

совместно с журналом

**DER SPIEGEL**

# профиль

profile.ru

деловой  
еженедельник

№36 [924]

5 октября

2015 года



## Война за мир

Зачем российскую армию  
отправили в Сирию

18+



# Infiniti Q50



## ИСКУШАЕТ СКОРОСТЬЮ. ПОКОРЯЕТ ИНТЕЛЛЕКТОМ.

- Новый современный турбодвигатель 2.0 л мощностью 211 л.с.<sup>2</sup>
- Уникальная адаптивная система рулевого управления.<sup>3</sup>
- Новейшая система Infiniti InTouch<sup>4</sup> – все технологии в ваших руках.

<sup>1</sup> Сила вдохновения. <sup>2</sup> Доступен для всех комплектаций кроме Sport, Sport + Navi. <sup>3</sup> Доступно на комплектациях Sport, Sport + Navi, GT, Hitech, Hitech + среди модельного ряда Infiniti. <sup>4</sup> ИнТач. Доступен на комплектациях Elegance + Navi, Premium + Navi, Elite, GT, Sport + Navi, Hitech, Hitech +. Реклама.





8 800 200 7077  
[www.infiniti.ru](http://www.infiniti.ru)  
 InfinitiRussia  
 infinitirusia

profile.ru СОВМЕСТНО С  
**DER SPIEGEL**  
**профиль**

**Объединенная редакция  
журнала «Профиль»  
и сайта www.profile.ru**

Главный редактор Светлана Лолаева  
Заместители главного редактора: Галина Соловьева, Алексей Михайлов,  
Дмитрий Комаров  
Редактор отдела внутренняя и внешняя политика Алексей Баусин  
Редактор отдела социальная политика/право Александр Баринов  
Редактор отдела специальных тем и спецпроектов Денис Ермаков  
Главный художник Павел Павлик  
Ответственный секретарь Ольга Жирнова  
Обозреватели: Дмитрий Быков, Екатерина Буторина  
Корреспонденты: Иван Дмитриенко, Глеб Иванов, Александра Кошкина,  
Наталья Ушакова, Мария Мстиславская  
Дизайнеры: Светлана Корнеева, Наталья Пыльнева  
Фотослужба: Ольга Балакирева, Яна Векуа  
Корректоры: Светлана Гавриленко, Людмила Фрейерова  
Цветоделение, препресс Эдуард Потапкин

Учредитель и издатель: ООО «ИДР-Формат», 109544, Москва,  
Б. Андроньевская ул., д. 17, тел.: (495) 745-84-01

Коммерческий директор  
Ирина Минакова (iminakova@idr.ru)  
Директор по рекламе журнала «Профиль»  
Марина Керимова (mkerimova@idr.ru)  
Корпоративный отдел Ирина Хохлова (ikhokhlova@idr.ru)  
Телефон рекламной службы (495) 745-84-02

PR-менеджер Наталья Фокина (nfokina@idr.ru)

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор),  
свидетельство о регистрации ПИ №ФС77-47937 от 23 декабря 2011 г.

Журнал распространяется:

- в Совете Федерации и Государственной Думе Российской Федерации  
(адресная персональная рассылка)
- в салонах бизнес-класса авиакомпаний «Аэрофлот», Emirates, S7 Airlines;  
на бортах специального летного отряда «Россия»; в VIP и бизнес-залах  
British Airways, Lufthansa, Thai Airways, Austrian, Iberia, Egypt Air, Swiss Airlines,  
Royal Jordanian Airlines, Singapore Airlines, Emirates, JAL, «Армавиа»,  
El Al Israel Airlines Ltd, Sun D'Or, Qatar Airways, Vietnam Airlines, Air Malta,  
Turkish Airlines, Etihad
- в супермаркетах «Азбука Вкуса», «Бахетле», «Глобус Гурмэ»,  
«Зеленый Перекресток», «Седьмой континент», «Алые паруса»
- в гипермаркетах «Ашан», «Метро», «Гиперглобус», «Перекресток»,  
«Окей», «Матрица», «Лента»
- на автозаправках ВР, ТНК, «Трасса», «Роснефть».





# В номере



## Главная тема

### 6 Сбитый прицел

Какие задачи поставлены перед российскими ВВС в Сирии

### 12 Неизвестная война

Что заставило Путина 30 сентября 2015 года начать сирийскую операцию, нам, возможно, когда-нибудь станет известно

### 13 «Эти люди должны знать, что они станут ветеранами»

Против кого, как и сколько времени будут воевать в Сирии российские военные, пока не может сказать никто

### 18 Гляжу в озера Сирии

Дмитрий Быков: «Вмешательство России в сирийский конфликт нельзя объяснить логически, но можно обосновать геоэстетически»

## Экономика

### 20 Тренды недели

### 24 Фонд чужого благосостояния

Бюджетный фонд проинвестирован уже почти на 30%, но эти инвестиции приносят прибыль не пенсионерам, а конкретным банкам и бизнес-проектам

### 30 «Сигнальные огни» плохого банкинга

Какие индикаторы могут показать наличие проблем в банке



30

### 34 200 крупнейших российских банков по размеру чистых активов

### 37 ШПИГЕЛЬ Жизнь после пленки

Цифровая революция лишила Fujifilm основного направления бизнеса. Японский бренд решил начать с нуля – в фармацевтике

### 40 Клуб бизнесменов против кризиса

Зачем Альфа-банк создал проект поддержки предпринимателей и малого бизнеса

## Политика

### 42 Тренды недели

### 44 «Мы нагрузили большой бизнес серьезными обязательствами»



44

Губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев о кризисе, санкциях, проблеме моногородов и Евгении Ройзмане

