:
компания «Интеррос».

*Журнал зарегистрирован
Государственным комитетом РФ
по печати 22.04.1999 г.,
рег. № 018718.
Издаётся на правах рекламы.
Перепечатка материалов
допускается только по
согласованию с редакцией.*

На первой странице обложки —
рисунки Евгения Тонконового.



32 16



04 34



МОЗАИКА > С. 4–5

ЛЕКАРСТВО ОТ ПЕССИМИЗМА

Если раньше диверсифицированный портфель активов являлся гарантией финансового спокойствия инвестиционной компании, то в условиях кризиса такая модель не сработала. Испытал это на себе и «Интеррос», чьи инвестиционные интересы лежат в весьма разнообразных сферах бизнеса.

ГЛАВНАЯ ТЕМА > С. 6–15 БЕЗ ПАНИКИ!

Как оказалось, российские бизнесмены в целом более успешно преодолели кризис, чем их западные коллеги...

РАЗОШЛИСЬ ВО МНЕНИЯХ

В минувшем году излюбленной темой споров аналитиков стала судьба глобальной экономики. Некоторые из них считают, что настоящий кризис ещё не начался. Министр финансов Алексей Кудрин не исключает второй волны кризиса в 2011–2012 годах. Но тем не менее позитивных прогнозов заметно больше, чем консервативных или негативных.

ПЕРСПЕКТИВЫ > С. 16–21

«ПОЖАР СПОСОБСТВОВАЛ ЕЙ МНОГО К УКРАШЕНИЮ»

Накануне 20-летия «Интерроса» президент компании Владимир Потанин рассказал читателям нашего журнала о роли кризиса в развитии экономики и бизнеса, а также о своих планах, олимпийских проектах и многом другом.

КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ

Недавно Владимир Потанин объявил, что увеличивает перечисления на благотворительность до \$25 млн в год, а в будущем собирается передать все свои капиталы не по наследству, а на благотворительные цели. Предпринимателю ещё предстоит решить, в какой форме будет осуществлена эта передача, между тем принципиально решение уже принято.

ТРЕНДЫ > С. 22–26

КОРРОЗИЯ МЕТАЛЛОВ

В кризис капитализация компаний металлургической отрасли упала на 50-90%. Но практически всем металлургам удалось мобилизовать

СЛОВО РЕДАКТОРА

силы и выстоять, а некоторые сумели извлечь из кризиса пользу.

БРЕНДЫ > С. 28**РУССКО-ФРАНЦУЗСКИЙ
БАНКОВСКИЙ РАЗГОВОРНИК**

История Societe Generale в России началась ещё в XIX веке. До революции на долю Русско-Азиатского банка, создание которого было инициировано французами, приходилось более 80% всех операций группы. Неудивительно поэтому, что французский банк стал одним из первых иностранцев, вернувшихся в Россию в начале 1990-х годов. Сегодня Societe Generale консолидирует свои российские активы на базе Росбанка.

СОЧИ-2014 > С. 30-33**ПУТИН И МЕДВЕДЕВ
ПРОВЕРИЛИ СОЧИ**

Президент и премьер-министр остались довольны результатами работ на объектах будущей Олимпиады.

КОШКИН ДОМ

В течение нескольких лет идёт работа над созданием первого в России специализированного центра по разведению и реабилитации леопардов в Кавказском биосферном заповеднике. Проект, разработанный Фондом дикой природы при поддержке компании «Роза Хутор», являет собой образец межгосударственного сотрудничества: первых животных для питомника сочинцам подарил президент Туркменистана Гурбангулы Бердымухамедов, а из клеток в вольеры их выпустил премьер-министр России Владимир Путин.

**У ВАНКУВЕРА МЫ ВОЗЬМЁМ
ВСЁ САМОЕ ЛУЧШЕЕ**

В строительстве одного из главных объектов Олимпиады-2014 в Сочи, горнолыжного курорта «Роза Хутор», будет использован и приумножен опыт крупнейших курортов мира.

ПЕРСОНА > С. 34-37**«НАШ ЛЮБИМЫЙ ВАРИН»**

Друзья и коллеги вспоминают президента Вещательной корпорации «Проф-Медиа», вице-президента Национальной ассоциации телерадиовещателей Александра Варина.



Вы держите в руках номер обновлённого журнала «Интеррос». Несложно заметить, что изменения коснулись не только внешнего вида. Концептуально журнал стал более динамичным, деловым. Главный акцент мы делаем на отражении событий в бизнесе «Интерроса», обсуждаем глобальные тенденции в деловой жизни России и мира.

Разумеется, изменение объёма и концепции нашего издания не стало следствием кризиса. Между тем именно кризису посвящены основные материалы этого номера. Мы попытались проанализировать магистральные события в экономике за прошлый год и сделать определённые прогнозы. Отмечу, что при всём профессиональном скепсисе наших авторов прогнозы получились более позитивными, нежели можно было предположить.

Новый облик журнала связан с пониманием того, что меняется сам «Интеррос». И эти изменения, их причины и суть мы также будем оперативно доносить до читателей журнала. Нам кажется, прошло время крупных, неповоротливых промышленных империй. На передовые рубежи бизнеса выходят динамичные инвестиционные компании — такие, как сегодняшний «Интеррос».

И журнал с этого номера будет живым и актуальным источником информации о том, что происходит в компании и вокруг неё. Так, например, в следующем номере мы подробно разберёмся с результатами Олимпиады в Ванкувере, на которой «Интеррос» был представлен горнолыжным курортом «Роза Хутор» и Российским международным олимпийским университетом.

Год своего 20-летия «Интеррос» встретил новыми проектами, новым самоощущением и новыми амбициями. Будем надеяться, что материалы журнала позволят нашим читателям в максимальной степени проникнуться этой атмосферой.

Поехали!..

*Лариса Зелькова,
главный редактор*

МОЗАИКА

Лекарство от пессимизма

Экономический кризис ударил практически по всем отраслям экономики. И если раньше диверсифицированный портфель активов мог являться гарантией финансового спокойствия, то в прошлом году такая модель явно не работала. Испытал это на себе и «Интеррос», чьи инвестиционные интересы лежат в весьма разнообразных сферах бизнеса. *Текст Петра Родионова.*

Падение цен на металлы заставило владельцев компаний задуматься о способах решения своих долговых проблем. Неизменным участником различных виртуальных альянсов, многие из которых по своему составу выглядели довольно нелепо, был «Норильский никель». Компания переживала кризис непросто, но вместе с тем значительно лучше большинства других коллег по отрасли. Именно позитивная динамика «Норникеля» и стабильная социальная обстановка в Норильске и на Кольском полуострове привели к мораторию со стороны президента РФ на любое объединение ГМК с кем-либо из других игроков металлургического рынка.

Тем временем финансовый сектор упорно сопротивлялся кризису и наполнял информационное поле слухами о некоем возможном грандиозном объединении банков под лозунгами «Вместе мы — сила» и «Синергия нам поможет». Но слухи оказались слухами, и кредитные институты с небольшими потерями выстояли поодиночке. Идеи о консолидации не только не оставила, но и воплотила в жизнь группа Societe Generale. Наиболее эффективным вариантом развития своего бизнеса в РФ французские банкиры видят объединение своих российских финансовых активов — банков BSGV, «Дельта-кредит» и «Русфинанс Банка» — на базе Росбанка.

Девелоперам в прошлом году пришлось совсем несладко — проекты замораживались один за другим, и предсказывать «потепление» мало кто решался. Цены падали вслед за спросом вплоть до осени, а участники рынка искали способы минимизировать последствия экономических катаклизмов для своего бизнеса. Компании ОПИН пришлось искать нетривиальные выходы из положения — вплоть до продажи акционерам ряда проектов.

В свою очередь спрос на продукцию медиаконцернов в отличие от строителей не упал — люди не стали меньше смотреть телевизор и слушать радио. Но вот рекламный рынок в ответ на кризис моментально «схлопнулся». Результат — сокращение расходов, поиск новых путей сбыта и перенос запланированного IPO «ПрофМедиа», как считают эксперты, скорее всего на эту весну.

Впрочем, кризис принёс не только новые проблемы, но и новые возможности. Заключив соглашение о создании совместного инвестиционного фонда с JP Morgan Chase, «Интеррос» открывает новую главу истории инвестиций в перерабатывающие сектора российской экономики.

...РОСТ — МЕТАЛЛАМ...

Пожалуй, это — главное событие прошлого года в российской металлургии. После серьёзного падения цен в начале года аналитики прогнозировали небольшой рост в пределах себестоимости — и, к счастью, ошиблись. Лидером роста стала медь, которая к концу года подорожала в 2,5 раза.

...МОРАТОРИЙ — НА ИДЕЮ О СЛИЯНИИ С «НОРНИКЕЛЕМ»...

В конце 2008 года один из акционеров «Норильского никеля» предложил создать горнодобывающую компанию на базе ГМК и холдинга «Металлоинвест» в соотношении примерно 2:1 с возможностью дальнейшего присоединения ещё и «Русала». Блокпакет в объединённой таким образом компании получило бы государство — за счёт конвертации долговых обязательств. В ответ другая группа акционеров выдвинула свой вариант: слияние «Норильского никеля», «Металлоинвеста», Evraz Group, «Мечела» и даже «Уралкалия» с «Руснефтью» в некое российское подобие глобального горнодобывающего гиганта BHP Billiton. Разумеется, на деле такое объединение почти нереально, тем более — в сжатые сроки. Это понимали и сами авторы второй концепции. Они скорее всего преследовали цель спустить на тормозах переговоры о любых схемах объединения и, в конечном счёте, отвести от «Норникеля» опасность стать донором для решения чужих проблем. В принципе, как считают и акционеры ГМК, и другие участники рынка, и эксперты, к вопросу о слиянии

2009

«Норильского никеля» с кем-либо имеет смысл возвращаться только после выхода из кризиса, то есть не раньше, чем через пару лет. Когда экономика на подъёме, консолидация металлургической отрасли — логичный вариант развития. Об этом достаточно ярко свидетельствует мировой опыт.

...ДЕВЕЛОПМЕНТ — «ИНТЕРРОСУ»...

После того как акционеры группы ОПИН не пришли к согласию в вопросе решения финансовых проблем девелопера, ОПИН предложила им приоб-



рести часть своих активов. «Онэксим» ответил отказом, и в результате ряд проектов девелопера (в том числе бизнес-центры «Домников» и «Мейерхольд», «Новотель», проекты «Большое Завидово» и «Павлово подворье») был продан компаниям — партнёрам «Интерроса». Средства от продажи активов ОПИН направила на исполнение долговых обязательств и операционную деятельность.

...ВСЁ ЗОЛОТО — «НАФТЕ»...

Пакет акций компании «Полюс Золото», принадлежавший «Интерросу», был продан весной прошлого года миллиардеру Сулейману Керимову, главе компании «Нафта-Москва». Продажа

год принёс...

пакета была предусмотрена ещё в первых соглашениях о разделе бизнеса между Владимиром Потаниным и Михаилом Прохоровым.



Ввиду того что Прохоров не выказал желания приобрести эти акции, «Интеррос» нашёл покупателя в лице Сулеймана Керимова. Вырученные средства пошли, в том числе, на реструктуризацию задолженности «Интерроса», а также были инвестированы в бизнес.

...АКЦИИ РОСБАНКА — ФРАНЦУЗАМ...

Французская банковская группа Societe Generale продолжила консолидацию пакета Росбанка. Как теперь известно, Росбанк станет ядром российского бизнеса французской группы, на базе которого будут объединены все российские активы SG.

В мае французы купили у «Интерроса» ещё 7% банка, доведя свою долю в нём до 64,3%. «Интеррос», в свою очередь, перевёл оставшиеся у него 35% акций банка на баланс одной структуры. «Интеррос» останется миноритарием Росбанка, ставшего центром консолидации российских активов SG. А в будущем будет рассматриваться вопрос о вхождении в состав акционеров глобальной группы Societe Generale. Впрочем, решение об этом будет принято не ранее 2011 года.

...ЗЕМЛЮ И КРЕДИТЫ — «РОЗЕ ХУТОР»...

В феврале 2009 года компания «Роза Хутор» урегулировала с государством вопрос об использовании земельного участка для строительства горнолыжного курорта. Ранее из-за судебных разбирательств с Росимуществом «Интеррос» был даже вынужден на некоторое время заморозить строительство олимпийского объекта.

В конце концов недоумение было исчерпано, и «Роза Хутор», Сочинский национальный парк и Управление Росимущества по Краснодарскому краю подписали мировое соглашение. Более никаких земельных претензий к «Розе Хутор» со стороны государственных органов нет. Кроме того, «Роза Хутор» и ВЭБ подписали кредитное соглашение, согласно которому банк выделит на строительство курорта кредитную линию в 21 млрд рублей сроком на 15 лет. Первый транш кредита составит 3,15 млрд рублей.

...ЛЕДОКОЛЫ И САМОЛЁТЫ — «НОРНИКЕЛЮ»...

В прошлом году «Норильский никель» завершил формирование собственных воздушного и морского флотов. В феврале компания окончательно укомплектовала парк своих

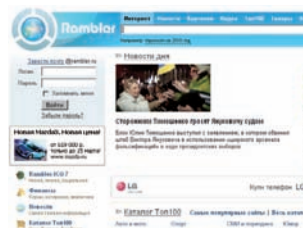


уникальных арктических дизель-электроходов. Флот позволит существенно снизить расходы ГКМ на перевозку грузов.

А с июня «Норникель» осуществляет авиaperевозки под торговой маркой NordStar из Норильска в Москву, Санкт-Петербург, Красноярск и из Красноярска в Москву. В январе 2010 года открылись рейсы Норильск–Сочи.

...ДЕЛИСТИНГ — RAMBLER MEDIA ...

Холдинг «ПрофМедиа» провёл делистинг единственного публичного актива в своём портфеле — Rambler Media. Как считают эксперты, это могло быть сделано



для реализации одного из вариантов развития компании — проведения IPO. В ноябре «ПрофМедиа» купил у миноритариев 20,5% акций интернет-компании, причём цена приобретения оказалась почти вдвое ниже цены размещения Rambler на бирже в 2005 году. Ещё 13%, купленные у миноритариев банком ING, также перешли «ПрофМедиа», и в конце года доля медиахолдинга в Rambler составляла 88%.

...СВОЙ УНИВЕРСИТЕТ — ОЛИМПИАДЕ-2014...

В июне «Интеррос» стал единственным инвестором и соучредителем проекта создания Российского меж-

дународного олимпийского университета (РМОУ) вместе с Минспорттуризма, Олимпийским комитетом РФ и оргкомитетом «Сочи-2014». Университет планируется открыть в 2012 году; вуз будет готовить управленческие кадры для большого спорта.

...ОРДЕН СВЯТОЙ АННЫ — ВЛАДИМИРУ ПОТАНИНУ...



В декабре Владимир Потанин был награжден орденом Святой Анны второй степени — одной из высших наград Российского Императорского дома. В грамоте, подписанной Великой княгиней Марией Владимировной, было отмечено, что Владимир Потанин удостоен этой высокой награды «в воздаяние заслуг перед Отечеством и Русской Православной церковью».

...И НОВОГО ИНВЕСТОРА — РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

В октябре совместно с фондом прямых инвестиций банка JP Morgan Chase — One Equity Partners — «Интеррос» объявил о создании компании для вложений в российскую экономику. В числе потенциальных объектов инвестиций есть и новые для «Интерроса» отрасли — например сфера услуг и потребительский сектор. Пока о конкретных сделках новая компания не объявляла, но заявленные инвестиции сторон в СП — по \$500 млн — обещают интересные новости в наступившем году.

ГЛАВНАЯ ТЕМА

Без паники!

ЕСЛИ КРИЗИС 1998 ГОДА ЭКСПЕРТЫ ИЗОБРАЖАЛИ БУКВОЙ V, ТО НЫНЕШНЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ БЫСТРОГО РОСТА НЕ ОБЕЩАЕТ И БОЛЬШЕ ПОХОЖЕ НА БУКВУ L. НО СЕЙЧАС, КАК УТВЕРЖДАЮТ АНАЛИТИКИ, «ДНО» ДОСТИГНУТО, И НАХОДИТСЯ НА НЁМ МЫ БУДЕМ ДОЛГО. КОГДА НАШИМ ОЛИГАРХАМ УДАТСЯ ВЕРНУТЬ БЫЛЫЕ ПОЗИЦИИ МОГУЩЕСТВЕННЫХ ИМПЕРИЙ? ПЕССИМИСТЫ ПОЛАГАЮТ, ЧТО ВОССТАНОВИТЬ ОСЛАБЛЕННЫЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ, СТРОИТЕЛЬНЫЕ И БАНКОВСКИЕ ИМПЕРИИ ВООБЩЕ ВРЯД ЛИ КОГДА-НИБУДЬ УДАТСЯ. ОПТИМИСТЫ ОТВОДЯТ НА ЭТОТ ПРОЦЕСС 15–20 ЛЕТ. КТО ИЗ НИХ ПРАВ, РАЗБИРАЛАСЬ **КСЕНИЯ ВЕРЕТЕННИКОВА.**



Пик кризиса пройден, но использованы и подушки безопасности — от Стабфонда до собственных заначек компаний. Государство тоже не даёт особых обещаний. Глава российского Минфина Алексей Кудрин уже предупредил, что «при любом развитии событий господдержка будет снижаться». «В 2009 году размер стимулирующего пакета составлял 6% ВВП, а по 2010 году цифру назвать не могу, но она будет существенно меньше», — сказал он. И предостерёг: «Сейчас главное — вести себя предельно осторожно, проблемы предотвращать, а не создавать. Экономике в нынешнем состоянии можно сравнить с минным полем: надо тщательно раскапывать каждую мину или обходить её, не стоит бросаться на мины на танках».