## Общество

### 48 «Представьте, что вас отдали в пионерский лагерь и никогда оттуда не заберут»

Новый благотворительный проект помогает подросткам-сиротам и потенциальным родителям найти друг друга



## Культура

### 54 ШПИГЕЛЬ

### «Самое большое счастье для меня – это писать»

«Военные дневники» Астрид Линдгрен повествуют о том, как писательница придумала свою «Пеппи Длинныйчулок», а с ней и сама себя



54

## Автомобили

### 60 Проценты местного значения

Международные автоконцерны борются за российский рынок, открывая все новые заводы в нашей стране



60



главная тема





# Сбитый прицел

Какие задачи поставлены перед российскими ВВС в Сирии

«Бить врага на его территории» призывали в середине 30-х годов советские военачальники. На минувшей неделе российские вооруженные силы по приказу Верховного главнокомандующего Владимира Путина начали бомбить врага, окопавшегося в тысяче километрах от российских границ. Официально заявленная цель – уничтожение террористической организации «Исламское государство» на территории Сирии по просьбе президента этой страны Башара Асада. Никогда еще вооруженные силы современной России не были столь активно задействованы на таком удалении от российских границ.

Операция началась после того как Совет Федерации дал Владимиру Путину добро на использование вооруженных сил за рубежом. Но первые неофициальные сообщения о переброске военной техники и российских военнослужащих в Сирию появились еще в августе. Для чего она там понадобилась, стало ясно утром в среду – перед сенаторами на экстренно собранном заседании Совфеда выступили в закрытом режиме глава президентской администрации Сергей Иванов и замминистра иностранных дел Михаил Богданов, спецпредставитель президента по Ближнему Востоку и странам Африки.

Оказывается, решение оказать военную помощь Сирии было принято по официальной просьбе Башара Асада, который, как сообщило сирийское агентство SANA, попросил «направить в Сирию военно-воздушные силы в рамках российской инициативы по борьбе с терроризмом».

За использование российских вооруженных сил Совет Федерации проголосовал единогласно – 162 голоса «за» при отсутствии воздержавшихся и проголосовавших «против». И буквально через несколько часов российская авиация уже нанесла первые удары по сирийской территории.

«Если французы или американцы принимают решения о таких операциях, то их детали обсуждаются на всех уровнях: в парла-

менте, в министерствах обороны, финансов, в МИДе, все понимают, каков будет следующий шаг, каждое решение взвешивается, – отметил в беседе с «Профилем» независимый депутат Госдумы Дмитрий Гудков. – Именно поэтому они могут рисковать жизнями своих военнослужащих: у них все просчитывается экспертами, политиками, специалистами, общество участвует в дискуссии. А за неверно принятые решения люди уходят в отставку. В России же в Совете Федерации посидели один час в закрытом режиме, проголосовали единогласно без всяких дискуссий. Дальше никто ничего не знает, все – эксперты, журналисты, депутаты в Госдуме – сидят, гадают, что же будет дальше».

Все решения принимаются в закрытом режиме Советом безопасности или даже одним президентом, считает депутат. «Наш президент

Алексей Баусин,  
Глеб Иванов

**За использование российских вооруженных сил Совет Федерации проголосовал единогласно – 162 голоса «за».** И буквально через несколько часов российская авиация уже нанесла первые удары по сирийской территории

ведь не робот, все мы люди, все ошибаемся. А цена политической ошибки в данном случае очень высокая», – предупреждает Гудков.

Глава администрации президента Сергей Иванов по окончании заседания Совета Федерации сказал журналистам, что операция имеет вполне определенные временные рамки, но не стал конкретизировать. Позднее пресс-секретарь президента Дмитрий Песков уточнил, что российские вооруженные силы будут задействованы в Сирии «на время наступательной операции сирийских вооруженных сил».

## Враг моего врага

Почему российские штурмовики появились в небе над Сирией, Путин разъяснил в среду на совещании с членами правительства. «Не секрет, что так называемое «Исламское



Global Look press

Башар Асад сегодня контролирует не более четверти территории своей страны

государство» давно уже объявило Россию своим врагом», – сказал Путин. А уничтожать террористов надо на уже захваченных ими территориях и не ждать, когда они появятся в России, обрисовал он стратегию предстоящей битвы.

Несколькими днями ранее, перед своим выступлением на Генассамблее ООН, Путин уже объяснял, почему боевики «Исламского государства», контролирующие часть Ирака и Сирии, представляют «прямую и явную» угрозу безопасности России. «Ведь они ставят перед собой цель – создать халифат от Португалии до Пакистана. Они уже претендуют на исламские святыни – на Мекку и Медину. Их деятельность, активность простирается уже далеко за границы тех территорий, которые они сегодня контролируют», – сказал Путин в телеинтервью американскому журналисту Чарли Роузу.

Международная коалиция во главе с США вот уже больше года регулярно бомбит позиции «халифата» в Ираке и той же Сирии, но записываться в эту коалицию Россия не будет. И с выбором союзника по анти-террористической борьбе четко определилась. «Никто, кроме армии Асада, с ИГИЛ и другими террористическими организациями на территории Сирии не воюет», – сказал Путин в вышеупомянутом телеинтервью. А «незначительные удары авиации, в том числе авиации Соединенных Штатов, не решают вопроса по существу, по сути».

Аргументы президента нашли горячий отклик не только у представителей «Единой России», но и у некоторых представителей парламентской оппозиции. Впрочем, имеет

смысл напомнить, что та же КППРФ в отношении кризиса на юго-востоке Украины занимает еще более наступательную позицию, чем кремлевская администрация.

«Можно пропустить распад Югославии и рост экстремизма в Косово, развал и рост экстремизма в Ираке и Ливии, но если вдруг падет Сирия, то возникает угроза роста терроризма на Кавказе и в Средней Азии, а также внутри России. Это связано не только с возможностью возврата домой боевиков, которые воюют сейчас на стороне ИГ в Сирии, но и с прямой агрессией ИГ на территорию России», – сказал «Профилю» депутат от КППРФ, председатель комитета ГД по вопросам собственности Сергей Гаврилов, неоднократно в последние годы бывавший в Сирии и встречавшийся с Башаром Асадом. Как полагает коммунист, уровень боеготовности наших партнеров по Организации договора о коллективной безопасности и наших союзников в Средней Азии явно недостаточен, чтобы противостоять этим угрозам. А что касается возможных расходов на военную операцию в условиях углубляющегося экономического кризиса, то, как считает Гаврилов, если мы не сможем локализовать проблему на Ближнем Востоке, то будем вынуждены потом нести непосоставимые расходы, сравнимые с затратами на борьбу с терроризмом на Кавказе в 90-х годах.

«Конечно, никакая армия ИГ в Россию не вторгнется – ни Турция, ни Иран, ни кавказские страны их никуда не пустят. Но исламисты будут заниматься пропагандой своих идей, они будут вербовать сторонников», – считает востоковед Георгий Мирский.





Михаил Киримель/пресс-служба президента РФ / ТАСС

В США считают, что участие России в борьбе с исламистами в Сирии еще не повод менять тональность диалога с Москвой

режима Асада и наносит удары не по объектам «халифата», а по вооруженной оппозиции. Сенатор Джон Маккейн, председатель комитета по делам вооруженных сил, в четверг заявил в интервью CNN, что российские ВВС нанесли удар по бойцам «Сирийской народной армии», которых ЦРУ вооружало и тренировало для борьбы с режимом Асада. Пресс-секретарь Белого дома Джош Эрнест выступил с заявлением, что «Россия делает огромную ошибку, она допускает просчет» в Сирии, поскольку наносит удары «без разбору». В минувшую пятницу Турция, США, Великобритания, Франция, Германия и страны Персидского залива выступили с совместным заявлением о российской операции в Сирии. Они призвали прекратить бомбардировки сирийской вооруженной оппозиции и сфокусироваться на борьбе с «халифатом». Обработка «арабской улицы» тем временем уже идет полным ходом. Панарабский телеканал «Аль-Джазира», финансируемый Катаром, предвзвешивает блок новостей о российской операции заставкой «Сирия под российскими бомбами».

Российские военные и дипломаты все обвинения в неправильном выборе целей отвергают. По словам министра иностранных дел Сергея Лаврова, российская авиация

С тезисом, что «Исламское государство» представляет для России прежде всего идеологическую угрозу, согласен и научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН Николай Сухов. «Тезис о построении правильного исламского государства на Земле овладевает все большим количеством молодежи, которую обрабатывает исламистская пропаганда. Если сейчас эту заразу не вылечить, она захватит весь мир», – предупреждает эксперт.

### Бой с тенью

«Если цель войсковой операции в Сирии – борьба с терроризмом, то игра стоит свеч, потому что Россия не может уклониться от своих обязанностей, встав в сторону, когда другие государства, западные и ближневосточные, этим занимаются», – сказал в интервью «Профилю» председатель партии «Яблоко» Сергей Митрохин. Но, как считает политик, пока неясно, какова финальная цель этой операции. «Президент недавно сказал, что очень важная, чуть ли не главная задача – защитить Асада. И что без защиты Асада невозможна борьба с терроризмом. Вот здесь возникает множество вопросов – что же все-таки является главной целью наших ВВС в Сирии, борьба с терроризмом или защита Асада под предлогом борьбы с терроризмом?», – задается вопросом «яблочник».

Западные политики и СМИ уже обвинили Россию в том, что она использует воздушно-космические силы именно для поддержки

**Вне зависимости от официально заявленных целей российская военная операция в Сирии началась как никогда вовремя.** «Если бы мы не пришли на помощь режиму Асада, то он долго бы не протянул», – считает востоковед Георгий Мирский

не наносит удары по каким-либо иным целям, кроме как ИГ, «Джабхат ан-Нусра» или другой террористической организации, признанной в таком качестве СБ ООН или судебной системой Российской Федерации. Публикации в западных СМИ о жертвах российских авианалетов официальный представитель МИД Мария Захарова назвала «информационным вбросом», необходимым для того, чтобы «создать негативный фон для тех действий, которые предпринимает РФ».

Вне зависимости от официально заявленных целей российская военная операция в Сирии началась как никогда вовремя.

«Если бы мы не пришли на помощь режиму Асада, то он долго бы не протянул», – считает Георгий Мирский. «Основная масса правительственной армии – это суннитские ребята, крестьянские парни, которые никогда не го-





Черные знамена «халифата» можно увидеть как в Ираке, так и в Сирии

рели желанием умирать за Асада. Посмотрите на кадры с беженцами, которые хлынули в Европу. Вы видели, сколько там молодых мужчин? Кто-то бежал от ИГ, но столько же бежало от призыва в армию. Асад может опереться только на элитные войска алавитов, свою общину. Они воюют по-настоящему, потому что

сформировать переходное правительство, чтобы в итоге, по окончании некоего переходного периода, Асад ушел». То, что Россия вмешалась в конфликт, придает этой оппозиции моральные силы. «Но все эти теоретические концепции невозможно реализовать на практике, когда большая часть страны захвачена

**По мнению лидера «Яблока» Сергея Митрохина, начав сирийскую кампанию, «Путин нашел способ отвлечь внимание общества от экономических проблем».** Провластные политики, в свою очередь, считают, что операция в Сирии позволит России вырваться из международной изоляции

понимают, что в случае поражения их просто перережут. Но их мало». Если бы режим потерпел крах, как бы выглядел Владимир Путин, задается вопросом эксперт. «Это означало бы, что он поставил не на ту лошадь – четыре года поддерживал человека, который оказался политическим банкротом», – считает Мирский.