ШКОЛА НЕВЫЖИВАНИЯ

Минным полем нынче вряд ли кого-то испугаешь — после того, как в считанные месяцы испарялись миллиарды, крупные корпорации переходили из рук в руки, богатые становились бедными. Даже многие сильные мира сего не сумели пережить шок от потери своих состояний и империй, которые сокрушил мировой экономической кризис. Пер-

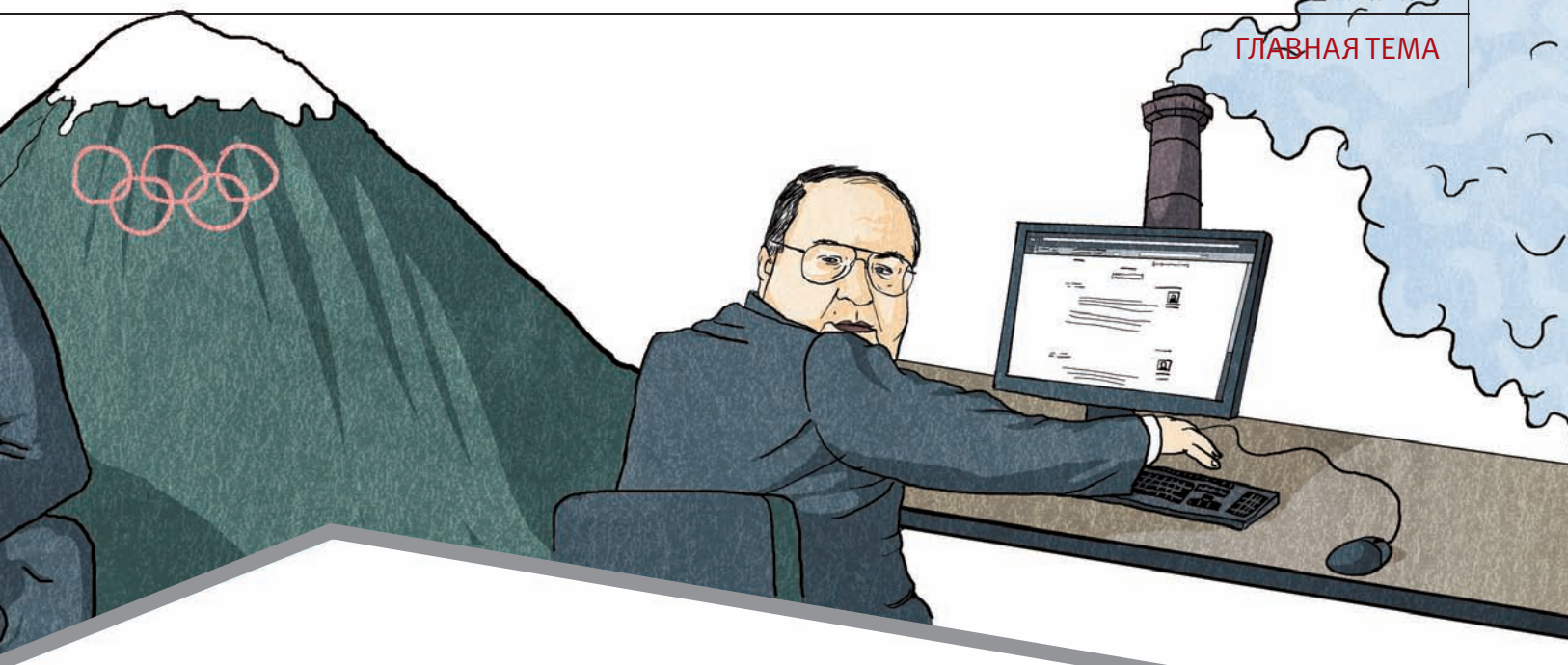
вым бросился под поезд британский миллионер Кирк Стивенсон, главный операционный директор инвестиционной компании Olivant Advisers. Потом самоубийства самых богатых людей планеты пошли чередой. Управляющий состоянием семьи Рокфеллеров Джеймс МакДональд застрелился в своём автомобиле. По собственному желанию отошёл в мир иной ирландский бизнесмен Джон О’Долан — владелец компании по торговле недвижимостью и островов в дубайском архипелаге The World. Повесился финансовый директор американского ипотечного агентства Freddie Mac Дэвид Келлерман. Покончил с собой глава одной из крупнейших компаний по продаже недвижимости Sheldon Good & Company Auctions International Стивен Гуд. Бросился под поезд один из богатейших людей Европы, немецкий миллиардер, глава фармацевтического концерна Адольф Меркль. Свёл счёты с жизнью один из руководителей крупнейшего британского банка HSBC французский инвестор Тьерри де ля Виллюше.

А как прошла испытание кризисом элита российского бизнеса, одного

из самых молодых на планете? Газета New York Times предрекла её судьбу заголовком: «Море долга может означать конец для олигархов». Сейчас, когда пик кризиса вроде бы миновал, и на дне этой то ли воронки, то ли траншеи образовалось подобие стабильности, мы должны отдать должное изобретательности, собранности, ловкости, смелости, иногда даже негибамости, а в целом — высокому профессионализму передового отряда российского предпринимательства. И сделать вывод: эффективные менеджеры, о которых в пору перехода от социализма к капитализму мечтали российские демократы, в стране есть, и они настоящие бойцы. Вот это — самый позитивный итог экономического кризиса. Ведь от профессиональных и личных качеств именно этих людей зависят качество и темпы дальнейшего развития российской экономики.

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС-СПЕЦНАЗ

Суммарные потери первой сотни российских миллиардеров превысили \$406 миллиардов. За один год стоимость их активов обвалилась почти на 70%. Но тяжелее всего пережить даже не потерю капиталов, а невыносимое сознание собственного бессилия. Кризис перетасовал и отчасти «санировал»



ежегодные списки российских миллиардеров журнала «Форбс». Впервые «золотая сотня» пополнилась строителями, владельцами игровых автоматов и даже одним производителем тракторов. А совокупный капитал этой сотни за кризисный год вырос в 1,5 раза, с \$141 млрд до \$248 млрд.

Мало того, что никто из них не ушёл ни из жизни, ни со сцены, российские олигархи получили больше, чем просто деньги, — бесценный опыт выживания. Кризис вынудил заниматься делом по-новому, категорически менять принципы ведения бизнеса. Плюс вершители экономики поняли, что солидарно преодолевать трудности легче, чем порознь. За этот год фактически прекратились все конфликты между бизнесменами, которые раньше были неотъемлемой частью российского делового пейзажа.

ПОТАНИН: НОВАЯ ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ПАДЕНИЯ

Как нельзя нектати кризис пришёлся для Владимира Потанина, попав на острую фазу раздела имущества с бывшим партнёром Михаилом Прохоровым. Причём Прохоров, казалось, постарался максимально осложнить дело, где только мог: продал свой пакет акций «Норильского никеля» Олегу Дерипаске, проголосовал против выделения энергоактивов, поддержал идею о слиянии ГМК с другими компаниями, а в пик кризиса отказался поддержать совместную с Потаниным девелоперскую компанию.

Но, как остроумно заметил Михаил Жванецкий, маленькие неприятности помогают пережить большую беду. Как же в таких условиях Владимир Потанин, которому эксперты насчитали потери в \$18,4 млрд, сумел сохранить все свои активы и даже не отказался от покупки 25% «Норникеля» у Олега Дерипаски, если пакет будет выставлен на продажу?

Если осмысливать этот опыт подробно, получится толстая книга. Коротко же феномен можно объяснить несколькими словами: рисковал, умело договаривался о реструктуризации долгов, принимал неожиданные, но на поверку качественные решения. Если «Интеррос» и распродал активы, то в основном проблемные, бывшие в совместном с Прохоровым владении, и только в тех случаях, когда ранее достигнутые договорённости странным образом испарялись.

Тем временем к концу первого кризисного года стало ясно, что план по выручке и чистой прибыли самый крупный проект Потанина — «Норильский никель» — даже перевыполнил.

2010 год для ГМК будет непростым: предстоит погасить \$3 млрд долга, из них \$1,87 млрд — уже в июне. Повышение цен и устойчивый спрос на продукцию позволят комбинату в 2010 году увеличить производство никеля до 300 тыс. тонн против 283 тыс. тонн в 2009-м. В текущем году инвестпрограмма «Норильского никеля» составит 54 млрд рублей. Даже в трудное время здесь не перестают вклады-

ваться в будущее: рост капитальных вложений обеспечит поддержание и наращивание мощностей по добыче руды в Заполярном филиале и Кольской ГМК в средне- и долгосрочной перспективе. Увеличится в 2,5 раза, до 25 млрд рублей, инвестиционная программа для Оптовой генерирующей компании №3 (ОГК-3).

ДЕРИПАСКА: КАК УДАЧНО КОНВЕРТИРОВАТЬ ДОЛГИ В ИРО

Настоящим чемпионом по кризисному выживанию, без сомнения, стал Олег Дерипаска. — **Алюминиевый король и ещё недавно number one в российской «золотой сотне» «Форбса» потерял \$37 млрд. И ещё остался должен примерно \$20 млрд 74 кредиторам — западным банкам. Активы Дерипаски оказались наиболее подверженными удару: алюминиевое производство понесло самые серьёзные потери, а также металлургия, машиностроение, девелопмент...** Как раз те отрасли, где Дерипаска имел свои главные интересы. Алюминий резко подешевел, на автопредприятиях продажи упали в разы, а рынок недвижимости вообще встал.

Но олигарх в петлю не полез и выстоял. Частично благодаря самому крупному кредиту из тех, что государство раздавало для поддержки экономикообразующих объектов. Частично за счёт реструктуризации долгов. Частично путём избавления от лишних активов.

ГЛАВНАЯ ТЕМА



Частично продавая акции своих предприятий. Иными словами: комбинируя, договариваясь, сокращая издержки и даже останавливая производства (за что в городе Пикалёво, правда, был жестко раскритикован лично Владимиром Путиным).

А вот и недавние новости.

Олегу Дерипаске удалось реструктурировать долги Горьковского автозавода, отсрочив их на 5 лет.

«Русал» перечислил 300 млн рублей на строительство Богучанской ГЭС — пока идёт восстановление Саяно-Шушенской станции она временно возьмёт на себя энергоснабжение, так необходимое алюминиевому производству.

Перспективный инновационный проект, который собираются внедрить на базе Красноярского алюминиевого завода, получил положительное заключение экспертизы «Роснано». Уникальность проекта в том, что он позволит полностью отказаться от применения углерода при производстве алюминия. Это на треть снизит издержки производства и существенно улучшит экологические показатели завода.

Весь год Олег Дерипаска занимался реструктуризацией долгов и пробле-

мой выведения «Русала» на IPO. Наблюдатели не верили, что это реально, рассматривая как нулевую возможность размещения акций «Русала» в Лондоне (из-за тяжбы с Михаилом Чёрным, который претендует на долю в «Русале») и Нью-Йорке (из-за отказа во въезде, вызванного подозрениями в лоббизме). Но Дерипаска сумел договориться о размещении своих акций в 2010 году на гонконгской и парижской биржах. 25 января по итогам IPO в Гонконге «Русал» был оценён в \$21 млрд (на 15% дороже относительно нижнего диапазона), и за проданные 10,6% акций компания получила \$2,24 млрд. Несмотря на то, что начавшиеся 27 января торги акциями «уронили» «Русал» сразу на 11% (т.е. практически на сумму размещения), Олег Дерипаска заметил: «Сейчас атмосфера не такая, как была ещё две недели назад. От месяца к месяцу будут наблюдаться и рост, и падение. Будут проблемы в США с бюджетным дефицитом, огромные проблемы на финансовых рынках, но Азия и Россия будут расти».

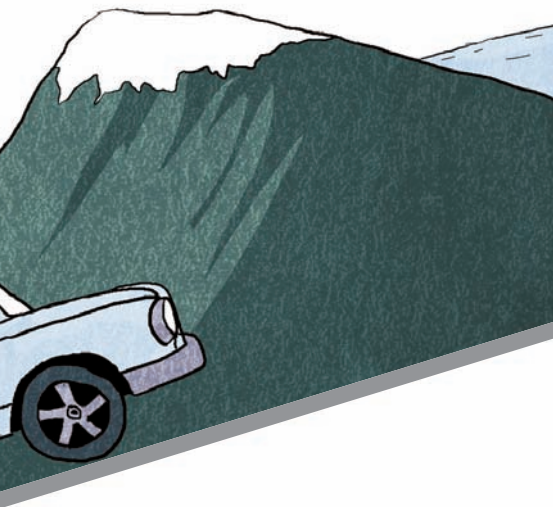
Вместе с IPO Дерипаска получил новую конфигурацию владельцев ОК «Русал», при которой он перестал быть контролирующим акционером компании. Впрочем, по заявлениям всех сторон, он продолжит оперативное управление компанией и в роли доминирующего акционера, и в роли CEO.

УСМАНОВ: МЕТАЛЛУРГ В ВИРТУАЛЬНОМ МИРЕ

Алишер Усманов, генеральный директор «Газпроминвестхолдинга» и совладелец «Металлоинвеста», потерял в кризис порядка \$14 млн. Но выстоял и даже не поменял вектор своих интересов, обозначенных ещё до кризиса, — крупные активы, не связанные с природными ресурсами и материальным производством.

Два года назад Усманов купил Издательский дом «Коммерсантъ» и интернет-проект Gazeta.ru. Спустя год приобрёл крупный пакет «МегаФона», поменял Gazeta.ru на пакет в компании SUP Fabrik, основной актив которой — блоггерский сервис «Живой журнал», и завладел компанией «Универсал-телеком», которая занимается дистанционным наблюдением за объектами на базе систем GPS и ГЛОНАСС.

А теперь Усманов увеличил свою долю в фонде Digital Sky Technologies (DST) с 23% до 35%. Это очень перспективный портфель активов в рунете с крупными долями в наиболее популярных ресурсах Mail.ru, Odnoklassniki.ru, Vkontakte.ru. Также в портфель входят сайты по поиску работы HeadHunter.ru и Free-lance.ru, украинский поисковик Meta.ua, холдинг по разработке онлайн-игр и ещё 30 проектов. По оценке компании «Финам», стоимость фонда в 2010 году составит \$5 млрд, т.е. возрастёт в 5 раз.



ПРОХОРОВ: В ЭЛЕКТРОМОБИЛЕ С ВЕТЕРКОМ И КЭШЕМ

Михаила Прохорова называют главным везунчиком кризиса, потому что накануне он удачно продал активы, доставшиеся ему в ходе раздела имущества с Владимиром Потаниным, и решил мудро «пересидеть» нестабильное время с крупным кэшем на счетах и разговорами об инвестициях в инновационные проекты, водородную энергетику и так далее. Из-за падения стоимости акций Прохоров тоже немало потерял: из докризисных \$22,6 млрд он сберёг лишь \$9,5 млрд, которых, впрочем, хватило для первой строчки в «Форбс-2009». Из заметных успехов Прохорова отметим, что он, во-первых, урегулировал свои деловые споры (в том числе с Потаниным) и, во-вторых, удачно конвертировал долги «Русала» в акции, сделавшись вторым крупнейшим акционером ОК. Перспективы миллиардера — героя светских хроник на ближайший год пока туманны.

Впрочем, «зажигать» информационное поле нестандартной идеей Михаил Прохоров умеет, наверное, как никто другой. Недавно, например, он предложил премьеру Владимиру Путину организовать за два года производство массового народного городского автомобиля за €8,8 тыс. Теперь остаётся только ждать появления этого чуда техники и смотреть, как оно будет конкурировать в одной ценовой категории с более привычными российским автомобилистам Renault Logan или «Ладой».

Помоги ближнему, или Камо грядеши?

Если миллиардеры уже обрели хоть какую-то почву под ногами, то предприниматели классом пониже чувствуют себя по-прежнему кризисно. На этой ступени бизнеса в России была серия суицидов, были разорения и банкротства. И даже те, кто сумел сохранить себя, не уверены в завтрашнем дне. Многим остро не хватает материальных и интеллектуальных ресурсов, антикризисного опыта. Дать им всё это, иными словами, поделиться, протянуть руку помощи могли бы владельцы бизнес-империй: множество взаимных опор, как известно, повышают устойчивость. Такие инвестиции могли бы стать благом и для самих инвесторов, и для потребителей, и даже больше — для эко-

Многим компаниям остро не хватает материальных и интеллектуальных ресурсов, антикризисного опыта. Протянуть им руку помощи могли бы владельцы бизнес-империй: множество опор, как известно, повышают устойчивость.

номики страны. Тот, кто это поймёт, возможно, выиграет само будущее.

Возможно бизнес-элита это понимает, уже обратила свои взоры вниз и двинула капиталы навстречу.

Может быть, это Михаил Прохоров? Было бы разумно. Ведь он долго искал, куда бы поэффективнее вложить свои капиталы. Но, кажется, уже нашёл, и совсем в другом месте. Недавно Прохоров инвестировал в американский спорт (клуб НБА) и девелопмент (строительство стадиона в Бруклине). Что ж, нашего полку в американском бизнесе прибыло. Жаль, что не в российском, но хозяин — барин.

Может быть, Алишер Усманов? Он достаточно плотно работает с интернет-сектором, так что качественным сетевым бизнесам разорение вряд ли грозит. В других же областях предпринимате-



лю нужно решать проблемы с долгами «Металлоинвеста» (в преддверии, кстати, ранее запланированного IPO), а также со своими собственными.

Может быть, Олег Дерипаска? Ведь он никогда не боялся разветвлений своей империи, покупал всё, что плохо лежит. Но сейчас Дерипаске отдать бы долги, да и ему самому уже ясно, что сккупить много хорошего — это только поддела, а вот сделать такой кагал управляемым — та ещё задача.

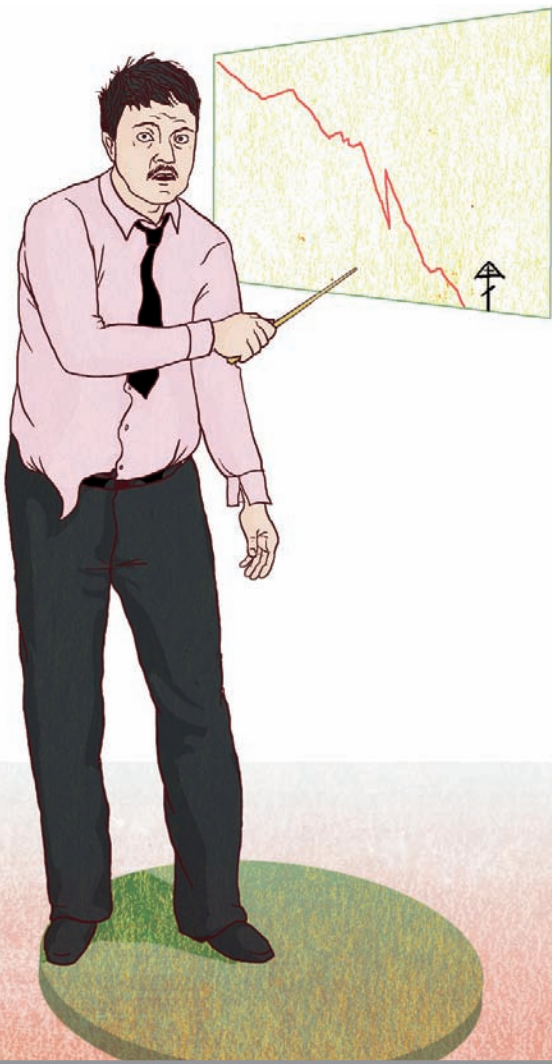
Решиться сегодня взвалить на себя новый груз проблем можно только будучи очень уверенным в себе.