«Если посмотреть на карту, то становится понятно, что российская авиация бьет по самым проблемным для сирийской армии точкам», – говорит Николай Сухов. Но военное вмешательство России в войну в Сирии может сыграть на руку невооруженной оппозиции режиму, считает востоковед. «У оппозиции есть общий настрой собраться при российских гарантиях безопасности в Дамаске на некое подобие общесирийского форума, договориться об изменениях в Конституции,

группировками, которым вся эта светская риторика глубоко враждебна», – отмечает эксперт.

За несколько дней до начала военной операции в Сирии замглавы российского МИД Михаил Богданов сказал РИА «Новости», что в октябре может пройти встреча международной контактной группы по Сирии с участием России, Ирана, Саудовской Аравии, США, Турции и Египта.

### Обратный ход

Принцип «Действие рождает противодействие» применим и к внешней политике. Не успели российские военные отчитаться о результатах первых боевых вылетов, как последовала реакция с другой стороны фронта. Американские СМИ сообщили, что одна из многочисленных радикальных группировок, воюющих на территории Сирии, «Джейш аль-ислам», намерена теперь воевать и с Россией.

«Сейчас надо ждать, что все исламисты, которые раньше смотрели на Россию как на нейтральную страну в сирийском конфликте, переведут нас в категорию врага, –



предупреждает Георгий Мирский. – «Халифату» нужна полноценная столица. В Багдад им хода нет, там большинство – шииты, и потому они будут пытаться взять Дамаск. И все это время исламисты будут утверждать, что Россия – враг ислама, присоединилась к «крестоносцам». А объектом этой пропаганды станут наши мусульмане. Это война, которую выиграть невозможно, но проиграть недопустимо».

«Насколько мы готовы к угрозам внутренней безопасности, которые теперь неминуемо возрастут? Мы гарантируем, что у нас не будет терактов?» – задается вопросом лидер «Яблока» Сергей Митрохин. Список потенциальных негативных последствий перечисляет и Дмитрий Гудков. «Рисков очень много. Рисков увязнуть в этой войне и потратить на нее деньги, которых так не хватает нашей экономике. Вырастают риски организации террористических актов на территории России. Вспомним и о том, что у нас большое количество суннитов, в том числе и на Кавказе, и совершенно непонятно, какую сторону они займут в этом конфликте. Хотим играть в геополитические игры – просто так ничего не получится, всегда будут последствия», – считает депутат.

Есть ли вероятность, что террористы обратят внимание на Россию? «Они и так давно обратили на нас внимание. Бороться с этим надо с помощью оперативной и агентурной работы и усиливая пограничный контроль. И поскольку я не понаслышке знаком с деятельностью спецслужб, могу утверждать, что такая работа, безусловно, ведется, тем более что у нас накоплен соответствующий опыт антитеррористической деятельности в период известных событий на Северном Кавказе», – сказал «Профилю» бывший директор ФСБ Сергей Степашин.

При этом войну в Сирии – в отличие от конфликта на юго-востоке Украины – вряд ли можно будет использовать столь же активно в пропагандистских целях. «Появление российских военных и российских наемников на Украине вызывало гораздо больше эмоций у российского общества, давало возможности для широких спекуляций пропаганды», – говорит заместитель председателя Партии народной свободы (ПАРНАС) Илья Яшин. «Операция в Сирии вызывает ассоциации с афганской операцией советского правительства. Но хотелось бы, конечно, чтобы до апокалиптического сценария не дошло».

«Тактически Путин решает для себя важную задачу – он нашел способ отвлечь внимание общества от экономических про-

блем. Для страны, для народа, для борьбы с терроризмом из этого ничего хорошего не вытекает», – считает Сергей Митрохин. Провластные политики придерживаются иной точки зрения. По их мнению, операция в Сирии позволит России вырваться из международной изоляции.

«Взаимодействие по Сирии не может не повлиять на тональность отношений США и России. В проигрыше будут адепты холодной войны – и в США, и в Европе», – написал в своем «Твиттере» председатель комитета по международным делам Госдумы Алексей Пушков. «У США в этой ситуации не остается выбора, кроме как минимум не мешать России в проведении этой акции, а возможно, и вступить в некоторую координацию действий, чтобы борьба против ИГ была более успешной», – сказал Пушков в интервью ТАСС.

Координацию действий российские и американские военные уже обсуждали по закрытому каналу видеосвязи. Как сообщил секретарь министерства обороны США Питер Кук, обсуждались «механизмы обеспечения безопасности полетов в небе над Сирией», где сейчас работает боевая авиация обеих стран. Россияне и американцы представили свои предложения. Но, судя по заявлениям представителей Белого дома, «тональность отношений» там пока не намерены менять. «Сейчас, когда мы организуем военные переговоры с Россией по Сирии, я хочу абсолютно ясно заявить, что эти переговоры никоим образом не ослабляют нашего решительного осуждения российской агрессии на Украине», – сказал министр обороны США Эштон Картер журналистам. – Они также не меняют наших санкций, как и поддержки (Украины) в сфере безопасности в ответ на эти дестабилизирующие действия». По его словам, «если Россия хочет прервать свою международную изоляцию и считаться глобальной державой», она должна выполнить свои обязательства по Минским соглашениям».

«Если у нас с Западом, с рядом арабских стран и с Турцией возникнут серьезные противоречия относительно выбора целей в Сирии, то это только усугубит ситуацию. Но если получится координировать эти действия друг с другом, то это, конечно, резко улучшит отношения России и Запада», – считает директор Центра международной безопасности ИМЭМО РАН Алексей Арбатов. ■

При участии Александры Кошкиной  
и Марии Сластенниковой



Сергей Авдеевский, «Профиль»

# Неизвестная война

Что заставило Путина 30 сентября 2015 года начать сирийскую операцию, нам, возможно, когда-нибудь станет известно

МНЕНИЕ

Алексей Баусин

Россия начала военную операцию в Сирии по просьбе законных властей этой страны, особо подчеркивают российские высокопоставленные чиновники. Неизбежно напрашиваются параллели с вводом «ограниченного контингента» в Афганистан в декабре 1979 года. Согласно тогдашней официальной версии, СССР вводил войска «в целях оказания интернациональной помощи дружественному афганскому народу».

Об истинных мотивах «кремлевских старцев» тогда можно было только догадываться. В среде московской интеллигенции бытовала версия, что если бы мы промедлили с вводом войск хотя бы несколько часов, то нас бы опередили американские десантники. Но то была эпоха, когда в «Правде» не было известий, а в «Известиях» – правды. О том, как ожесточенно спорили члены Политбюро, вводить или не вводить войска, мы узнали спустя десятилетия.

Выступил ли кто-нибудь из членов российского Совета безопасности против отправки наших ВВС в Сирию? На какие негативные последствия этого решения он особо напирал? Возможно, мы узнаем об этом. Спустя какое-то время. Возможно.

Возможно, что-то знает Барак Обама, полтора часа общавшийся с Владимиром Путиным в Нью-Йорке на полях Генассамблеи ООН. Но Обама пока молчит и тайны не выдает – почему именно в сентябре 2015 года российские летчики полетели бомбить «халифат», которому от роду уже полтора года?

Вопросов у тех, кому недостаточно официальных объяснений про террористическую угрозу «Исламского государства», много. Но они остаются без ответа.

Российская политическая «Византия» умеет хранить свои тайны. Действительно ли Дмитрий Медведев пытался отправить в отставку Влади-

мира Якунина? Каким образом Вячеслав Гайзер из популярного губернатора так стремительно переквалифицировался в лидеры организованного преступного сообщества? Впрочем, это все случаи, скажем так, отраслевого и регионального масштабов. Но когда принимаются решения глобального уровня, с последствиями, о которых мы сейчас можем только догадываться, хотелось бы что-то знать заранее.

Решение о присоединении Крыма тоже принималось в обстановке сугубой секретности, еще свежи воспоминания, как в Кремле активно открещивались от «вежливых людей», неожиданно появившихся на территории полуострова. Но есть один нюанс. Присоединение Крыма сработало на популярность Владимира Путина. Это вполне объяснимо – Крым, отошедший по решению Никиты Хрущева Украине, из коллективного разума большинства россиян никуда не исчез, он там присутствовал в латентной форме.

Другое дело – Сирия, «заморская территория». Согласно опросу, проведенному «Левада-центром» за неделю до того как российские штурмовики появились в сирийском небе, ничего не знали о последних событиях в этой арабской стране 30% опрошенных, 54% сказали, что немного знают, но внимательно не следят. Но важно другое – в общей сложности 69% опрошенных высказались против прямой военной поддержки сирийского руководства. Выходит, для большинства россиян это неизвестная война, к которой они не хотели бы иметь никакого отношения.

Один из высокопоставленных российских чиновников, комментируя позицию западных коллег по Сирии, вскользь так сказал – мол, они ориентируются на общественное мнение. У тех, кто принимает решения подобного уровня в России, увы, есть исключительная свобода маневра. ■





РИА «Новости»

# «Эти люди должны знать, что они станут ветеранами»

Против кого, как и сколько времени будут воевать в Сирии российские военные, пока не может сказать никто

Эффект разорвавшейся бомбы, который Россия произвела на мировой политической арене вступлением в конфликт в Сирии, отодвинул на второй план сугубо практические вопросы о том, что, собственно, будут и могут делать в этой стране наши военные. Российское руководство в лице президента Владимира Путина и главы его администрации Сергея Иванова объяснило, что наша армия ограничится исключительно поддержкой сирийской армии «исключительно в ее законной борьбе именно с террористическими группировками» и исключительно «с воздуха, без участия в наземных операциях». И такая поддержка, по словам Путина, естественно, «будет ограничена по времени – на срок проведения сирийской армией наступательных операций». «Мы, разумеется, не собираемся погружаться в конфликт, что называется, с головой», – объяснил президент.

## «Поддержкой с воздуха» не обойтись

Однако с военной точки зрения, которая предусматривает предельно ясные, простые и четкие указания и действия, подобные объяснения могут означать практически полную свободу действий. Сколько еще времени собираются проводить свое наступление сирийские генералы, уже почти 5 лет с переменным успехом ведущие борьбу с противниками режима действующего президента Асада и исламистскими боевиками, никто не разъяснил. Так что по времени у наших военных, очевидно, никаких четких сроков нет. То же относится и к выбору противника российского «ограниченного контингента», поскольку сирийская армия последние годы воюет с самыми разными силами – и со своей родной вооруженной оппозицией, и с ИГИЛ, и с боевиками ряда других исламистских группировок.