Так может быть, это Владимир Потанин? Возможно, что да. Под конец 2009 года «Интеррос» объявил о создании совместной с американским банком JP Morgan компании для инвестиций в российскую экономику и специализации на проблемных активах.

Представлять американский инвестбанк будет One Equity Partners (OEP) — компания, которая с 2001 года занимается прямыми инвестициями средств JP Morgan и вложила уже порядка \$8 млрд. OEP и «Интеррос» привлекают в совместное предприятие по \$500 млн каждый. Фонд изначально отказался от инвестирования в такие стратегические отрасли, как нефть, газ, металлургия или СМИ. Сфера его интересов: потребительский сектор, услуги и ритейл. Уже в 2010 году СП собирается вложить средства в 3-4 российских проекта, объём инвестиций в одну компанию не превысит \$300 млн.

JP Morgan — первый западный игрок, обративший внимание на проблемные активы российских компаний. Он тоже пострадал в кризис, но менее ощутимо, чем другие американские банки. Возможно потому, что выбирает в партнёры только компании с многократно доказанной надёжностью. ■

ГЛАВНАЯ ТЕМА



Разошлись во мнениях

МИНУВШИЙ ГОД ПРОШЁЛ ПОД ЗНАКОМ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА, И ПОТОМУ СУДЬБА ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ СТАЛА ИЗЛЮБЛЕННОЙ ТЕМОЙ СПОРОВ АНАЛИТИКОВ. НЕКОТОРЫЕ ЭКСПЕРТЫ, НАПРИМЕР, ИЗ АМЕРИКАНСКОЙ RAND CORPORATION, ГОВОРЯТ, ЧТО НАСТОЯЩИЙ КРИЗИС ЕЩЁ ДАЖЕ НЕ НАЧИНАЛСЯ. РОССИЙСКИЙ МИНИСТР ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЙ КУДРИН НЕ ИСКЛЮЧИЛ ВТОРУЮ ВОЛНУ КРИЗИСА В 2011–2012 ГОДАХ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ПОЗИТИВНЫХ ПРОГНОЗОВ СЕЙЧАС ВСЁ ЖЕ ЗАМЕТНО БОЛЬШЕ, ЧЕМ КОНСЕРВАТИВНЫХ ИЛИ НЕГАТИВНЫХ, СЧИТАЕТ **АНЖЕЛА СИКАМОВА**.

Общепризнанный пессимист, профессор Нью-Йоркского университета Нуриэль Рубини и тот признал: «Свет в конце туннеля виден, однако я не думаю, что рецессия закончится к концу 2009 года». По расчётам учёного, предсказавшего кризис ещё за два года до его начала, риск обвала рынков сохраняется до конца 2010 — начала 2011 годов.

Впрочем, для Рубини нынешний кризис — своеобразный конёк, вершина успеха и, что греха таить, профессору было бы выгоднее, если бы экономическое падение продолжалось согласно его прогнозам.

Нобелевский лауреат Пол Кругман также не считает кризис законченным. Причиной падения экономики стали, по Кругману, амбиции финансистов и инвесторов. «Даже после того как

они спровоцировали глобальный спад и их пришлось выручать за счёт налогоплательщиков, банкиры сразу же вернулись к культуре гигантских бонусов и чрезмерной долговой нагрузки», — написал он в своем блоге.

Впрочем, мнение этих теоретиков от экономики уже не актуально. Обнаруженные Бараком Обамой «зелёные ростки мировой экономики», бурное ралли на фондовом рынке, а также устойчиво высокие цены на сырьё, прежде всего на нефть, воодушевили финансистов и инвесторов. К концу года все безоговорочно поверили в скорое завершение кризиса.

ВВП: ПЛЮС ПЯТЬ, МИНУС ОДИН

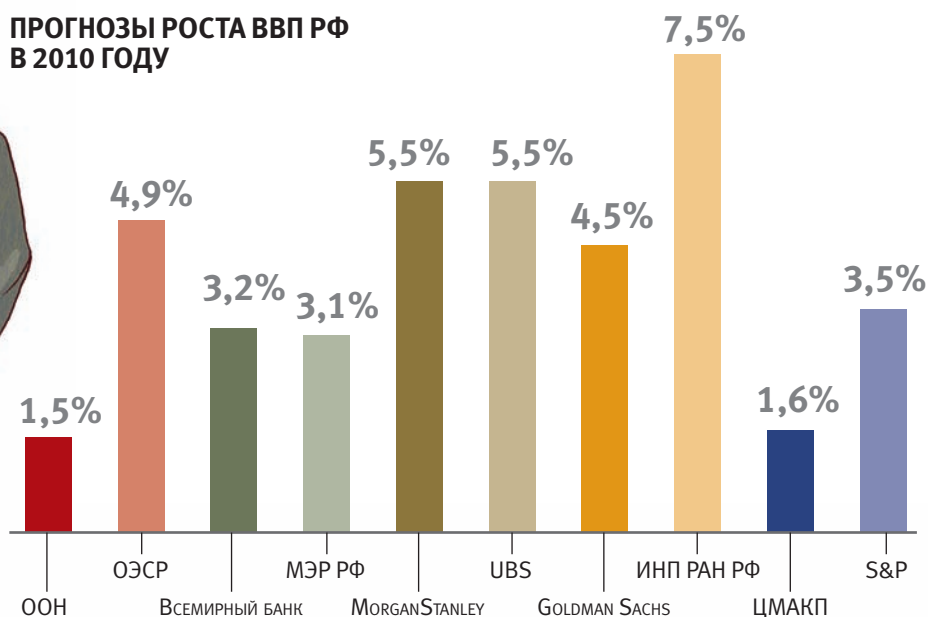
Прогнозы — дело неблагоприятное. Потому что сбываются они крайне редко. Исключением тут не являются ни кабинеты министров, ни крупные ана-

литические и рейтинговые агентства, ни мировые финансовые структуры. Так, в ноябре 2008 года, например, правительство России полагало, что в 2009 году будет рост ВВП в пределах 2–2,5%. Западные эксперты были более сдержанны в своих оценках. ЕБРР в декабре 2008 года предрекал России подъём экономики в 2009 году на 3%, но уже в январе снизил свои ожидания до 1%.

А Всемирный банк в марте 2009 года и вовсе спрогнозировал падение ВВП РФ на 4,5%, что вызвало бурную реакцию в правительстве. Тогда первый вице-премьер Игорь Шувалов назвал оценку банка «слишком пессимистичной» — ведь согласно действовавшему в марте прогнозу Минэкономразвития упасть российская экономика должна была лишь на 2,2%. Время показало, что все эти



ПРОГНОЗЫ РОСТА ВВП РФ В 2010 ГОДУ



ожидания были чересчур радужными. В декабре 2009 года Владимиру Путину пришлось признать падение ВВП на 8,5% не самым плохим итогом прошлого года, хотя Россия показала худший результат среди стран G20.

Весь 2009 год ситуация в промышленности, социальной сфере, в области кредитования населения и предприятий оставалась скверной. Тем не менее с июня-июля 2009 года тональность экономических прогнозов становится всё более оптимистичной. Причиной тому стали рост фондовых и сырьевых рынков, а также действие программ государственного субсидирования финансового сектора во всех ведущих экономиках мира. Поэтому всю вторую половину года банкиры и чиновники ударными темпами пересматривали ожидания на 2010 год, каждый раз повышая их показатели.

В июле 2009 года Минэкономразвития в базовом сценарии осторожно предположило, что динамика роста ВВП в России в 2010–2012 годах будет в пределах 1%, 2,6% и 3,8%, соответственно. Но в октябре базовый прогноз на 2010 год был поднят до 1,6% (он вошел в проект бюджета), а в начале декабря — до 3,1%.

Глава Центробанка Сергей Игнатьев вообще пообещал рост до 5%. И хотя и эти цифры были не самыми оптимистичными (см. диаграмму «Прогнозы роста ВВП в 2010 году»), министр финансов Алексей Кудрин продолжал «стелить соломку».



**АЛЕКСЕЙ
КУДРИН**

«Такая возможность (роста ВВП на 5%) есть. Но мы не можем с точки зрения бюджета рассчитывать на такой позитив. Я не исключаю, что это может быть, но сам присоединиться к такой позиции не могу», — осторожно начал глава Минфина на пресс-конференции в Интерфаксе 23 декабря.

Именно поэтому Министерство финансов не стало пересматривать проект бюджета на 2010 год. Хотя если прогноз Минэкономразвития окажется реалистичным, для государственной казны это будет означать серьёзное сокращение дефицита бюджета — с 6,8% до 4,4% ВВП (с 2,9 до 1,9 трлн рублей), говорится в материалах Минфина.

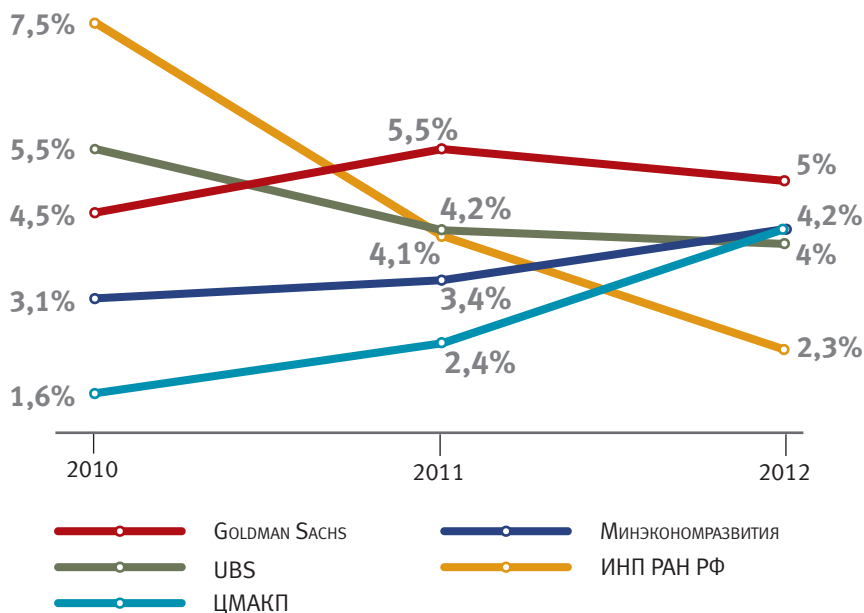
Прогнозы относительно российского ВВП осенью-зимой были улучшены не только в Правительстве РФ. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) повысила свой прогноз на 2010 год с 3,7% до 4,9%, ЕБРР — с 2,3% до 3,1%, МВФ — с 1,6% в октябре до 3,5% в декабре.

Аналитики Merrill Lynch изо всех сил стараются соответствовать новым тенденциям. И если весной 2009 года их прогноз по России на 2010 год составлял 1%, летом вырос до 2,4%, то в ноябре он удвоился до 5,4%. Но самый оптимистичный сценарий был нарисован отечественными экспертами из Института народно-хозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН РФ (7,5%) и Банком Москвы (7%).

Наиболее консервативными вариантами можно считать доклад ООН «Экономическая ситуация в мире и перспективы на 2010 год» (1,5% роста ВВП

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ПРОГНОЗЫ РОСТА ВВП РФ НА 2010–2012 ГОДЫ



6,5 МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК ЧИСЛИЛИСЬ БЕЗРАБОТНЫМИ В КОНЦЕ 2009 ГОДА, ПО ДАННЫМ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ. В ЯНВАРЕ 2009 ГОДА ИХ БЫЛО ЛИШЬ 4,5 МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК.

6,5-7,5%

СОСТАВИТ ИНФЛЯЦИЯ В НОВОМ ГОДУ, ПО МНЕНИЮ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ. ПЕССИМИСТЫ ДАЮТ 9%, ОПТИМИСТЫ — ОТ 7,8% ДО 5,3%, UNICREDIT BANK — ОКОЛО 9,5%, ВСЕМИРНЫЙ БАНК — 10-11%.

России) и данные Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) из работы «О развитии российской экономики в 2009 году и прогнозе на 2010-2012 годы (1,6%)».

Долгосрочные прогнозы тоже радуют. ИМП РАН на 2012 год обещает 2,3% прироста, а пессимисты из ЦМАКП — 4,2%. Эти цифры, кстати, совпадают с данными Минэкономразвития и анализом UBS. Получается, чем длиннее перспектива прогноза, тем меньше его средневзвешенная волатильность — прогнозисты сводят всё к некоему консенсусу.

Проще говоря, никто не верит в возможность дальнейшего падения экономики в России. Впрочем, как и во всём мире. Всемирный банк в 20-м докладе прогнозирует рост мирового ВВП в 2010 году в 2,6%, ООН — 2,4%, Morgan Stanley — 4%, МВФ — 3,1%, Goldman Sachs — 4,4%. Позитивны ожидания всех ведущих прогнозистов и относительно роста ВВП США. Ахиллесова пята глобальной экономики —

это еврозона, но и тут царят благодушные настроения. О Китае и говорить не стоит — ниже 8% прироста экономики ему никто и не даёт.

COMMODITIES: ДОРОГО И НАДОЛГО

Нефть, показав 16 февраля 2009 года свой минимум — \$41,47 за баррель Brent, всё оставшееся время неустанно радовала инвесторов и чиновников сырьевых государств. С середины

июня она не опускалась ниже \$67, а год завершила на мажорной ноте — почти \$78 за бочку, что соответствует уровню докризисного 2007 года. Пропорционально менялись и ожидания российского правительства.



ЭЛЬВИРА
НАБИУЛЛИНА

В июле ведомство Эльвиры Набиуллиной в базовом сценарии предполагало цены на нефть в 2010–2012 годах в ко-

ридоре \$54-57 за баррель усреднённо. В октябре МЭР решил, что базовой цифрой на 2010 год стоит сделать \$58, а в декабре повысил оценку до \$65. Согласно последнему базовому прогнозу министерства в 2011 году бочка чёрного золота будет стоить \$70, а в 2012 году — более \$71.

Правда, с учётом курса рубля, инфляции, роста денежной массы и дефицита бюджета цена нефти до \$70 не даст бюджету «дополнительных доходов», заявил на пресс-конференции в «Интерфаксе» Алексей Кудрин.

Всемирный банк постарался обнадежить главу Минфина России. В своём последнем прогнозе за среднегодовую цену нефти в 2010 году принята отметка в \$75,3. Merrill Lynch обещает \$85 в среднем в 2010-2011 годах.

Глава аналитического отдела инвестиционной компании ГК «Альпари» Егор Сушин не склонен к излишнему оптимизму. По его мнению, хорошие отчёты по американской и прочим экономикам за четвёртый квартал 2009-го — первый 2010 года, разуме-

еся, могут спровоцировать рост цен на нефть. «Но ближе к середине года ситуация станет негативной и цены на нефть могут существенно снизиться. Среднегодовая цена, вероятно, не превысит \$60-65 за баррель», — считает Сусин.

Управляющий партнёр инвестиционной компании Duntonse Тимур Турлов также осторожен в своих оценках и на первый квартал 2010 года прогнозирует рост стоимости нефти. Но затем, по словам эксперта, она может снизиться из-за роста проблем на кредитных рынках, несущих риск новых обвалов. Тем не менее никто из аналитиков не верит, что среднегодовые цены на нефть в 2010 году могут оказаться ниже показателей 2009 года.

В зависимости от цены на нефть положительную динамику предсказывают и другим commodities. Цена на никель, крупнейшим производителем которого в России и одним из мировых лидеров является ГМК «Норильский никель», за последний год выросла с \$8900 до почти \$21 тыс. за тонну, а в январе 2010 года зафиксировалась на уровне \$19 тыс.

Контракты на алюминий практически вернулись на докризисный

уровень (\$2850/т), достигнув в январе 2010 года планки в \$2350 за тонну крылатого металла. Судя же по 15-месячным контрактам на поставку, потребители ожидают роста цен — тонна здесь стоит уже около \$2450.

В долгосрочной перспективе от цен на commodities также ожидают положительной динамики. Во всяком случае нефть дешеветь не будет. ИНП РАН РФ прогнозирует, что среднегодовая цена на нефть в 2010–2012 годах вырастет с примерно \$60 до \$104,2 за баррель. ЦМАКП скромнее в своих ожиданиях: центр считает, что сред-

ФК «Открытие»: «В результате смягчения бюджетной и денежно-кредитной политики инфляция в 2010 году будет оставаться высокой — на уровне 9%».

няя цена в 2010 году составит \$66, в 2011 году \$69 и лишь в 2012 году — \$75 за баррель.

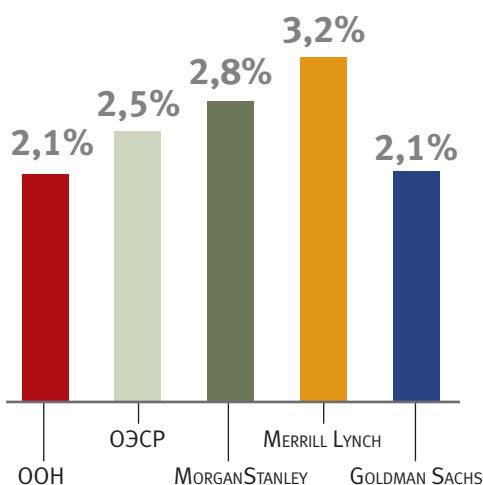
Если же сравнить прогнозы по нефти и ВВП, то любопытно заметить такую деталь, как относительно небольшое влияние нефтяных цен на темпы

прогнозируемого роста ВВП в России. Более того, ИНП РАН, например, счёл, что в 2010 году экономика России при среднегодовой цене на нефть в \$75 вырастет на 7,5%, а в 2012 году при цене в \$104 — только на 2,3%. Может, это и есть свидетельство снижения сырьевой составляющей экономики нашей страны, к чему давно призывает Дмитрий Медведев?

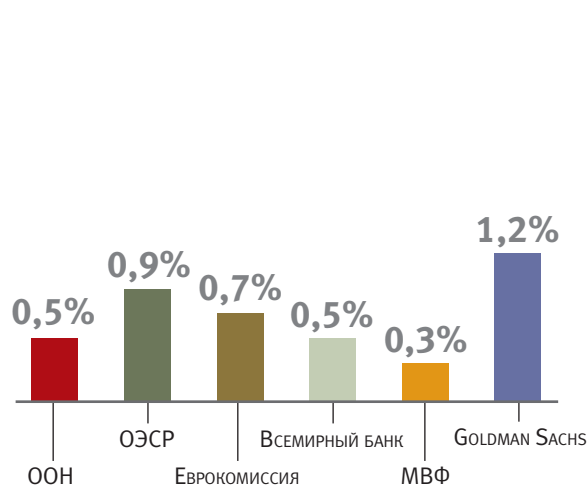
ИНФЛЯЦИЯ: ДОЙТИ ДО ДЕФЛЯЦИИ

С ростом потребительских цен всё обстоит неплохо. В том смысле, что двузначных цифр инфляции России не предрекает в следующем году никто из серьёзных экспертов. Оценки в среднем расположились в коридоре от 7,5% до 9,5%. По мнению Минэкономразвития, инфляция в России в новом году не превысит 6,5–7,5% (такого же мнения придерживается и Алексей Кудрин). Пессимисты из ЦМАКП дают 9%, умеренные оптимисты из ИНП РАН — 7,8%, аналитики Coldman Sachs — 5,3%, Банк Москвы — 9% и UniCredit Bank — около 9,5%. Всемирный банк

ПРОГНОЗЫ РОСТА ВВП США НА 2010 ГОД



ПРОГНОЗЫ РОСТА ВВП ЕС НА 2010 ГОД



ГЛАВНАЯ ТЕМА

в конце лета предположил темпы инфляции в 10-11%, однако потом прогноз не уточнял.

С одной стороны, это означает, что правительству России наконец-то удалось хотя бы частично решить давнюю макроэкономическую проблему — высокую инфляцию в стране. С другой — нельзя забывать, что дефляция — это первое свидетельство стагнации и падения потребления, что, в свою очередь, негативно влияет на темпы роста экономики. И если даже в кризисном 2009 году официальная инфляция составила чуть менее 9%, то цифра в 7,5% для 2010 года может означать сокращение потребительских расходов.

Вероятно, такие перспективы учитывают и российские финансовые власти. Поэтому если в начале 2009 года они активно зажимали денежную базу (агрегат М2) и снизили её с 13,5 трлн рублей в январе до 12 трлн рублей в феврале, то в конце года ситуация изменилась в обратную сторону. По данным Центрального банка РФ, на 1 декабря М2 составил уже 14,22 трлн рублей (рост на 5,3%). Причём основной прирост пришёлся на октябрь–ноябрь.

Кроме того, свою лепту в инфляцию внесут подорожавшие транспортные тарифы, стоимость коммунальных услуг, увеличение пенсий и другие подобные факторы. Наиболее вероятной экспертам представляется инфляция на уровне 9-10%. В частности, такого мнения придерживаются аналитики ФК «Открытие». «В результате смягчения бюджетной и денежно-кредитной политики инфляция в 2010 году будет оставаться высокой — на уровне 9%» — говорится в макроэкономическом обзоре финансовой корпорации.

НЕДВИЖИМОСТЬ: БОЛОТО В МИРОВОМ ШТОРМЕ

Спасением от инфляции в России долгое время были инвестиции в недвижимость, прежде всего московскую. Стоимость столичного метра в 2001–2008 годах выросла более чем в 3,5 раза и на середину лета 2008 года составила порядка \$6500. По мнению

Минэкономразвития на следующий год для доллара в базовом сценарии выделило коридор 28,3-29,5 рубля, похожего мнения придерживается Альфа-банк. По мнению наблюдателей из Merrill Lynch, к концу 2010 года доллар будет стоить вообще 26 рублей.

аналитиков портала «Индикаторы рынка недвижимости» (ИРН, www.irn.ru) такой бум был связан как с переизбытком наличности, так и с ограниченностью предложения.

Москва в 2007 году вышла на уровень строительства жилья в 4,5 млн кв. метров, но это был пик. Сейчас ситуация диаметрально противоположна: избытка денег у потребителей нет, а количество предложений пока не сократилось. Ввиду этого **к концу прошлого года стоимость московского метра в среднем упала до \$3950-4050. По мнению независимого эксперта в области недвижимости Юрия Кочеткова, в 2010 году серьёзного роста цен на столичное жильё не предвидится. «На вторичном рынке я ожидаю умеренный рост рублёвых цен, темп которого оцениваю примерно в 1 тыс. руб./кв. м в месяц. На первичном рынке поведение ценника будет разнородным. Но, думаю, здесь тоже будет наблюдаться небольшой рост цен», — сказал он корреспонденту журнала «Интеррос».**

Всего, по оценкам Кочеткова, в 2009 году в Москве должно быть введено в эксплуатацию до 1,25 млн кв. м недвижимости (не считая социальной и т. п.). Кроме того, ещё около 850 тыс. кв. м, которые столичные строители должны были сдать в прошлом году, «переехали» в 2010 год. Так что дефицита предложения в Москве не будет.

В прогнозе аналитического центра ИРН также содержатся осторожные оценки на 2010 год. Рост в 5-15%

(в рублёвых, прежде всего, ценах) придётся на квартиры эконом-класса (например, в Марфино и других районах). А недвижимость бизнес-класса и элитное жильё вряд ли подорожают. Поэтому инвесторам в 2010 году рынок столичной недвижимости едва ли принесёт серьёзную доходность.

ДОЛЛАР И РУБЛЬ: НАВЕКИ ВМЕСТЕ

Несмотря на массу прогнозов, косвенных заявлений и волну информации в СМИ о скорой и неминуемой кончине американской валюты, доллар по-прежнему зелёный и пользуется спросом. Падение рубля относительно доллара и евро началось ещё в августе 2008 года, а в феврале 2009-го были зафиксированы его исторические минимумы: 36,2 рубля за доллар и 46,5 рубля за евро (2 февраля). С тех пор рубль практически всё время хоть и с трудом, но рос. В октябре-ноябре «американца» удалось продать ниже 29 рублей, но к концу года российская валюта откатилась к 30 рублям за доллар.

Поскольку прогнозы роста ВВП и цен на нефть в экспертном сообществе сложились позитивными, то было бы странным видеть ожидания дальнейшего ослабления рубля. Поэтому всё закономерно. Минэкономразвития на следующий год для доллара в базовом сценарии выделило коридор 28,3-29,5 рубля, похожего мнения — Альфа-банк. Наблюдатели из Merrill Lynch

ПРОГНОЗЫ ПО ВВП И ЦЕНЕ НЕФТИ ДЛЯ РФ НА 2010 ГОД

Автор прогноза	Рост ВВП, %	Цена на нефть, \$/барр
ОЭСР	4,9	60
Всемирный банк	3,2	75,3
МЭР РФ	3,1	65
Merryll Lynch	5,0	85
UBS	5,5	75
ИНП РАН РФ	7,5	75
ЦМАКП	1,6	66
S&P	3,5	60

считают, что к концу 2010 года доллар будет стоить вообще 26 рублей.

Правда, тут есть нюанс. Как показывает практика, прогнозы в отношении валют часто линейны, а потому не могут учитывать высокой волатильности. Ради примера стоит привести прогнозы декабря 2008 года по курсу рубля на конец 2009 года — чтобы оценить их точность. Тогда японский банк Nomura прогнозировал курс рубля по отношению к корзине валют на уровне 44 рублей, тогда как в реальности он оказался почти на 9 рублей выше.

Что касается евро, то прогнозы идут чётко в коридоре 1,35-1,65 доллара за единицу европейской валюты. Правда, при этом считается, что проблемы ряда стран еврозоны (преддефолтное состояние Греции, скверная ситуация с финансами у Исландии, Ирландии и Испании), а также многомиллиардные кредиты европейских банков, почему-то не сыграют против евро. По мнению Егора Сусина, риск страновых дефолтов в ЕС в течение 2010 года будет высоким, поэтому надежды на рост европейской валюты, мягко говоря, чересчур оптимистичны.

БЕЗРАБОТИЦА: БЫЛА, ЕСТЬ И БУДЕТ

Если в отношении ВВП, цен на нефть или прогнозов инфляции оценки экспертов колеблются в широком, но всё

НЫНЕШНИЙ КРИЗИС НЕ ЗАКОНЧИЛСЯ, ТАК СЧИТАЮТ:



же позитивном диапазоне, то по поводу безработицы как в России, так и в ведущих западных странах царит глубокая печаль. Даже самые благоприятные сценарии развития мировой экономики не обходятся без более чем заметной безработицы.

Минэкономразвития оценило общую безработицу в России в 2009 году по стандартам Международной организации труда (МОТ) в 6,5 млн человек — около 9% трудоспособного населения (в январе 2008 года — лишь 4,5 млн человек). В эти 6,5 млн входят как официально зарегистрированные безработные, так и те, кто лишь частично занят или просто не встали на учёт. По статистике Роструда, на декабрь 2009 года на биржах труда состояли лишь 1,45 млн человек (это почти на 0,7 млн человек меньше, чем в феврале).



**ТАТЬЯНА
ГОЛИКОВА**

По мнению главы Минздравсоцразвития Татьяны Голиковой, в 2010 году зарегистрированная безработица по стандартам Роструда вырастет до 2,2 млн человек. Такие прогнозы основаны на неблагоприятной динамике прошлой осени, когда количество увольнений в России снова стало расти.

Схожая ситуация и в американской экономике. Здесь численность официально зарегистрированных безра-

ботных уже дошла до 10%, и по прогнозам всех аналитиков в 2010 году не стоит ожидать её снижения, несмотря на прогнозируемый общий рост экономики. Этот своего рода парадокс все наблюдатели объясняют слабостью позитивных изменений: ведь речь идёт пока только о прекращении экономического падения.

Положительные прогнозы по росту ВВП на 2010 год отталкиваются от провального 2009 года. Если же анализировать мнения простых обывателей, то радужным 2010 год назвать сложно — 76% американцев, 71% европейцев и около 77% россиян не считают нынешний кризис закончившимся. Поэтому позитивные ожидания аналитиков стоит рассматривать больше как желание выйти из кризиса, нежели тенденцию, основанную на реальных позитивных изменениях. ■

«Пожар способствовал

НАКАНУНЕ 20-ЛЕТИЯ КОМПАНИИ «ИНТЕРРОС» ЕЁ ПРЕЗИДЕНТ **ВЛАДИМИР ПОТАНИН** РАССКАЗАЛ О РОЛИ КРИЗИСА В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА, РОЛИ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, А ТАКЖЕ О СВОИХ ПЛАНАХ, ОЛИМПИЙСКИХ ПРОЕКТАХ, КРЕДИТАХ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С БАНКАМИ И МНОГОМ ДРУГОМ.

Вокруг и около кризиса

ЧТО ЭТО БЫЛО И ЧЕГО НАМ ОЖИДАТЬ?

Острая фаза кризиса прошла, но его последствия ещё будут сказываться в стране. В банках продолжают списания, не решена полностью проблема «плохих» долгов; отчётность многих компаний продолжает пока разочаровывать аналитиков. Но в целом я испытываю сдержанный оптимизм по поводу развития мировой экономики в 2010-2011 годах. Разделяю мнение тех экспертов, которые считают, что в экономике США наметились позитивные тенденции, что Китай и Индия являются серьёзными драйверами роста, что прогнозы по России в основном хорошие.

Россия пострадала от кризиса, может быть, больше, чем другие страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай). Тем не менее на фоне благоприятной конъюнктуры рынка на товары традиционного российского экспорта 2010 и 2011 годы в основном оцениваются как годы предполагаемого роста.

Россия прошла кризис удовлетворительно: удалось сохранить стабильность финансовой системы и социальную стабильность. Правительство продемонстрировало способность адекватно бороться с последствиями кризиса. В ближайшие годы я не ожидаю очень бурного экономического роста, но тем не менее исхожу из того, что он будет устойчивым и Россия выйдет из кризиса инвестиционно привлекательной страной.

ТЬМА НА ДНЕ КОЛОДЦА ИЛИ СВЕТ В КОНЦЕ ТОННЕЛЯ?

Кризис, на мой взгляд, сыграл отрезвляющую роль и для бизнеса, и для правительства. Пришлось заняться сокращением расходов, задуматься об эффективности своей работы. В структуре экономики пока не произошло серьёзных изменений, в крупных компаниях не произошло смены собственников — всё как бы остановилось.

У кризиса, естественно, есть негативные эффекты. В частности, неизбежный процесс повышения роли государства в экономике, усиление централизованных механизмов управления, если хотите, ручного режима управления в экономике. Замедление и без того не бурного темпа реформирования различных областей жизни. Но я считаю, что в России посткризисное реформирование экономики будет востребовано именно как системная реформа, которая станет альтернативой кампанейщины.

МОДЕРНИЗАЦИЯ: КАК СЛЕЗТЬ С НЕФТЯНОЙ ИГЛЫ?

Для модернизации экономики необходимо менять законы, чтобы они обеспечивали лучшую защиту авторских прав, продумать пакет мер государственного стимулирования инновационной деятельности, формировать определённые драйверы спроса на такого рода продукцию.

Вот простейший пример стимулирующих мер: введение налоговых вычетов для покупателей какой-либо экологически чистой продукции, например гибридных автомобилей.

Другой пример: если потребитель покупает энергию, произведённую альтернативным путем, водородную,



например, или ветровую, то можно ввести дотации на её приобретение до тех пор, пока такая энергия не станет конкурентоспособной.

Подобных практик в мире много. Это то, что я называю системным реформированием. Можно вспомнить также европейский опыт — внедрение стандартов топлива Euro-2, 3, 4, 5. Процесс шёл в течение 20 лет, но все его участники чётко понимали, какие стандарты в какие сроки начнут действовать, и соответственно к этому готовились.

Я рассчитываю, что в ближайшие годы и у нас в стране начнутся такого рода процессы. Это должно привести, в частности, к ослаблению нашей зависимости от продажи сырьевых ресурсов, поможет постепенно сойти с пресловутой нефтяной иглы.

ей много к украшенью»



ФОТО АНДРЕЯ ЗАМАХИНА / «ИТОГИ»

ДОЛЖНО ЛИ ГОСУДАРСТВО РУЛИТЬ БИЗНЕСОМ?

Государству не обязательно быть крупным собственником, чтобы эффективно выполнять свои функции. У государства другие рычаги управления — административные, налоговые, таможенные, техническое регулирование, лицензирование... Сильному государству нетрудно проводить свою политику в экономике, не опираясь на право собственности.

Должны работать конкретные механизмы. Хотим инноваций — значит, должны быть разработаны процедуры, стимулирующие инновации. Хотим, чтобы работал малый и средний бизнес — значит, ему надо облегчать отчётность, уменьшать количество проверок и прочие способы давления.

Для этого необходимо менять законы, правоприменительную практику, может быть, даже перенастраивать в идеологическом и политическом плане бюрократическую машину, начиная с губернаторов и ниже.

Что касается идеологии государства в целом, то я думаю, что она не подлежит изменению. Государство должно оставаться социально ориентированным.

При этом государство, с одной стороны, обладает административными рычагами. С другой стороны — является участником рынка. И до тех пор, пока в экономике существует государственная собственность, существует и необходимость ею управлять.

Поэтому то, что члены правительства и другие чиновники входят в советы директоров и другие органы

управления компаний — это нормально и неизбежно. Было бы странно, если бы государство, обладая собственностью, не занималось её управлением.

Отношения бизнеса и власти — это производная от степени развития общественных институтов в стране. Бизнес — это в конце концов срез общества, представляющий определённые корпоративные интересы. Поэтому я полагаю, что власти просто необходим диалог с бизнесом.

Для бизнеса и для правительства в равной степени важно, чтобы бизнес проводил экспертизу различного рода законодательных актов, всех процедур, которые внедряют государственные органы.

По мере развития такого рода механизмов роль бизнес-сообщества в жизни страны будет возрастать именно как системная роль, а не как возможность лоббирования отдельными людьми отдельных интересов. Но до этого ещё предстоит дорасти, в том числе и самим представителям бизнес-сообщества.

У бизнеса и сейчас есть возможность влиять на законопроекты, которые его касаются, и это правильно, это существует во всех цивилизованных странах. Весь вопрос в том, как это происходит. Ни государство, ни общество не примут ситуацию, в которой бизнес будет продавливать свои решения непрозрачными для общества и государства методами, что создаст серьёзные подозрения в несправедливости такого процесса.

РАСТЕРЗАЮТ ЛИ БАНКИ БИЗНЕС ЗА ДОЛГИ?

Я поддерживаю контакт практически со всеми руководителями крупнейших государственных банков. Не могу сказать, что они заинтересованы в том, чтобы обратить взыскания на находящиеся у них залого. Скорее, наоборот. Например, Сбербанк, который, в частности, помогает финансировать некоторые наши проекты, ведёт большую работу по реструктуризации

ПЕРСПЕКТИВЫ

задолженностей, пытаюсь создать предприятиям условия для выживания. Наиболее профессиональные и добросовестные представители банковского сообщества и регулирующие банковскую сферу государственные органы абсолютно не настроены на передел собственности и неоднократно заявляли о его недопустимости и уважении прав собственников. Другое дело, что в результате кризиса некоторые неэффективные предприятия могут обанкротиться, а неэффективные собственники — лишиться своей собственности. Но единственным критерием здесь является финансовая логика.

Вокруг и около «Интерроса»

ЧЕМ ЖИВЕТ КОМПАНИЯ В ПЕРЕЛОМНОЕ ВРЕМЯ?

«Интерросу» было крайне важно в 2009 году завершить все посткризисные процессы. В уже почти 20-летней истории компании мы всегда старались избегать излишней кредиторской задолженности холдинговой структуры. Стратегия состоит в том, что кредиты должны брать операционные компании, а холдинговые структуры, поскольку у них нет очевидного источника выплат (кроме дивидендного потока от тех же операционных компаний), не должны. Мы осознанно отступили от этой стратегии — исключительно для того, чтобы выкупить некоторые активы у моего многолетнего партнёра Михаила Прохорова. На тот момент это было довольно обоснованно и безопасно.

К примеру, мы взяли долгосрочный кредит в размере более \$3 млрд во Внешторгбанке под залог 8,5% акций «Норильского никеля». То есть, казалось бы, с большим запасом. Но в результате кризиса, глубины которого ни мы, ни кто другой предвидеть тогда не могли, у нас возникла проблема. Проблема даже не с кредитом как таковым, а с его обеспечением, потому что многократное уменьшение стоимости активов привело к то-



му, что у банка возник вопрос о достаточности обеспечения. Это было главной проблемой конца 2008-го и всего 2009 года. И за 2009 год мы её решили. Дальнейшее развитие бизнеса будет происходить через кредитование уже только операционных компаний, то есть мы вернулись к прежней стратегии.