Александр  
Баринov,  
Екатерина  
Буторина,  
Глеб Иванов

## Группировка российских войск в Сирии

Точный состав и численность российской группировки в Сирии не раскрываются. Судить о них можно по отрывочным сообщениям Минобороны РФ и публикациям иностранных СМИ со ссылкой на собственных корреспондентов в Сирии и данные разведслужб США и их союзников. Согласно этим данным, на военном аэродроме «Хмеймим» в окрестностях города Латакия на побережье Средиземного моря к началу октября находилась смешанная авиагруппа российских Военно-космических сил (ВКС) в составе более 50 самолетов и вертолетов.

В их числе:

- штурмовики Су-25 – не менее 12
- фронтовые бомбардировщики Су-24 – не менее 12
- многофункциональные бомбардировщики-истребители Су-34
- истребители Су-30
- ударные вертолеты Ми-24
- многоцелевые военно-транспортные вертолеты Ми-8 АМТШ
- беспилотные летательные аппараты (БПЛА).

Общая численность личного состава российской группировки, с учетом обслуживающего состава и охраны, по оценкам экспертов, составляет 1,5–2,5 тыс. человек. В частности, для охраны и обороны базы задействована батальонная тактическая группа морской пехоты. По сообщению Минобороны, «база полностью обеспечивается материально-техническим имуществом из РФ, местные власти оказывают помощь в обеспечении фруктами и овощами».

Кроме того, правительственные войска Сирии периодически обмениваются артиллерийскими ударами с армией Израиля, а последняя, в свою очередь, также время от времени бомбит сирийские позиции.

Что же касается обещаний ограничить российское военное присутствие в Сирии исключительно «поддержкой с воздуха», то это представляется надеждой на лучшее. О таком варианте можно было бы говорить лишь в том случае, если бы российские самолеты действовали, условно, «со стороны» – базируясь на авианосцах (которых у России на данный момент всего один) или на аэродромах за пределами Сирии и вообще регионального театра военных действий.

Российский же контингент размещается на аэродроме «Хмеймим» в районе города Латакия на западе Сирии, на побережье Средиземного моря, откуда до ближайших районов боевых действий порядка 100 км, даже ближе, чем до Дамаска (чуть более 200 км). Соответственно, сам аэродром требует не просто усиленной охраны, но и определенных превентивных мероприятий на случай наземных атак противника. Те, против кого действуют российские ВВС, вне всякого сомнения, после первых же авианалетов внесли аэродром в список главных своих целей.

Поначалу официальные лица в России убеждали, что «Хмеймим» находится под надежной защитой сирийской армии, которая создала вокруг несколько «колец безопасности». Однако, учитывая сложность такого объекта, как авиабаза, обойтись без собственной охраны вряд ли возможно. И в Минобороны РФ это признали уже на следующий день после официального объявления о начале военной операции в Сирии. 1 октября официальный представитель ведомства генерал-майор Игорь Конашенков сообщил, что для охраны авиабазы «Хмеймим» «привлекается батальонная тактическая группа морской пехоты со средствами усиления». Численность таких групп в российской армии, как правило, составляет не менее 400–500 человек. Таким образом, перспектива наземной операции, пусть и в рамках одной лишь защиты российской авиабазы, уже стала вполне реальной.

Кроме того, надо учитывать, что «поддержка с воздуха» в российском исполнении в Сирии предполагает не только точечные удары с максимальных высот и расстояний высокоточным оружием (как это до сих пор делали ВВС США, Австралии и других стран – участниц коалиции против ИГИЛ), но и сугубо штурмовые операции и бомбардировки. Они осуществляются, как правило, исключительно в пределах прямой видимости с противником и малоэффективны без корректировки действий ударных самолетов и вертолетов с земли. А это, соответственно, предполагает расположение в районе боевых действий определенного набора специалистов наземных служб – корректировщиков, связистов и т. д., которые, в свою очередь, также требуют охраны и защиты.

## Не вижу цели

Самую же главную загадку присутствия российских военных в Сирии представляют, очевидно, стоящие перед ними цели или задачи. Любая военная операция – осознанная и нацеленная на успех – должна иметь простые и понятные для ее участников ориентиры: условно, занятие определенного рубежа города или объекта; уничтожение или пленение той или иной конкретной группировки противника, ее руководства, определенных конкретных лиц или объектов; или, наоборот, удержание рубежа обороны или города в своих руках, защита и охрана тех или иных лиц.

Что именно должны сделать в конечном итоге российские военные в Сирии, исходя из заявлений российских официальных лиц, сказать невозможно. Пока их задача описана





РИА «Новости»

как помощь армии этой страны в уничтожении террористов. Но можно лишь гадать, о ком идет речь, поскольку режим Башара Асада таковыми считает весьма широкий круг политических сил и деятелей, причем не только в пределах Сирии. Если же речь идет лишь о защите действующей власти страны, то российское военное присутствие там грозит растянуться на очень долгое время, причем без четких ограничений в средствах, масштабах и ясного финала.

В этой связи встает давний вопрос об эффективности и осмысленности применения армии и военной авиации в борьбе против полувоенных, полубандитских иррегулярных формирований, действующих в основном партизанскими и террористическими методами.

Однозначный ответ на него не дали не только Вторая мировая война, но и большинство конфликтов последних десятилетий – от войны во Вьетнаме до операций по наведению конституционного порядка в Чечне и соседних республиках.