ГОТОВ ЛИ «ИНТЕРРОС» К ОЛИМПИАДЕ?

Наш олимпийский проект делится на две большие части: так называемый «горный кластер» — там сооружаются горнолыжные трассы, Олимпийская деревня, сноуборд-парк, фристайл-центр и несколько отелей (порядка \$1,5 млрд инвестиций, в т.ч. кредитная линия Внешэкономбанка). Вторая часть — объекты на побережье: гостиничный комплекс и Российский международный олимпийский университет (РМОУ). Под строительство РМОУ мы собираемся привлечь дополнительный кредит, о чём уже до-

говорились со Сбербанком. Это спонсорский проект, вклад «Интерроса» в который составляет \$150 млн, которые в течение 10 лет будут потрачены как на стройку, так и на поддержание жизнедеятельности университета. В дальнейшем управление университетом будет передано некоммерческому партнёрству.

То, что наш проект в Сочи является олимпийским, увеличивает его стоимость, но некоторые преимущества открытых для нас кредитных линий примерно балансируют дополнительные расходы, возникающие из-за того, что к олимпийским объектам предъявляется множество специальных требований. Например, таких как обязательное установление систем искусственного оснежения на горнолыжных трассах, так как это требуется для обеспечения высокого уровня международных соревнований. И подобных нюансов масса.

Я уже говорил и раньше, что мне очень хочется сделать из Сочи россий-



ФОТО АНДРЕЯ ЗАХАРИНА, «ИТОГИ»

перешла работать в компанию «Роза Хутор». Начинала там с рядовых должностей, а сейчас является менеджером и отвечает за проведение соревнований, в частности за организацию чемпионата Европы. В дальнейшем, возможно, как раз она как человек современный и сможет обеспечить управление курортом на таком уровне, чтобы его можно было с полным правом назвать российским Куршевелем. Ей это нравится.

ХОРОШО ЛИ РАБОТАЕТСЯ С ГОССТРУКТУРАМИ В СОЧИ?

С государством всегда работать непросто — госструктуры инертны, требуют больше согласований, правда, с них и спрос больше — они тратят государственные средства. Но при этом работой с корпорацией «Олимпстрой» мы не то что удовлетворены, а довольны. С Таймуразом Боллоевым у нас сложились хорошие деловые отношения, его позиция всегда конструктивна.

На «Розе Хутор» в следующем году в рамках подготовки к Олимпийским играм пройдут соревнования на Кубок Европы по горнолыжному спорту, а ещё через год состоится Кубок мира. Мы возводим сам курорт, а дорогу к нему подводит «Олимпстрой». Строительство идёт по очень сложному рельефу — оползни и прочее, строители прилагают просто героические усилия, чтобы уложиться в сроки и всё успеть.

Вице-премьер Дмитрий Козак зачастую охотно выступает как модератор беседы, работает эффективно. Так что на какие-то трудности взаимодействия с госорганами в части олимпийского строительства пожаловаться не могу.

Сотрудняем с краевыми властями в лице губернатора Краснодарского края Александра Ткачёва. Изменение концепции того же РМОУ — перенос университета из Имеретинской долины в центр Сочи, например, потребовало довольно серьёзного напряжения со стороны краевых, городских служб, в том числе архитекторов, для того чтобы быстро согласовать новую концепцию. Работали очень конструктивно и креативно. Премьер Владимир Путин согласился стать председателем попечительского совета РМОУ, что для нас очень важно и престижно. Олимпийский комитет быстро согла-

совал новую концепцию. Поэтому уже весной этого года мы сможем приступить к строительству.

Оргкомитет «Сочи-2014», который возглавляет Дмитрий Чернышенко, тоже работает очень эффективно. В олимпийский проект по ходу его реализации неизбежно вносится большое количество изменений, потому что одно дело проекты, а другое — привязка к конкретной территории. Это касается того же изменения концепции Олимпийского университета. И мы всегда опираемся на поддержку оргкомитета, который помогает нам всё это согласовывать с Международным олимпийским комитетом.

КУДА ПОЙДЕТ МЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС?

Мы выводим из-под залога акции «ПрофМедиа», что открывает холдингу блестящие варианты развития, одним из которых может быть проведение IPO. Компания будет также рассматривать проекты в странах Восточной Европы для расширения бизнеса.

Из последних хороших сделок холдинга отмечу дружественную по отношению к инвесторам консолидацию «Рамблера». Делистинг — процедура болезненная, но у меня сложилось впечатление, что «ПрофМедиа» справилась с задачей.

Сейчас готовится сделка по сотрудничеству с Google — это тоже продвигает интернет-возможности, усиливает позиции холдинга в рунете.

Так что на бизнес «ПрофМедиа» я смотрю достаточно оптимистично.

РОСБАНК: ТЕПЕРЬ ПО-ФРАНЦУЗСКИ БЕЗ АКЦЕНТА?

У нас с Societe Generale существуют общее понимание и согласованные представления о дальнейшей стратегии группы в России. Считаю, что идея консолидации российских активов на базе Росбанка соответствует бизнес-логике. Нас же в этой конфигурации интересует в первую очередь сохранение миноритарного пакета акций в новом Росбанке. В перспективе мы заинтересованы в получении пакета SG. Но это вопрос будущего — 2011 года и более позднего периода, безо всякой спешки. ■

ский Куршевель. Тем более что район, по мнению ведущих мировых специалистов, является, как они говорят, «undeveloped sight», то есть лучшим в мире неосвоенным участком для горнолыжных трасс. Теперь осталось всё как следует построить. А в том, что мы уложимся в сроки, — нет никаких сомнений.

Впрочем, сегодня на первый план выходит вопрос, как всё это эксплуатировать.

Управление курортом, управление организацией соревнований — дело новое. Здесь, может быть, проявит себя моя дочь Анастасия. Она является трёхкратной чемпионкой мира по водным видам спорта, заслуженным мастером спорта России. Закончив спортивные выступления и получив менеджерское и экономическое образование, Анастасия решила стать менеджером в спорте. В 2007 году она работала в Заявочном комитете, который добился права на проведение Олимпиады-2014 в Сочи, а потом

ПЕРСПЕКТИВЫ

Культурное наследие

Недавно Владимир Потанин объявил, что увеличит свои отчисления на общественные цели до \$25 млн в год. Кроме того, предприниматель собирается в будущем передать все свои капиталы не по наследству, а на благотворительность. В какой форме и в какую организацию — это ещё предстоит решить. Пока активами предпринимателя будет управлять «Интеррос». Но принципиальное решение уже принято. В его причинах разбиралась **Ксения Веретенникова**.

Семья бизнесмена, конечно, не останется нищей, и дети всегда смогут открыть и развивать своё дело, но не более того. Все активы Владимира Потанина будут работать на пользу общества.

Благотворительный фонд В. Потанина, созданный в 1999 году для поддержки отечественного образования и культуры, был одним из первых в современной России крупных фондов, которые формируются из личных средств предпринимателя. Ежегодно он выплачивает сотни грантов и тысячи стипендий талантливым студентам, а также перспективным преподавателям. Кроме того, фонд оказывает поддержку российским музеям. В частности, Потанин поддерживает Государственный Эрмитаж и в своё время пожертвовал миллион долларов на покупку для музея картины Казимира Малевича «Чёрный квадрат».

Вскоре примеру главы «Интерроса» последовали практически все российские миллиардеры, открыв свои благотворительные фонды.

И вот новая инициатива Владимира Потанина. Будет ли массово подержана и она?

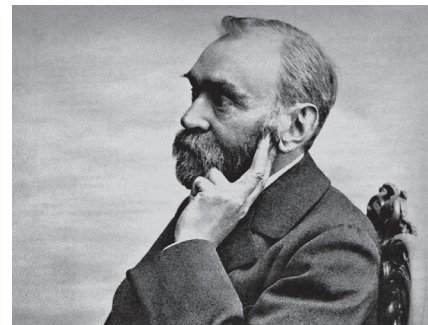
Это нелегко — лишить детей наследства ради благотворительности. Для многих такое решение уж слишком благородно. Впрочем, как знать. Если в современной России такая практика нова, даже невероятна, то на Западе уже давно стала данностью. И правота первопроходцев много раз доказана: капитал, который они приобрели таким способом, в том числе и для наследников, намного превосходит тот, что можно обозначить цифрами.

Ярчайший пример — Альфред Нобель. Он первым завещал своё на-

следство благотворительному трасту: вся чистая прибыль от управления активами передаётся Нобелевскому комитету для поощрения достижений в науке и технике, литературе и борьбе за мир.

Уоррен Баффет, стабильно первый-второй в списке «Форбс», сделал своё состояние на акциях. Сейчас оно составляет около \$40 млрд. За редкое инвестиционное чутье Баффета называют «оракулом из Омахи». Этот оракул неоднократно заявлял, что не верит в «богатство, передающееся по наследству». Известное название богатых наследников — «члены клуба счастливого семени» — принадлежит ему. Передача огромных состояний по наследству, считает селфмейдмен, стартовавший фактически с нуля, противоречит интересам общества и демократии, создаёт опасность превращения общественных отношений в династическую плутократию. Баффет активно протестует в Конгрессе США против снижения или отмены налога на наследство, настаивая на его увеличении. «Я хочу дать своим детям достаточно для того, чтобы они почувствовали себя способными делать всё, что угодно. Но я не хочу давать настолько много, чтобы они почувствовали, что могут ничего не делать» — так в излюбленной афористичной манере сформулировал миллиардер своё кредо.

В 2006 году Уоррен Баффет объявил, что отдаёт 10 млн акций (85%) своей инвестиционной компании Berkshire Hathaway благотворительному фонду четы Гейтс. Ещё 1 млн акций будет передан в фонд, основанный ныне покойной женой Баффета. По 350 тыс. акций будут пожертвованы трём благотворительным фондам, ко-



▲ **АЛЬФРЕД НОБЕЛЬ.** Каждый год дивиденды с капиталов изобретателя взрывчатки раздаются на мирные цели.



▲ **УОРРЕН БАФФЕТ.** У главного инвестора планеты нет никакой жалости к «членам клуба счастливого семени».

торыми руководят его избавленные от наследства дети.

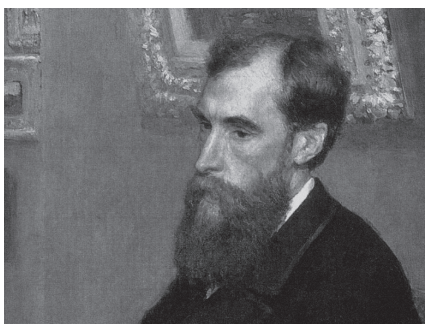
Не светит наследство и правнукам владельца сети одноимённых отелей Конрада Хилтона, который всё своё состояние завещал благотворительному фонду имени себя. Сам фонд тратит средства на «уменьшение людских страданий». Девять лет сын Конрада Бэррон судился, чтобы оспорить последнюю волю отца, и сумел-таки вернуть контроль над гостиничной империей. Сегодня сеть «Хилтон», вторая по величине в США после сети «Мариотт», владеет 2800 гостиницами почти в 80 странах мира. И всё это Бэррон выставляет на продажу, а вырученные деньги — 95% своего состояния — отдаёт в благотворительный фонд своего отца.

Гласно этот поступок объясняется недовольством поведением внучки Пэрис. Но, вероятно, такое решение созрело ещё и от угрызений совести, которые одолели Бэррона, пошедшего поперёк воли отца.

Кстати, в США и Западной Европе две трети из всех 10 тысяч частных благотворительных фондов созданы



▲ **КОНРАД ХИЛТОН.** Богатые наследники отеля с переменным успехом отстраняются от права получить наследство.



▲ **ПАВЕЛ ТРЕТЬЯКОВ.** Умножив семейный бумагопрядильный бизнес, свою любовь к искусству купец передал народу.

на средства, оставленные по завещаниям. Между тем традиция отдавать нажитые капиталы на добрые дела родилась ещё в позапрошлом веке, и не на Западе, а в дореволюционной России. Вспомним хотя бы Павла Третья-

Владимир Потанин: «Переданный по наследству миллион позволяет человеку получить хорошее образование, спокойно, без спешки устроиться на работу и себя реализовать. И в принципе может сделать его счастливым. Переданный же миллиард его убивает, лишает смысла жизни».

кова, потомственного купца и хозяина бумагопрядильного производства, который всю жизнь собирал произведения искусства и считал: «Для меня, истинно и пламенно любящего живопись, не может быть лучшего желания, как положить начало общедоступного, всем доступного хранилища изящных искусств, принесущего многим пользу, всем удовольствие». Сказал — и сделал: с 1881 года и по сей день Третьяковская галерея открыта для всеобщего посещения.

Савва Мамонтов, российский железнодорожный магнат, вопреки неприятию его благотворительной деятельности со стороны родственников и управляющих, активно помогал художникам, музыкантам, артистам и целым театрам, устраивал домашние спектакли и организовал частную оперную труппу, вкладывая в меценатство огромные деньги. Его имение

Абрамцево стало центром художественной жизни России.

Савва Морозов благодаря серьёзному спонсорству был принят почётным членом Общества пособия нуждающимся студентам Московского университета. Из всех благотворительных проектов для Морозова любимым всегда оставался Московский художественный театр, где владелец мануфактур, химических заводов и крупный пивовар не погнушался заведовать финансовой частью, управляя собственными же пожертвованиями. Строительство театрального здания в Камергерском переулке тоже состоялось благодаря щедрости и энергии Саввы Морозова.

Сегодня традиции меценатства всё активнее проникают в российское общество, приобретая последователь в среднем и даже мелком бизнесе. Это уже не мода и не позёрство, а серьёзный процесс. Естественный и, будем надеяться, необратимый процесс возвращения России к своим же некогда чрезвычайно высоким нормам морали. И вот хорошие цифры: если на Западе один процент от прибыли, отчисляемый на благотворительность, является нормой, а два — неслыханной щедростью, то в России норма 3-4%, а зафиксированный рекорд — 17%. ■

Кто больше?

В 2001 году основатель «Вымпелкома» (торговая марка «Билайн») **Дмитрий Зимин** на собственные средства открыл первый в России семейный фонд «Династия». Круг грантополучателей фонда сегодня огромный, а приоритеты те же, что и у Потанина: развитие фундаментальной науки и образования в России. Общий бюджет программ и проектов в прошлом году достиг 264 млн рублей. Председатель совета директоров компании «Рено-

ва» **Виктор Вексельберг** в 2004 году создал два фонда: «Связь времён», который занимается возвращением в Россию из-за рубежа исторически значимых произведений искусства, и «Добрый век» — для помощи людям с психическими заболеваниями и в целом для реформы системы психиатрической помощи. Два фонда и у другого миллиардера, совладельца крупнейших металлургических предприятий, президента Федерации фехтования России и Европейской конфедерации фехтования **Алишера**

Усманова. Это «Искусство и спорт», где он совладелец, и «За будущее фехтования», который помогает 66 федерациям мира. Кроме того, Усманов — гарант благотворительной программы «Тысяча городов России». Помощь детям-сиротам и развитие семейных форм устройства таких детей — главная цель фонда «Виктория», созданного президентом корпорации «Уралсиб» **Николаем Цветковым.** Бюджет фонда более \$3 млн, он действует на территории 42 регионов РФ.

Аналогичный бюджет у фонда «Абсолют-Помощь», который спонсирует лечение и реабилитацию больных детей — воспитанников коррекционных и обычных детских домов и интернатов. Фонд создан в 2002 году на средства **Александра Светакова** и его инвестиционной компании «Абсолют». Председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн» **Давид Якобашвили** уже много лет финансирует разработку и производство отечественных лекарств для лечения больных СПИДом.

ТРЕНДЫ

Коррозия металлов

КОЛЛАПС МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ ПРИВЁЛ К МАСШТАБНЫМ ПОТЕРЯМ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. КАПИТАЛИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ УПАЛА НА 50-90%, ЗАВОДЫ БЫЛИ ЗАГРУЖЕНЫ НАПОЛОВИНУ, МЕТАЛЛУРГИ НЕСЛИ ПРЯМЫЕ УБЫТКИ. НО ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕМ УДАЛОСЬ МОБИЛИЗОВАТЬ СИЛЫ И ВЫСТОЯТЬ. НЕКОТОРЫЕ СУМЕЛИ ИЗВЛЕЧЬ ИЗ КРИЗИСА ПОЛЬЗУ И ЗАКЛЮЧИТЬ УДАЧНЫЕ СДЕЛКИ, НА КОТОРЫЕ В БОЛЕЕ СПОКОЙНОЕ ВРЕМЯ ИХ КОНТРАГЕНТЫ ЕДВА ЛИ СОГЛАСИЛИСЬ БЫ. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО ПИК КРИЗИСА ПРЕОДОЛЁН, РЫНКИ ПОСТЕПЕННО ВОССТАНАВЛИВАЮТСЯ. ОДНАКО, КАК ПОЛАГАЕТ **НИКОЛАЙ ЧЕРКАСОВ**, ЭТОТ ПРОЦЕСС ЗАЙМЁТ ДЛИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ.



Металлурги друг друга уважают, но не любят — конкуренты всё-таки. Однако кризис 2008–2009 гг. сплотил их настолько, что сталевары запели в унисон. Солировал ключевой владелец мирового стального лидера ArcelorMittal (доля рынка — 10%) Лакшми Миттал: «Мы переживаем времена, которых мир не видел с 1930-х годов». Бэк-вокал НЛМК Владимира Лисина звучал не менее драматично: «2009 год можно в рейтинге по степени тяжести поставить на 2-е место после кризиса 1998 года». Глава «Северстали» Алексей Мордашов вторил: «Уходящий год стал самым тяжёлым в отрасли за последние 20 лет».

ВО ВСЕМ ВИНОВАТ АНТИНОЙ

Кто виноват в обвале мировой экономики, который повлёк за собой и

масштабный коллапс промышленности? Самое остроумное объяснение нашлось у Юрия Аммосова (известный венчурный предприниматель, журналист) в его блоге. Всеми виной дешёвый кредит — обобщает он историю с американскими ипотечными закладными. А дальше по убывающей — к дешёвым кредитам привёл Алан Гринспен: он так с рецессией боролся. А она стала следствием обвала рынка в 1990-х годах из-за дерегуляции экономики Рональдом Рейганом. Тот, в свою очередь, боролся со стагнацией из-за введения арабами нефтяного эмбарго. Арабы таким образом боролись с Израилем из-за событий 1967 и 1973 годов. Виноваты, оказывается, и англичане, которые ещё в начале прошлого века обещали евреям в Палестину переместить, где уже арабы жили. Но и евреи не са-

ми в своё время Иудею покинули. Их выгнал древнеримский император Адриан в 132 году. Почему же Адриан такую поразительную вещь учудил? Дело в том, что у него настроение было отвратительное, у него более чем близкий друг Антиной в Ниле утонул. Вот и сорвал император плохое настроение на иудеях.

Вот так весь мир рушится — и всё из-за одного ненатурала.

Осенью 2008 года всем, включая промышленников, стало не до поисков истины: кризис привёл к падению платёжеспособного спроса, а также коллапсу стройиндустрии и сокращению производства в машиностроительном секторе, которые являются основными рынками сбыта металла. Нет спроса — нет продаж, нет денег — нет возможности рассчитаться по кредитам и пополнить оборотный капитал.



ФОТО РИА НОВОСТИ

То есть нет возможности заниматься производством: плавить сталь, выпускать медь, никель, алюминий и так далее. Замкнутый круг.

Первыми глубину катастрофы обозначили закрытием доменных печей компании Evraz, НЛМК и ММК. Для металлургов остановка домны — крайняя мера. Ведь за домной нужно закрывать и коксохимические батареи, которые потом проще (но не дешевле) заменить, чем запустить заново.

За ними последовали остальные металлурги. Последний квартал 2008 года, первый и второй кварталы 2009 года оказались плачевными, третий — немного лучше, но радикально картины не менял. Цены на стальную продукцию вместе со спросом упали вдвое. Капитализация участников рынка — на 50-90%. На пике кризи-

са загрузка мощностей составляла около 50%.

Результат: самый рентабельный отечественный комбинат — НЛМК — за 9 месяцев 2009 года показал чистый убыток \$79 млн, в то время как в 2008 году прибыль за этот период составляла \$2,76 млрд. У «Северстали» чистый убыток оказался почти в десять раз больше — \$878 млн. Зато у ММК появился своеобразный повод для гордости: хотя ЕBITDA за 9 месяцев упала в четыре раза — до \$615 млн, чистая прибыль оказалась нулевой. То есть Магнитка вышла на уровень безубыточности.

Кризис не пощадил никого. Лакшми Миттал сначала фонтанировал оптимистичными прогнозами, но уже в конце 2008 года признался, что снизит производство на треть. 9 из 25 доменных печей в Европе ему пришлось

Нет спроса — нет продаж, нет денег — нет возможности рассчитаться по кредитам и пополнить оборотный капитал. То есть нет возможности заниматься производством: плавить сталь, выпускать медь, никель, алюминий и так далее. Замкнутый круг.

остановить. В I полугодии 2009 года лидер отрасли получил чистый убыток в \$1,855 млрд по сравнению с чистой прибылью в размере \$8,21 млрд за аналогичный период прошлого года и был вынужден сократить производство почти наполовину, а значит, и уволить сотрудников. За это рабочие забросали дымовыми шашками центральный офис ArcelorMittal в Люксембурге.

Цветную металлургию потрянуло не меньше. Уже в 2008 году металлы на LME упали ниже уровня их себестоимости: медь до \$2,8 тыс. за тонну при себестоимости в \$3 тыс., за ней последовали цены на никель, который нужен для производства нержавеющей стали и сплавов. Они снизились до уровня рентабельности мировых производителей — \$9,5 тыс. за тонну. Алюминий котировался на уровне \$1,3 тыс. при себестоимости в \$2 тыс. за тонну.

Генеральный директор второго по величине медного холдинга после ГКМ «Норильский никель» — Уральской горно-металлургической компании — Андрей Козицын признался, что производство УГМК цветных металлов сократилось на 10%, а убытки за первые два квартала 2009 года составили 1,5 млрд рублей.

«Русал» о своих бедах предпочёл промолчать, но информация о состоянии

ТRENДЫ



▲ Председатель правления ВТБ Андрей Костин считает несправедливым обвинение банков во всех смертных грехах, но нашел способ снизить накал страстей.



▲ «Северсталь» Алексея Мордашова провела удачную операцию, купив в США угольную компанию PBS Coal. Цена сделки снизилась на \$300 млн.



▲ Руководитель УГМК Андрей Козицын не побоялся заявить об убытках в первом квартале 2009 года и опустил себестоимость меди почти в 1,5 раза.

ФОТО РИА НОВОСТИ

компании стала известна СМИ в рамках подготовки к IPO. Из материалов выяснилось, что в первом полугодии компания получила отрицательную EBITDA в \$160 млн.

«Норильский никель» до публикации годового отчёта о своих финансах не распространялся. Но и ему пришлось законсервировать австралийские активы; также из-за нарушения графика поставок снизил производство финский завод Harjavalta. В то же время отечественные предприятия ГМК план всё-таки выполнили и даже перевыполнили по ряду металлов. Руководство компании сообщило, что планирует по итогам 2009 года произвести 285 тыс. тонн никеля (на 5% меньше по сравнению с 2008 годом), 406,5 тыс. тонн меди (-3,1%), платины — 19,7 тонн (+0,6%), палладия — около 83 тонн (-7%).

СПАСАЙСЯ, КТО МОЖЕТ

Впадать в отчаяние было некогда, надо было спасаться. Антикризисные рецепты разнообразием не блистали — сокращать издержки, урезать инвестпрограммы, реструктурировать долги, избавляться от нерентабельных активов. Металлурги были вынуждены проявить чудеса изобретательности. Владимир Лисин смог снизить себестоимость слэбов (сталь-

Нет худа без добра. Для ряда металлургических компаний кризис стал платформой для заключения неожиданно удачных сделок, которые были бы невозможны в обычное время.

ная заготовка для листовой стали) до \$200 за тонну (на ММК Виктора Рашникова себестоимость слэбов — \$250 за тонну).

Олег Дерипаска сократил стоимость производства алюминия в 1,5 раза: примерно до \$1,4 тыс. за тонну.

УГМК снизил стоимость меди почти вдвое — с \$5 тыс. до \$3 тыс. за тонну. «Кузбассразрезуголь» (принадлежит акционерам УГМК) теперь добывает уголь дешевле на 20-25%.

Минпром не удержался, чтобы не сострить в отчёте за 2009 год: «Металлургия — это яркий пример того, что кризис становится хорошим шансом для дальнейшего развития».

Для дальнейшего развития в 2008 году многим пришлось отказаться и от дивидендов: среди них — акционеры «Норникеля», «Северстали», Evraz, ММК. Но целиком эти меры, конечно, не спасли: пришлось сокращать производство и избавляться или консервировать иностранные активы. «Норильский никель» временно законсервировал рудники в Австралии, «Северсталь» — часть заводов в Америке.

Но самое главное, чтобы остаться на плаву, компаниям понадобилось реструктурировать кредиты. Ведь с форс-мажорными последствиями обвала рынка соотношение прибыли и долгов компаний-заёмщиков изменилось, и банки стали требовать досрочного погашения. Иначе — экспроприация активов, которые выступали обеспечением кредита.

Что делать банкирам: идти на передел собственности или навстречу заёмщикам?

Банкирам тоже было нелегко, раскрыл карты председатель правления ВТБ Андрей Костин: «...пришёл поздно ночью с работы домой, включил телевизор — там ток-шоу, ругают российские банки, обвиняя их во всех смертных грехах. Переключил на «Евроньюс» — там немецкие депутаты в парламенте обсуждают руководите-



↗ ММК Виктора Рашникова довела свою долю в угольной компании «Белон» до 80%, и теперь Магнитка полностью обеспечена собственным углём.



↗ Главе «Норникеля» Владимиру Стржалковскому пришлось консервировать зарубежные активы, но в России ГКМ план даже перевыполнила.



↗ Проявив чудеса изобретательности, владелец НЛМК профессор Владимир Лисин снизил стоимость слябов до \$200 за тонну.

ФОТО РИА НОВОСТИ

ля Deutsche Bank, который отказался только от бонуса, а не от зарплаты. Дальше переключать каналы я не решился, а чтобы успокоиться, поставил фильм ужасов — дай, думаю, отдохну нормально».

В конце концов государство и госбанки нашли способ снизить накал страстей в экономике. Власти постепенно реанимировали платёжную систему, начался рост экспортных продаж. Бизнесу удалось передоговориться с госбанками, хотя стоило это не всегда дёшево — в начале года ставки госбанков составляли около 18%. Но уже летом, когда ситуация на рынке стала выправляться, металлурги пошли занимать на рынок — рублёвые облигации выпустила вся пятёрка сталеваров.

Нет худа без добра. Для ряда металлургических компаний кризис открыл путь к заключению неожиданно удачных сделок, которые были бы невозможны в обычное время. Например, «Мечел» смог, как сообщали СМИ, в разы сбить цену при покупке американской Bluestone Coal (увеличить добычу «Мечела» на четверть): с \$4 млрд до \$425 млн и 15% привилегированных акций российской компании. «Северсталь» провела удачную операцию, купив в США угольную компанию PBS Coal.

Рисовать радужные перспективы аналитики не спешат. Ситуация будет зависеть от уровня потребления в Китае, наличия избыточных мощностей по стали, никелю, меди, а также от того, с какой скоростью восстановятся экономики развитых стран.

Цена сделки была снижена с \$1,3 млрд до \$1 млрд. Блестящую сделку провела Магнитка, которая ещё до 2008 года была не обеспечена собственным углём. Ей удалось докупить угольную компанию «Белон», сконцентрировав более 80% акций, а также запустить самый крупный инвестиционный проект последних лет — строительство толстолистового стана «5000».

ЧТО ГОД ГРЯДУЩИЙ НАМ ГОТОВИТ?

По прогнозу британского совета предпринимателей отрасли Metals, мировое производство стали в 2009 году соста-

вит около 1,2 млрд тонн, то есть снизится на 9,5% по сравнению с уровнем 2008 года. Примерно такие же потери несут и российские производители чёрных и цветных металлов. Согласно анализу Минэкономразвития объём производства чёрных металлов в РФ за 9 месяцев снизился в целом на 15-20%, цветных — на 10%, экспорт металла упал на 16%. В странах ЕС спад производства в металлургии составил за тот же период около 30%.

Что дальше? Пик кризиса и неплатежей остался позади — в этом единодушны как металлурги, так и эксперты. Японская JFE Corp., южнокорейский концерн Posco и американская US Steel уже отметили «явные признаки восстановления спроса на металлопродукцию». Ситуация стала выравниваться во втором полугодии 2009 года. Металлурги постепенно поднимают цены. Горячекатаный лист подорожал на 35-40%, холоднокатанный — на 25%.

Средняя цена на чёрный прокат по 8 регионам мира в мае 2009 года составляла около \$460 за тонну; к сентябрю она выросла до \$570 за тонну. Но, как подчеркивает Минэкономразвития, «в октябре 2009 года среднемировые цены по ряду основных позиций остались ниже (на 25-30%) средних цен 2008 года».

ТRENДЫ

В целом, как считают аналитики, 2010 год станет годом восстановления сил. Тема глобальных M&A не станет главенствующей в новом году. А вот попытки выхода на биржу предприниматься будут.



ФОТО РИА НОВОСТИ

Цены на цветные металлы на LME фактически удвоились. Медь благодаря Китаю, который формировал стратегические запасы, стоила свыше \$7 тыс. за тонну, никель — более \$18 тыс. Metallурги фактически восстановили загрузку мощностей до обычного уровня.

Всё же рисовать радужные перспективы аналитики не спешат. Ситуация будет зависеть от уровня потребления в Китае, наличия избыточных мощностей по стали, никелю, меди, а также от того, с какой скоростью восстановятся экономики в развитых странах.

Положительные прогнозы по Китаю уже есть. Экономический рост там в 2009 году составил 8% и в 2010 году продолжится. Как оптимистично считают аналитики Commerzbank, это будет обусловлено ростом регионального спроса на автомобили, стиральные машины и другие товары длительного пользования.

Пока аналитики осторожничают, металлурги верстают бюджеты исходя из своих представлений. Менеджеры ММК ожидают 20% роста цен на сталь и планируют на четверть увеличить объёмы производства.

ГМК «Норильский никель» бюджет уже сверстана. Правда, он основан на достаточно консервативных прогнозах цен. Как передает Интерфакс,

«Норникель» заложил в бюджет-2010 цену никеля на уровне \$15 тыс. за тонну, меди — \$5,1 тыс. за тонну, платины — \$1,2 тыс за унцию, палладия — \$260 за унцию. «Норникель» формирует бюджет исходя из курса 32 рубля за \$1, ожидаемая выручка составит \$8 млрд. По объёмам производства рост по платине ожидается на уровне 7%, палладию — на 4-5%, производство никеля запланировано фактически на уровне 2009 года, а производство меди незначительно сократится — на 4,6%.

«Бюджет сформирован исходя из среднерыночных прогнозов цен на металлы в 2010 году с учётом их возможной высокой волатильности», — сообщила сама компания. Директор департамента маркетинга «Норникеля» Антон Берлин подчеркнул, что начавшийся рост цен на металлы содержит скорее спекулятивный элемент — на фоне ослабления доллара металлы становятся одним из наиболее привлекательных объектов для инвестиций. «Но в среднесрочной перспективе это не гарантирует тенденции к дальнейшему росту цен», — говорит он. По мнению аналитика «Уралсиба» Дмитрия Смолина, ценовые показатели, заложенные «Норникелем» в бюджет, достаточно сбалансированы, поскольку потенциал роста

цен на металлы в следующем году ограничен. Так, цену никеля на 2010 год сам «Уралсиб» прогнозирует на уровне \$16,5 тыс. за тонну, средняя цифра по итогам 2009 года — \$14,7 тыс. По оценке UBS, средняя цена никеля в следующем году будет в районе \$22 тыс. за тонну, меди — \$7,2 тыс. за тонну. Но, как отмечает банк, компаниям выгоднее заложить в бюджеты цены поменьше, чтобы в случае их возможного падения не сокращать свои расходы.

Между тем агентство Fitch Ratings недавно поддержало финансовую политику ГМК «Норильский никель». Fitch изменило прогноз по рейтингу с «негативного» на «стабильный» и считает, что «менеджмент ГМК будет продолжать придерживаться консервативной политики в области контроля над расходами и компания продолжит генерировать положительный денежный поток в течение 2010 года».

В целом, как считают аналитики, 2010 год станет годом восстановления сил. Тема глобальных M&A не станет главенствующей в новом году. А вот попытки выхода на биржу предприниматься будут.

«Русал» уже разместил акции в Гонконге и Париже, вслед за ним о планах провести IPO в 2010 году заявил и «Металлоинвест». ■



Centralpartnershi

**ВСТРЕТИМСЯ
В КИНО**

**Кинокомпания "Централ Партнершип"
Москва, 1-ый Зачатьевский переулок, 15; тел.: 777 49 61**

БРЕНДЫ

История Societe Generale в России началась ещё в XIX веке, когда французский банк совершил здесь первые инвестиционные операции. До революции на долю Русско-Азиатского банка, создание которого было инициировано французами, приходилось более 80% всех операций группы. Поэтому, считает **Николай Ромов**, неудивительно, что, как только появилась возможность, французский банк стал одним из первых иностранцев, кто в начале 90-х годов XX века вернулся в Россию, создав «дочку» — Банк Сосьете Женераль Восток (БСЖВ).

На сегодняшний день российский бизнес Societe Generale далёк от масштабов Русско-Азиатского банка, который в десятках годах прошлого века был крупнейшим в России. Тем не менее Россия по-прежнему играет заметную роль в глобальной стратегии группы. Эта роль может стать ещё более ощутимой, когда у французского банка, возможно, появится российский акционер.

В конце прошлого года Владимир Потанин рассказал журналистам то, о чём СМИ писали последние несколько месяцев со ссылкой на различные источники: группа «Интеррос» рассчитывает пополнить свой портфель акциями французского банка. Решение об этом может быть принято в 2011 году, после того как Societe Generale консолидирует свои российские активы на базе Росбанка.

Надо признать, что из-за кризиса российский бизнес Societe Generale (Росбанк, БСЖВ, Русфинансбанк, банк «Дельта-Кредит», страховая компания «Сожекап» и лизинговая компания «АЛД Автомотив») серьёзно подпортил финансовые результаты всей группы за первые девять месяцев минувшего года. И все же несмотря на это, Societe Generale по-прежнему рассчитывает закрепить свои позиции в России, бизнес в которой является одним из крупнейших в группе после Франции и Чехии.

Осторожные французы не спешили с получением контроля над Росбанком, увеличивая долю в нём постепенно.



Societe Generale восстанавливает историческую справедливость

Русско-французский банковский разговорник

В 2006 году были совершены две сделки по покупке у «Интерроса» 20% минус одна акция, в 2008 году Societe Generale увеличила свою долю до контрольной, в 2009 году, после оферты миноритариям и покупки еще 7% у «Интерроса», довела своё участие до 64,3% акций.

К продаже готовится и российская сторона. Об этом говорит то, что в конце прошлого года компания консолидировала принадлежащие ей 35% акций Росбанка на балансе одной структуры, и то, как Владимир Потанин рассказывал о возможной сделке: «Я полагаю, что эта консолидация будет происходить на основе Росбанка, и мы в ближайшее время планируем принять необходимые корпоративные решения с тем, чтобы в течение 2010 года осуществить консолидацию всей банковской деятельности группы Societe Generale в России».

Первый этап сделки состоялся. Когда она будет доведена до конца, её

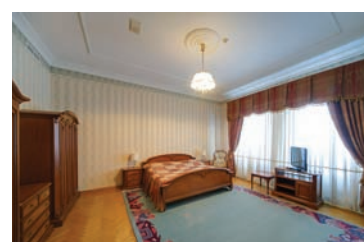
можно будет без преувеличения считать эпохальной. Во-первых, Росбанк станет первым российским частным банком из первой десятки (по рейтингу «Интерфакс-ЦЭА»), который будет продан иностранцам. Речь идёт именно о российском банке, так как покупка ММБ группой Unicredit в 2005 году была лишь составляющей большой международной сделки. Во-вторых, «Интеррос» станет первой частной инвестиционной российской компанией, которая получит пусть небольшую, но всё же заметную долю в капитале ведущего европейского банка.