Опрошенные «Профилем» военные эксперты разошлись во мнениях, насколько успешной и эффективной окажется сирийская кампания российской армии, как долго она может продлиться и что, собственно, представляет собой ИГИЛ как военная сила. Однако все сошлись в том, что пока рассуждать о перспективах можно лишь теоретически и в первую очередь все будет зависеть от привходящих

обстоятельств. То есть российским военным и командованию придется действовать главным образом «по ситуации».

«По моей оценке, первая фаза воздушной операции с участием российских сил продлится от трех до шести месяцев, – говорит главный редактор журнала «Национальная оборона» Игорь Коротченко. – Главная задача на этот период – полностью уничтожить инфраструктуру ИГИЛ, заставить боевиков выйти на открытое пространство, где их будут уничтожать, либо

30 сентября 2015 года в российскую военную историю была вписана новая страница – сирийская кампания (на фото – российский бомбардировщик Су-24 на авиабазе «Хмеймим» на побережье Средиземного моря)

**Четких сроков по времени проведения сирийской операции у наших военных, очевидно, нет.** То же относится и к выбору противника российского «ограниченного контингента», поскольку сирийская армия воюет с самыми разными силами – оппозицией, ИГИЛ, боевиками других исламистских группировок

использовать оружие для точечного поражения целей. Таким образом, сирийская армия будет выявлять противника и отмечать его, мы его будем уничтожать, потом сирийцы будут врага добывать на земле».

Именно тесное взаимодействие российских военных с сирийской армией Коротченко считает гарантией успеха операции: «Сами по себе авиаудары по такой быстро маневрирующей подвижной структуре, как ИГИЛ, не могут быть эффективными без поддержки сухопутных войск. Необходимы совместные боевые операции. Сирийцы имеют реальный опыт, они мотивированы четырехлетней войной. Что





Karam Almasri/NurPhoto via ZUMA Press / AACC

Ракетные и бомбовые удары красиво и эффектно выглядят только с высоты (справа – кадры видеофиксации бомбардировки российских самолетов в Сирии), вблизи они обычно оборачиваются телерепортажами о гибели мирных жителей и разрушенных городах и селах

Управление пресс-службы и информации Минобороны РФ/ТАСС



сирийской армии нужно, так это современное оружие и авиационная поддержка. Все это мы им предоставляем».

Как отметил эксперт, до сих пор западные ВВС, входящие в коалицию, наносили удары по боевикам ИГИЛ чаще всего неизбирательно в военном плане – в основном по похоронным процессиям, свадьбам и другим их сугубо бытовым скоплениям. В нынешней же ситуации, если будут действовать передовые авианаводчики из состава сирийской армии, которые четко будут подсвечивать цели, подлежащие уничтожению, координировать действия российской штурмовой авиации на поле боя, это приведет «к решению задачи военного уничтожения ИГИЛ». «Это не классическая война, поэтому необходимости использования новейшего оружия нет в принципе, – отметил Коротченко. – Здесь будут старые, проверенные методы решения боевых задач. Есть фронтовые бомбардировщики Су-24, есть штурмовики Су-25, есть ударные

вертолеты Ми-24, обладающие очень хорошей боевой мощью, защищенные, которые могут действовать в условиях плотного огневого противодействия».

Шеф-редактор онлайн-портала «Ежедневный журнал» Александр Гольц, напротив, уверен, что вмешательство российской армии в конфликт в Сирии лишен практического смысла. «Весь 50-летний опыт этих так называемых low intensity conflicts – малоинтенсивных конфликтов говорит о том, что регулярные вооруженные силы абсолютно бессильны против полувоенных формирований такого рода. Победа над ИГИЛ – это задача другого уровня. Один умный американский генерал сказал, что

цивилизованная страна не может выиграть партизанскую войну до тех пор, пока она цивилизованная. Надо уничтожить селения, на что цивилизованная армия не способна». Исходя из этого, Гольц расценил российские авиаудары по боевикам в Сирии исключительно как демонстрационную акцию, хотя и затруднился предсказать, как долго она будет продолжаться. «Когда ввязываешься в такие операции, никто ничего наверняка сказать не может, – считает Гольц. – Это как с ценами на нефть – никто не знает точно, что с ними будет. Представьте себе Кеннеди в 1962 году, когда он посылал советников и вооружения во Вьетнам. Мог ли он представить, что через 10 лет это превратится в чудовищную кровавую мясорубку?».

Военный обозреватель «Новой газеты» Павел Фельгенгауэр считает, что об успешности и возможной длительности российской военной операции в Сирии вообще вряд ли имеет смысл рассуждать. «Россия с ИГИЛ не собирается воевать напрямую, – отметил он. – Наша цель – вовсе не ИГИЛ, а сирийская оппозиция, которая представляет угрозу режиму Асада. А ИГИЛ режиму Асада такой угрозы не представляет. Наоборот, они его, скорее, поддерживают, потому что они оттягивают силы, нападая на сирийскую оппозицию с другого фронта. И если бы мы действительно нанесли удар по ИГИЛ, как мы заявляем, то мы бы нанесли вред режиму Асада, поскольку силы сирийской оппозиции освободились бы. Так что ИГИЛ – это только пугало».

Исходя из этого, как полагает Фельгенгауэр, Россия будет действовать в Сирии исключительно «по ситуации», причем не только на собственном театре боевых действий, но и в мире. По мнению эксперта, многое будет зависеть

от реакции региональных игроков – Турции, Саудовской Аравии, Америки. «Думаю, противодействие России будет нарастать, – отметил Фельгенгауэр. – Поэтому, скорее всего, побомбят, посмотрят, что получится, и тогда уже будут решать – прекратить ли операцию или, наоборот, активизировать».