Вероятно, найдутся те, кто к слову об освоении французами российской экономики вспомнит про непростой — а в случае с «Автовазом», прямо скажем, печальный — опыт взаимоотношений французов с российским автопромом. Но едва ли такое сравнение уместно, потому что Societe Generale в России — это совсем другая история. ■

ПОДМОСКОВНАЯ СЛОБОДА ДОМ ОТДЫХА

30 км от Москвы
на берегу р. Истра

- номера квартирного формата
- рестораны и бары
- спортивный комплекс
- горнолыжный курорт
- детские развлечения



+7 (495) 994-69-44

www.psloboda.ru info@psloboda.ru

25 км Новорижского шоссе,
Истринский район,
деревня Аносино



ФОТО РИА-НОВОСТИ

Путин и Медведев проверили Сочи

Премьер-министр и президент остались довольны результатами работ на объектах будущей Олимпиады. *Репортаж Валерии Экомасовой.*

Владимир Путин прилетел в Сочи накануне Нового года, чтобы лично проверить, как идёт подготовка к будущей Олимпиаде. О своём визите на кубанскую землю Владимир Владимирович говорил ещё в ноябре. В день приезда премьера погода выдалась тёплой и солнечной, прямо весенней.

Первым делом премьер посетил новый аэропорт. Причём заглянул сюда не в качестве проверяющего, а как обычный пассажир. Глава правительства прошёл все четыре стадии досмотра, регистрацию, навесил багажное отделение и в итоге остался доволен работой персонала и аэропорта.

При строительстве нового терминала были использованы самые последние разработки. Пропускная

способность аэропорта — 2,5 тысячи пассажиров в час.

Премьер подчеркнул, что и в дальнейшем необходимо уделять большое внимание всей транспортной системе, от которой во многом зависит проведение Олимпиады.

— Мною было подписано постановление о выделении одного миллиарда рублей РЖД для обеспечения транспортной безопасности на железных дорогах, — также сообщил присутствующим премьер.

ВСЁ ПО ГРАФИКУ

Посетил Путин и Большую ледовую арену, которая возводится на базе олимпийского парка. В основу архитектурной концепции арены был положен образ замёрзшей капли. Аре-

на рассчитана на 12 тысяч зрителей и будет принимать олимпийские соревнования по хоккею. Здесь же ведётся строительство пяти ледовых дворцов и центрального стадиона, на котором пройдут церемонии открытия и закрытия Олимпийских игр.

Затем премьер последовал к южному portalу тоннеля №3, где сейчас идут работы над совмещённой автомобильной и железной дорогой Адлер – горно-климатический курорт «Альпика-сервис». Предполагается, что ввод в эксплуатацию данного участка дороги будет обеспечивать доступ участников соревнований и зрителей ко всем олимпийским объектам в течение 30 минут, а железная дорога ещё и значительно снизит нагрузку на экологию региона от автомобильных выхлопных газов. Когда глава правительства подъехал к объекту, работа там кипела.

— Владимир Владимирович, у нас все идёт по графику, — заверили премьера рабочие.

Посетил глава правительства и грузовой порт Сочи, пострадавший в результате сильного шторма. В этот день должно было состояться торжественное открытие порта, но после разгула стихии об этом и речи не шло. Шторм разрушил половину мола — из 15 секций целыми остались лишь 7. Кроме того, затонула платформа «Ирбис», а водолазный бот «Норд», используемый на строительных работах, был выброшен гигантской волной на берег. Трое моряков, находившихся на судне, считаются пропавшими без вести. Сам «Норд» восстановлению не подлежит.

Владимир Владимирович первым делом узнал, оказана ли помощь семьям пропавших моряков. Его заверили, что родным уже помогли. Компания «Базэл», которую возглавляет Олег Дерипаска, вложила в строительство порта 7 млрд рублей, а доля государства составляет 5,4 млрд.

— В феврале-марте порт должен выйти на заявленную пропускную способность, — заверил Путина вице-премьер по Олимпиаде Дмитрий Козак.

Премьеру пообещали, что хотя сроки сдачи первой очереди порта сдвинулись на февраль, дальше отставание будет навёрстано. Так ли это, покажет время.

СПРОЕКТИРОВАНЫ, НА 45 НАЧАЛИСЬ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ. ИЗ 235 ПРОЕКТОВ 220 РЕАЛИЗУЮТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С ГРАФИКОМ СТРОИТЕЛЬСТВА.

ПОДАРОК К НОВОМУ ГОДУ

Проверил премьер и качество новой объездной дороги, которая позволит направить в обход центра города поток транзитного и внутригородского транспорта. Причём сделал это лично, за рулём автомобиля. Глава правительства проехал через самый большой тоннель в Краснодарском крае. По новенькой дороге из тоннелей и эстакад машина мчалась плавно и без задержек.

— Семнадцать километров объездной дороги — это многострадальный и уникальный проект, — сказал премьер, выходя из автомобиля, — он многострадален, потому что был начат в 1989 году, потом в 1995 году остановлен из-за отсутствия финансирования, а в 2004-м его восстановили, в последние годы навалились и вот сегодня завершили. Это замечательный подарок Сочи к Новому году, это — часть олимпийского проекта.

ЕСТЬ НАД ЧЕМ ПОРАБОТАТЬ...

После осмотра объектов будущей Олимпиады Владимир Путин открыл совещание «О ходе реализации программы строительства олимпийских объектов и развития г. Сочи как горноклиматического курорта». Из вступительного слова премьера было ясно, что, в общем, ходом работ на олимпийских объектах он остался доволен. Владимир Владимирович отметил, что и специалисты Международного олимпийского комитета (МОК) считают подготовку хорошей.

— Но мы с вами должны быть скромнее. Я поставил бы «удовлетворительно» — есть над чем поработать, — сказал премьер и посетовал на то, что «многие регламенты нуждаются в кардинальном обновлении».

Глава правительства заявил, что в 2009 году широко развернулось активное возведение олимпийских объектов, и по состоянию на 1 декабря 2009 года нет ни одного объекта, которым бы в соответствии с графиком работ не занимались. При этом на 45 объектах начались строительно-монтажные работы.

Кстати, Сочи в этом смысле место уникальное — впервые в истории практически в чистом поле одновременно строится такое количество спортивных объектов. Главенствующее место



ФОТО РИА-НОВОСТИ

среди них отводится одному из крупнейших объектов — горнолыжному курорту «Роза Хутор». Этот проект привлекателен тем, что сможет предложить инфраструктуру отдыха мирового уровня по ценам значительно ниже европейских. А это значит, что курорт будет доступен большинству россиян. Не менее важно, что проект курорта «Роза Хутор» разработан в соответствии с экологическими требованиями и отрицательное воздействие строительства на окружающую природную среду сведено к минимуму. Так вот, что особо радует, на этом объекте работы идут с опережением графика. Специалисты компании «Роза Хутор» активно перенимают опыт Ванкувера и других мировых курортов. Есть все основания полагать, что и в дальнейшем работа на этом и других олимпийских объектах будет идти такими же темпами.

Премьер напомнил о том, что 2010 год станет одним из самых насыщенных в плане строительства, и потребовал максимально бережно относиться к нуждам жителей Сочи и гостей курорта.

РАБОТЫ ИДУТ И ДНЁМ И НОЧЬЮ

А сразу после Нового года Красную Поляну посетил Дмитрий Медведев. Президент России также осмотрел будущие

олимпийские объекты. В частности, посетил горнолыжный курорт «Роза Хутор» и убедился, что работа здесь кипит днём и ночью.

Итогом поездки стало совещание «О ходе реализации программы строительства олимпийских объектов и об архитектурном развитии территории проведения Олимпийских игр 2014 года в Сочи». Напомним, что ровно год назад здесь, в Сочи, на Красной Поляне, Дмитрий Медведев говорил о приоритетах подготовительных мероприятий к началу работ по основной части подготовки к Олимпиаде 2014 года. В качестве первоочередных задач тогда определили создание современной спортивной инфраструктуры, модернизацию гостиничной и транспортной сетей, включая строительство железных и автодорог, прокладку инженерных коммуникаций, газопроводов. И первая задача, которая была возложена на участников совещания, — проанализировать, что сделано за этот период.

С докладом выступил президент государственной корпорации «Олимпстрой» Таймураз Боллоев. Он напомнил, что строительство ведётся в трёх основных кластерах: прибрежном, горном и городском.

Прибрежный кластер — это Олимпийский парк, расположенный в Име-

К СЕНТЯБРЮ 2012 ГОДА ДОЛЖНО БЫТЬ ЗАВЕРШЕНО СТРОИТЕЛЬСТВО ТРАНСПОРТНОЙ И ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУР. К ИЮЛЮ 2013 ГОДА ЗАВЕРШИТСЯ

ретинской низменности и предназначенный для проведения основных олимпийских торжеств и спортивных соревнований на льду. Здесь же будут находиться главный медиацентр и олимпийская деревня на три тысячи мест. А в восточной части Имеретинской низменности запланировано строительство гостиниц для членов МОК и журналистов.

Таймураз Боллоев отметил, что наиболее важным направлением работ сегодня является подготовка к проведению Кубка Европы по горным лыжам, который пройдет в феврале 2011 года на курорте «Роза Хутор». Строительство дороги к горнолыжному центру

планируется закончить к ноябрю текущего года. Работа очень сложная, ведётся в круглосуточном режиме, полную неделю. И даже сейчас, несмотря на зимний период, не останавливается. Это даёт надежду на то, что дорога будет построена вовремя.

На санно-бобслейной трассе начались подготовительные работы. Ведётся строительство совмещенного лыжного и биатлонного комплекса на 16 тысяч зрителей на горе Псехако. Работы по проектированию всех спортивных объектов горного кластера находятся в стадии завершения. В горах также планируется построить медиадеревню на 2150 мест, две олимпийские

деревни на 3700 мест. Ведётся строительство гостиниц.

Президент отметил, что качественная подготовка Олимпиады 2014 года даёт уникальный шанс решить сразу несколько задач. Первая — это развитие нового города Сочи, создание современного горноклиматического курорта, на котором будут отдыхать миллионы россиян и иностранных туристов. Это и новые рабочие места, и новое качество жизни.

Вторая задача — создание спортивной инфраструктуры мирового уровня, для того чтобы придать мощный импульс развитию зимних видов спорта в нашей стране. ■

Кошкин дом

Генерал и Алоус благополучно обустроились на новом месте. Генерал, правда, ещё любит поворчать — сказывается крутой нрав. А вот Алоуса всё, кажется, вполне устраивает. Да и как иначе, если питание у пятнистых гостей самое что ни на есть усиленное: по 4,5 кг говядины в день с добавками из кролика, яиц, молока и витаминов.

Напомним, что работа над созданием первого в России специализированного центра по разведению и реабилитации леопардов, расположенного в Кавказском биосферном заповеднике, длится несколько лет. Этот уникальный проект, разработанный Фондом дикой природы при поддержке компании «Роза Хутор», может служить образцом межгосударственного сотрудничества: первых животных для питомника сочинцам подарил президент Туркменистана Гурбангулы Бердымухамедов, а из клеток в вольеры гостей

выпустил лично премьер-министр Владимир Путин. Младший из леопардов, Алоус, получил своё имя по названию горы, где был убит последний представитель этого вида на сочинском побережье. А Генерал обязан своим именем одноимённому ущелью в Туркменистане. Сейчас гости уверенно набирают силы и с нетерпением ждут приезда «невест» — туркменская

сторона обещала подобрать каждому из них достойную «половинку». Всего же в течение двух лет планируется завезти 4-6 особей, которые должны стать основателями будущей популяции. — Хочется надеяться, что в течение 10-15 лет здесь будет создано северное ядро популяции леопарда, которое вместе с существующим южным ядром в Иране обеспечит устойчивое существование вида не только

на территории российского Кавказа, но и в странах Закавказья, — рассказывает научный руководитель проекта Анатолий Кудактин.

— Котята, родившиеся в вольерах, станут основой для новой российской популяции леопарда на Кавказе. Впрочем, судьба переднеазиатского леопарда волнует не только россиян. Накануне Рождества председатель координационной комиссии МОК Жан Клод Килли тепло поздравил Генерала и Алоуса.

— Мы интересовались прежде всего как поживают два леопарда. Мы желаем им счастливого Рождества. Они служат примером того, как должно быть выстроено взаимоотношение человека с окружающей средой, — сказал Жан Клод Килли. Несмотря на то, что программа по восстановлению популяции кавказского леопарда рассчитана на 10-15 лет, уже сейчас у этого зверя есть шансы стать символом Олимпийских игр 2014 года. В поддержку этой идеи уже высказались премьер-министр Владимир Путин, глава Минприроды Юрий Трутнев и Жан Клод Килли.



ФОТО РИА-НОВОСТИ

СТРОИТЕЛЬСТВО ВСЕХ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ. В КОНЦЕ 2012 ГОДА НАЧНУТСЯ ТЕСТОВЫЕ СОРЕВНОВАНИЯ.

У Ванкувера мы возьмём всё самое лучшее

В строительстве горнолыжного объекта «Роза Хутор» будет использован опыт крупнейших курортов мира. **Валерия Экомасова** рассказывает, как российские олимпийские строители в горном кластере готовятся к достойной встрече Олимпиады–2014.

Оргкомитет «Сочи–2014» периодически проводит международные встречи, где российские участники подготовки Олимпиады–2014 получают доступ к самым современным разработкам в области организации масштабных международных спортивных мероприятий.

Рабочая поездка в Ванкувер продолжила ряд этих встреч по обмену опытом и стала одной из важнейших. Ведь Сочи предстоит принять олимпийскую эстафетную палочку именно от Ванкувера. Совсем скоро российская делегация примет участие в церемонии закрытия Игр–2010 — презентует свою часть культурной программы, получит флаг...

Главной целью поездки нашей делегации более чем из ста человек стало установление прочных связей между функциональными отделами двух Оргкомитетов — «Ванкувер–2010» и «Сочи–2014». Программа трёхдневного визита включала обмен опытом в области экологии, строительства, управления олимпийскими объектами, организации церемоний открытия и закрытия Игр, а также маркетинговых программ. В этом смысле сотрудничество с Оргкомитетом «Ванкувер–2010» может оказаться не только весьма полезным, но и экономически выгодным. Например, во время визита обсуждался вопрос о приобретении для Игр в Сочи инфраструктуры и оборудования, которые ранее использовались на Играх в Ванкувере. Взять то же ограждение, которого потребуются многие километры. Уже сейчас очевидно, что купить его у Ванкувера гораздо выгоднее, чем приобрести или произвести новое.

Самое пристальное внимание топ-менеджеры Оргкомитета «Сочи–2014» уделили спортивным объектам в Ван-



кувере. В связи со строительством горнолыжного курорта «Роза Хутор» этот аспект имеет решающее значение. Самый передовой опыт в строительстве лучших курортов мира должен быть использован на этом олимпийском объекте.

Горнолыжный курорт «Роза Хутор» не просто вошёл в генеральный план развития Большого Сочи, но и стал его своеобразным катализатором. «Проекту это придало новый импульс, — отметил в свою бытность министром экономического развития РФ Герман Греф. — Курорт развивается, когда в нём появляется некая событийность, когда есть ради чего туда приезжать».

«Работы здесь не утихали даже во время кризиса, — рассказывает жительница Красной Поляны Елена Полякова. — Это грандиозная стройка века! Конечно, мы рады, что живём в двух шагах от горнолыжного курорта, ко-

торый, безусловно, в будущем будет иметь статус лучшего в мире».

Массовый горнолыжный курорт мирового уровня «Роза Хутор» будет состоять из 55 километров трасс, которые смогут принять девять с половиной тысяч (!) катающихся ежедневно. Склоном можно будет пользоваться круглогодично, и обеспечат это 15 подъёмников кресельного, бугельного и кабинного типов. Кстати, опыт канадцев уже активно используется в строительстве этого объекта. Проект курорта разрабатывали технологи канадской проектной организации «Экосайн» (Ecosign Mountain Resort Planners, Ltd), на счету которой аналогичные проекты для всемирно известных курортов, а также разработка мастер-планов Олимпийских игр в Калгари (1988 год), Солт-Лейк-Сити (2002 год) и Ванкувере-Вистлере (2010 год). Причём, канадские специалисты подтвердили наличие на Красной Поляне необходимых условий для проведения масштабных соревнований мирового уровня, отметив, что на склонах курорта будут проложены трассы, отвечающие требованиям Международной федерации горнолыжного спорта (FIS) для проведения всех 10 видов горнолыжных соревнований. Такие места в мире можно пересчитать по пальцам.

Специалисты «Роза Хутор» активно ездят по миру, перенимают опыт лучших зарубежных курортов. Побывали они и в Ванкувере, где почерпнули много интересного и полезного.

Однако «Роза Хутор» не собирается «от» и «до» копировать опыт одного Ванкувера. Мы возьмём только самое лучшее и соединим с передовым опытом других курортов с мировым именем.

Учитывая всё вышесказанное, можно с уверенностью сказать, что строительство горнолыжного курорта станет огромным вкладом в развитие будущей Олимпиады. А возможность впитать опыт других курортов даёт нам шанс стать лучшими.

Есть все основания надеяться, что при таком серьёзном подходе к проекту «Роза Хутор» результат будет не хуже, чем на всемирно известных курортах Швейцарии, Франции и Австрии. У нас есть отличная возможность достойно встретить Олимпиаду–2014. ■

«Наш любимый Варин»

НА МОЕМ ТЕЛЕФОНЕ УЖЕ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ НЕ ВЫСВЕЧИВАЕТСЯ НОМЕР АЛЕКСАНДРА ВАРИНА. А РАНЬШЕ ОН МОГ ПОЗВОНИТЬ В ЛЮБОЙ ДЕНЬ И ЧАС, И, ЧТО ГРЕХ ТАИТЬ, Я БЫВАЛ РАД, ЕСЛИ ОН НЕ БЕСПОКОИЛ МЕНЯ В ВЫХОДНЫЕ ИЛИ ПОЗДНО НОЧЬЮ... И ВОТ ЗВОНОК НЕ ОТ НЕГО, А УЖЕ О НЁМ, УТРОМ 2 ДЕКАБРЯ: «У НАС БЕДА...». ВСПОМИНАЕТ **ЮРИЙ КОСТИН**.



Впервые столь продолжительное время я не слышу его голоса, голоса, что так точно отражал настроение. Ведь он не тратил силы на притворство. Даже в тот вечер в октябре 2009-го, во время нашей последней совместной командировки в Париж, когда он договорился с руководством «Энержи» о том, что ВКПМ станет эксклюзивным агентом крупнейшей в Европе радиогруппы на всех территориях бывшего СССР.

Следуя этикету, французы пригласили нас на ужин в модный богемный ресторан. Варин был доволен результатами переговоров с президентом Group NRJ Жаном Полем Бодекру. Определённо, для нас было престижно стать эксклюзивным агентом группы, это повышало авторитет ВКПМ, в перспективе — однозначно увеличивало выручку корпорации. Но в ресторане Варин то и дело поглядывал на часы и в нетерпении стучал пальцами по столу. Его можно было надолго увлечь свежей креативной идеей, но уж никак не особенностями кухни какого-то заведения. И так, ресторанный политес ему изрядно наскучил. Не заметить этого мог лишь слепой.

Французы слепыми не были. Но откуда же им было знать, что он просто терпеть не мог бесполезных бесед, обязательного обмена дежурными штампованными фразами и состязаний в политкорректности? Французы были без галстуков, вели себя достаточно раскованно и дружелюбно, но разговор определенно не клеился. И тогда мы просто взяли, да и свернули постпереговорный процесс.

В отеле Сан Саныч наконец-то расслабился, развеселился и, удобно устроившись в кресле, с удовольствием закурил свой любимый «Парламент».

— Да, круто... Не понимаю, как у них вообще что-то получается, если

мы битых три часа болтали ни о чём? — в очередной раз задал он мне этот риторический вопрос. — Нет, Костин, ты у нас по международным отношениям, ты с ними и общайся, а я не могу. Столько времени даром потратили!

Мы что-то заказали. Принесли быстро. Мы подняли стаканы, чокнулись и, не выпив, поставили их обратно на стол.

— Может, отбой? — спросил он.

— Ага, — согласился я.

Было видно, что он устал. Но никогда бы вслух не признался в этом. Не припомню, чтобы Варин когда-либо жаловался на самочувствие, хотя порой было заметно, что он выполнял свой долг, преодолевая какие-то трудности. Он был мужественным человеком, настоящим мужчиной.

Праздно проводить время было не по-варински. После «Дискоотеки 80-х» прошлого года, которую нарекли «последней», он не скрывал своей радости и был на редкость доволен и счастлив. В небольшой комнатке при ложе А спорткомплекса «Олимпийский» мы сидели втроём — он, Олег Осташев-

Он много работал, а значит, не мог не ошибаться, но, ошибаясь, не концентрировал ни своё, ни наше внимание на этих ошибках. Он извлекал уроки и менял тактику, превращая ошибки в этапы на пути к неминуемым успехам.

ский и я, обсуждая итоги фестиваля, много шутили. Тем вечером с нами был тот самый «наш любимый Варин» — довольный, улыбчивый, щедрый на похвалу, разговорчивый, загорающийся и зажигающий новыми идеями.

Уже тогда, спустя каких-то полчаса после финальной песни, он со страстью и жаром, присущими только ему, обсуждал наши грядущие проекты, вовлекал нас в мозговой штурм. В такое-то время, при таких обстоятельствах! Ну ничего, мы уже давно привыкли к формуле: «Победа не приходит одна».

А за день до фестиваля, организация которого, как все мы понимаем, не про-

гулка в парке, президент компании, несущий за проект полную и окончательную ответственность, в процессе обсуждения мельчайших деталей сценарии вдруг задумался и спросил:

— Что там с Ванкувером?

— Работаем, — ответил я, как никто другой понимая: шансов, что заключение договора с канадцами о вещании «Авторадио» на местной ванкуверской частоте может сорваться, пока предостаточно. Но Сан Саныч принимал лишь конкретные ответы, поэтому я тут же подробно отчитался о ходе работы над проектом.

Выслушав меня, Варин улыбнулся и с энтузиазмом в голосе произнёс:

— А ведь круто будет, а? Так просто, но никому в голову не пришло, кроме нас! «Авторадио» — Ванкувер! Звучит, а?

Конечно, никому в голову такое прийти и не могло. Потому что если кому-то авангардные проекты Варина казались в большей степени следствием его нереальной любви к «Авторадио», то близкие понимали: только такие проекты расширяют горизонты, ставят качественно новые цели и открывают абсолютно невиданные доселе перспективы роста.

Кстати, тогда, вдоволь насладившись мечтами о международной экспансии нашего бренда, Варин вдруг ни с того ни с сего изрёк:

— Надо проконтролировать встречу по тарифам РТРС в рамках Академии. Проверь, пожалуйста, разослали ли письма академикам.

Быть может, к тому моменту я всё уже проверил, но в очередной раз был поражён его способностью ничего не упускать из виду. Один мой знакомый как-то сравнил хорошего управленца с эквилибристом, что крутит тарелочки на шестах. Кажется, что тарелочки вертятся сами, а его задача лишь не забывать подкручивать. Ничего особенного на первый взгляд. Но вся суть в том, чтобы делать это как раз вовремя, с точностью до секунды.

Работа в Российской академии радио (РАР), президентом которой Варина дважды переизбирали коллеги-конкуренты, была его общественной

РАФАЭЛЬ АКОПОВ:

— Его отличали две вещи: первая — личностный масштаб, калибр. Он был крупной личностью. И вторая вещь — это то, что он был глубоко порядочным человеком. Это проявлялось в его делах, в его словах, поступках. Он крайне серьёзно относился к тому, что делает. Я бы назвал эти черты главными...

Он мне говорил: «Раф, у меня комплекс отличника, я очень люблю учиться новому. И люблю делать это хорошо». Он был чужд всем иерархическим заморочкам, был открытым человеком. И был человеком дела.

АЛЛА ПУГАЧЕВА:

— В мыслях ещё не укладывается, что его нет. Я для себя решила, что он есть. Он стал прародителем Радио «Алла», внезапно появился в моей жизни. Если про кого-то можно сказать, что он солнце, то вот он появился в моей жизни, как солнце, и пусть он таким для меня и останется. Он как бы продолжил мне жизнь, дал перспективы. Я давно уже живу и много людей потеряла, и друзей, и родственников, и приятелей, но потеря этого человека сравнима с потерей части себя. Как её восстановить? Мне нужно, конечно, время. Он был всегда ангелом-хранителем, он нас баловал, я думаю, не только меня, а нас всех. Ощущение того, что он рядом, придавало уверенности в будущем. И на сегодняшний день он заставил меня повзрослеть.

ВАЛЕРИЯ:

— Всё очень просто. Любви Саши хватало на всех. Поэтому, конечно, люди отвечали ему взаимностью. Как он всё успевал? Успевал уделять внимание своим друзьям, коллегам, и как его на всё хватало?! Он столько дел сделал! Он был в профессии абсолютно незаменимым. Добрейшей души человек. Человек, с которым очень легко, с которым хочется общаться, потому что от этого общения тебе хорошо.

ПЕРСОНА

ЭДУАРД САГАЛАЕВ:

— Не могу не вспомнить один случай. Это было, когда Саша с Аллой Борисовной придумывали Радио «Алла». Это была, в общем, Сашина идея. Он уговорил Аллу Борисовну, которая сомневалась. Может быть, не все знают, что она достаточно скромный и застенчивый человек, несмотря на всю яркость личности. Тогда мы вместе с Сашей занимались юридической стороной проекта. И когда лицензионной комиссией было принято наконец решение, что Радио «Алла» будет существовать, и выдана лицензия, я в перерыве вышел в коридор и вижу что Саша там стоит в уголочке и плачет. Я был этим потрясён. А у него это были слёзы радости: «Простите, вот, но я так об этом мечтал, это такая радость для меня». И в этом весь Варин. Саша был действительно незаменимым — и другом, и таким плечом в работе. Причём работа была общественная, за которую денег не платят. Он был и вице-президентом НАТа, и первым президентом Российской Академии радио, он, собственно говоря, эту академию и придумал, как и многое другое. Эта деятельность не была непосредственно связана с его работой в огромном холдинге, но он относился к ней настолько трепетно, настолько ответственно, настолько отдавался ей, что в этом медийном мире, очень непросто, где есть и ревность, и конкуренция, и люди все очень яркие и самодостаточные, все единогласно голосовали и говорили: «Да, пусть будет Варин!»

СЕРГЕЙ КОРЗУН:

— Индустрия радио потеряла многое. Он был человеком номер один на радио, и эта потеря, я думаю, невосполнима. Если честно, пусть коллеги не обижаются, рядом сейчас никто не стоит. Есть, может быть, люди не менее талантливые, чем он, не менее хорошие организаторы, но он соединял в себе все эти качества, он сделал огромное дело для индустрии, объединив практически

всех радиовещателей в Российской Академии радио. Он смог объединить их интересы, потому что его авторитет располагал к тому, чтобы он был главным переговорщиком.

ИОСИФ ПРИГОЖИН:

— Я могу сказать, что Варин — единственный человек вообще в истории шоу-бизнеса, с которым было легко общаться, легко дышалось. Он никогда не унижал людей, никогда не обижал разными такими умными словами, текстами, которые делают другие программные директора на других радиостанциях. Он был настолько неравнодушным! Он был просто потрясающим человеком, нам его будет очень не хватать.

ЛАРИСА ДОЛИНА:

— Он был совершенно не похож на человека, занимающего высокое положение. В нём было столько доброты и душевной силы. И столько сердечности! Вроде бы такой холдинг на руках. И он успевал приходиться на все концерты. Он мне был как человек настолько симпатичен, я так комфортно чувствовала себя в его обществе, у него были какие-то детские глаза. Вот вроде серьёзные вещи говорит, а глаза выдают его доброту, неимоверную, любовь к артисту. Это все чувствовали, поэтому у него так много друзей.

КОНСТАНТИН НИКОЛЬСКИЙ:

— Я вспоминаю начало 90-х, те добрые, хорошие концерты в ДК МАИ. Там была прекрасная публика — то ли студенты, то ли комсомольцы... А потом я с удовольствием узнал, что всё это происходило под началом Александра. И Юры Костина. Мы после концерта сидели вместе и много говорили, и выпивали, в общем, я понимаю, что им действительно нравятся мои песни. А когда я знаю, что людям нравится то, что я делаю, это искренне у них, я начинаю им верить. Вот Александр был таким человеком, которому действительно веришь.

нагрузкой. Зачем это ему было нужно? Тщеславие? Амбиции? Ни в коем случае.

Сан Саныч душой болел за индустрию. Он удивительным образом сочетал стремление быть лидером, оставаться на виду и искренние порывы изменить мир. Чудесно, что ему не мало удалось, что он многое успел. Замечу только, что благодаря его напору и умению всё доводить до конца под эгидой РАР начали решаться многие проблемы радиоиндустрии, волнующие всех и каждого, а вещатели смогли сэкономить миллионы долларов.

Он не выпускал из виду мелочей, умел слушать и запоминать, распознавая главное, выделяя в кажущемся пустословии рациональное зерно. Впрочем, скорее для него не существовало мелочей. Он пришёл на «Авторadio» в 1993 году вместе со своими друзьями, чтобы делать программу «Второе дыхание». Рассказывают, что для него эта радиопередача как будто бы являлась делом всей жизни — так серьёзно он ко всему относился. Так же искренне и дотошно он будет потом подходить к организации любого мероприятия, от корпоратива и поздравления девушек ВКПМ с 8 Марта — до автопробега Владивосток–Москва или концерта к 15-летию «Авторadio» на Красной площади.

Он много работал, а значит, не мог не ошибаться, но, ошибаясь, не концентрировал ни своё, ни наше внимание на этих ошибках. Он извлекал уроки и менял тактику, превращая ошибки в этапы на пути к неминуемым успехам.

Он исключил понятие «мелочи» из своего сознания, и это помогло ему построить успешный, эффективно функционирующий радиохолдинг, а самому стать сильнейшим в этой сфере руководителем. Конечно, он заработал свой авторитет упорным трудом, но и врожденным талантом расставлять вещи на свои места, способностью не подменять понятия, не путать главное со второстепенным, ставить дело превыше человеческой слабости.

Это действительно так: работа была его жизнью, но, опять же, будет совершенно неправильно заключить, будто бы для Александра Варина всё остальное не имело значения. Еще как имело!



Он любил свой дом, своих родных, жену, маму, сына. Когда удавалось, он мог на пару-тройку дней отрешиться от забот и, открыв сознание для чего-то большего, чем служебный долг, восхищаться красотою мира.

И, безусловно, он не игнорировал дружеские посиделки, уважал вкусное застолье и мог под настроение пропустить рюмочку-другую.

Просто в последнее время он всё реже позволял себе проводить время в праздности — его сутки, как и сутки любого смертного, безальтернативно ограничивались двадцатью четырьмя часами. А ему только для дела требовалось значительно больше.

Он не раз говорил, что крепкая дружба возможна лишь между людьми, занятыми общим делом. Как бы то ни было, но дружба была для него священна. Жаль, не все окружающие успели до его ухода в полной мере оценить привязанность Варина. Не оттого ли, что к друзьям он был ещё более требователен, чем к остальным сотрудникам компании? Порой он бывал, как многим казалось, чересчур придирчив, иногда резок, быть может, не всегда до конца справедлив. Но никто и не собирается записывать Сан Саныча в святые.

Нет, Варин святым не был. Он был всего лишь... выдающейся личностью и время от времени забывался и мерил своих подчинённых по себе.

Большая загадка — его внутренние ощущения, огромный, просто необъятный мир, чутьё, и, видимо, удивлявшие и его самого пронзительность и понимание самой сути вещей, до которых его разум добирался со скоростью света, без пересадок. И каждого проходящего к нему в кабинет он видел насквозь и по первым словам понимал, к чему придёт разговор. Это, видимо, бывало скучно. И иногда могло раздражать.

Большая загадка — его внутренние ощущения, огромный, просто необъятный мир, чутьё, и, видимо, удивлявшие и его самого пронзительность и понимание самой сути вещей, до которых его разум добирался со скоростью света, без пересадок.

Я многое делал просто ради того, чтобы потом услышать его знаменитое: «Юра, это было». Или... Да много чего хорошего я услышал от него в свой адрес и помню теперь только это. Начисто стёрлись, без следа покинули сознание какие-то обиды, раздражение, возмущение якобы проявленной по отношению к тебе и «твоим людям» несправедливостью.



Мы жили и работали бок о бок с Александром Александровичем Варинным, кто-то очень долго, иные — считанные дни. Но никого его уход не оставил равнодушным.

Для меня он был источником вдохновения. И судьёй моих профессиональных дел. Таких людей рядом со мной больше не было. Поэтому этот роман с уходом Саши не заканчивается. Ещё долго буду я сверять свои дела и поступки с воспоминаниями о работе с ним. Он принимал на себя всю ответственность, подписывал и бюджеты, и макеты открыток, но, до конца не осознавая для чего, параллельно пытался нас научить работать, принимать решения, заглядывая чуть дальше, чем остальные. Всё что он успел нам передать — уже бесценно.

Он ушел на пике своей карьеры, оставив нас наедине с вопросом: «Для чего?». Он покинул этот мир, научив нас верить в себя, без цинизма, но и без чрезмерного пафоса гордиться своей компанией, уважать сильных мира сего и своих акционеров, но не поступаться своей убежденностью, даже если весь мир вокруг сомневается в твоей правоте. Он оставил нам хорошо сконструированную и достаточно надёжную систему организации бизнеса. Он воспитал команду профессионалов, научил работать и привил удивительно живучую привычку побеждать.

Наконец, он вырастил сына, который, как мне кажется, достоин памяти своего выдающегося отца... ■

ОЖИДАЙТЕ!

НЕ ПОЖАЛЕЕТЕ!

ОТВЕТ НА ЛЮБОЙ ВОПРОС

В МАРТЕ

ДАСТ СНОВА ЖУРНАЛ «ИНТЕРРОС»!

— **КАК НАШИ В ВАНКУВЕРЕ
ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРЕЗЕНТОВАЛИ**

— **КАК В СОЧИ НА ЗИМНЕЙ ШКОЛЕ
СТУДЕНТЫ «ЗАЖИГАЛИ»**

— **КАК «ПРОФМЕДИА»
РАЗВЛЕКАЕТ ПУБЛИКУ**

— **И КАК В «ИНТЕРРОСЕ»
ВЕДУТ СЧЁТ
КАЖДОМУ РУБЛИКУ**

**А ГЛАВНОЕ –
«ИНТЕРРОСУ»**

20
ЛЕТ

Летать легко!



РЕГУЛЯРНЫЕ РЕЙСЫ

Норильск - Москва - Норильск
Норильск - Красноярск - Норильск
Норильск - Сочи
Норильск - С. Петербург - Норильск
Красноярск - Москва - Красноярск
Сочи - Москва

Билеты продаются во всех агентствах



Комфортабельный бизнес-класс и услуги бизнес-залов в аэропортах отлета и прилета



Все рейсы выполняются на самолетах марки Boeing 737-800






Маленьким пассажирам приятные сюрпризы, а их родителям услуга «Несопровождаемый ребенок»

Держите процент на длинном поводке!



- Свобода при использовании кредитных средств и погашении кредита*
- Многократное использование кредита
- Оплата товаров и услуг по карте

* Подробную информацию о кредитной карте Росбанка можно узнать на интернет-сайте www.rosbank.ru, по указанному телефону и в отделениях Банка

 (495) 921-01-01
 8-800-200-66-33
звонок по России бесплатный
 www.rosbank.ru

Кредитная карта без процентов до 62 дней



 **РОСБАНК**
По всей России. Для Вас.

Комиссия за обслуживание карты за год*: по картам MasterCard Standard/Visa Classic – от 0 до 700 рублей, по картам MasterCard Gold/Visa Gold – от 0 до 3000 рублей. Процентная ставка: в период кредитования до 62 дней – 0%**, свыше 62 дней* (в отделениях и банкоматах Банка) – от 2,9% до 3,9%. Сумма кредита: от 3000 рублей / 100 долларов США/евро – до 300 000 рублей / 10 000 долларов США/евро по картам MasterCard Standard/Visa Classic; до 600 000 рублей / 20 000 долларов США/евро по картам MasterCard Gold/Visa Gold. Срок кредита*: от 1 года до 6 лет. * Минимальный ежемесячный платеж по кредиту подлежит обязательному погашению и включает в себя: 10% процентов от непросроченной части задолженности по Кредитам; начисленные проценты по кредитам, не являющимся беспроцентными, за истекший Расчетный период. ** В зависимости от категории клиентов. ** В случае полного погашения задолженности по кредиту до даты окончания беспроцентного периода кредитования.