Ведущий научный сотрудник Российской академии народного хозяйства и госслужбы (РАНХиГС) Виталий Цымбал, в свою очередь, полагает, что эффективность и длительность российского военного присутствия в Сирии будет зависеть от успехов переговоров на высшем международном уровне. «Все зависит от того, удастся ли скоординировать и согласовать действия тех, кто раньше участвовал в этом конфликте, – говорит эксперт. – Бомбили там и американцы, и французы, и другие натовские государства, Сирия также вела военные действия со своей стороны. Сейчас подключается Россия, возможно, подключится Иран. Если им всем удастся договориться, то, думаю, операция увенчается успехом в течение нескольких месяцев. А если противоречия между одной и другой группами – представителями НАТО, западных стран и представителями Сирии, России и Ирана – не удастся разрешить, то это может затянуться на долгие годы».

## Ветераны сирийской войны

Между тем, хоть перспективы российской военной кампании неясны, она уже начинает обрывать обычными для нашей армии скандалами. Как отметила ответственный секретарь Союза комитетов солдатских матерей России, член Общественного совета при Минобороны РФ Валентина Мельникова, на данный момент государственные органы не удосужились решить такой простой вопрос, как признание уже отправленных и отправляющихся на войну с врагами Башара Асада военнослужащих участниками боевых действий.

«На месте наших руководителей я бы сейчас превентивно включила в закон «О ветеранах» этот период (военных действий в Сирии. – «Профиль») хотя бы с определенного числа, – отметила Мельникова. – Это объявленная боевая операция, ее разрешил Совет Федерации, все легально. Это в точности совпадает с теми положениями, которые содержатся в российском законе «О ветеранах». Там есть статья 16 «Ветераны боевых действий», и к этой статье прилагается список территорий и дат, участники действий в которых имеют право на этот статус. А кроме удостоверений, это и дополнительные выпла-

## Из официального сообщения Министерства обороны РФ от 2 октября 2015 года (опубликовано на сайте в 15.34)

За прошедшие сутки самолеты российской авиагруппы Су-34, Су-24 М и Су-25 совершили 18 вылетов по 12 объектам террористической группировки ИГИЛ на территории Сирии.

В результате прямых попаданий уничтожены командный пункт и узел связи вооруженных формирований ИГИЛ в районе ДАР-ТААЗЗА, провинция АЛЕППО.

Штурмовики Су-25 нанесли удар по полевому лагерю боевиков ИГИЛ в районе МААРЕТ-ЭН-НУУМАН, провинция ИДЛИБ. Полностью разрушены бункеры, а также склады оружия и горюче-смазочных материалов террористов.

В результате точечного бомбового удара в районе ХАБИТ, провинция ИДЛИБ, уничтожен объект, использовавшийся боевиками в качестве перевалочной базы, и крупный склад боеприпасов.

В провинции ХАМА, в районе населенного пункта КАФЕР-ЗАЙТА, самолетами Су-24 М полностью разрушен командный пункт боевиков ИГИЛ, представлявший хорошо укрепленный бетонный объект, в котором террористы оборудовали укрытия. Анализ материалов видеоконтроля показал, что также были уничтожены несколько десятков единиц техники, оснащенных крупнокалиберным стрелковым оружием.

1 октября самолетами Су-34 были нанесены удары по лагерю подготовки ИГИЛ в районе населенного пункта МАДАН-ДЖАДИД и замаскированному командному пункту в районе КАСЕРТ-ФАРАДЖ, юго-западнее города РАККА. В результате ударов командный пункт боевиков ИГИЛ выведен из строя. Инфраструктура, использовавшаяся для подготовки террористов, полностью уничтожена.

Российские Су-34 наносили точечные удары по целям с высоты более 5000 метров.

ты, и всякие дополнительные льготы. Даже после войны с Грузией, которая, кстати, стала единственным случаем, когда власти официально назвали число погибших и раненых с нашей стороны, мы целый год заставляли государство, чтобы 11 тысяч воевавших тогда включили в закон «О ветеранах». А они не хотели им удостоверения выдавать. Пока же Сергей Борисович Иванов (глава администрации президента. – «Профиль») так убедительно говорит в телевизор о том, что все социальные права участников операции в Сирии будут соблюдаться. Да, им там должны платить командировочные – \$62 в сутки (офицерам – предполагается, что солдат срочной службы там быть не должно) вне зависимости от должности, только потому, что они военнослужащие. Посмотрим, что будет с командировочными, это тоже любопытно».

Как пояснила Валентина Мельникова, солдатам по призыву отправка в Сирию не грозит – по закону их могут отправлять за границу только в том случае, если там имеется наша официальная военная база. А переброшенная на аэродром «Хмеймим» авиагруппа к таким не относится. По крайней мере, пока. ■



Сергей Андрусенский / «Профиль»

# Гляжу в озера Сирии

Вмешательство России в сирийский конфликт нельзя объяснить логически, но можно обосновать геопоэтически

МНЕНИЕ

Дмитрий  
Быков

Это не мой каламбур, это в Сети так переименовали старый номер из «Гражданина поэта», называвшийся у нас «Холодная восемь», об одиночестве Путина на «Восьмерке». Как видим, актуальность в России сохраняет только политическая поэзия, потому что любовь проходит, а Путин никогда. Но сегодня нам нужна новая поэзия и новая риторика: освоив Крым и подзабыв его (ибо он так и не стал духовно нашим, оставшись в душе только своим), мы должны разрабатывать Сирию. Почему она наша? Каковы исторические корни нашего тяготения к Дамаску? Все россияне хотя бы теоретически знают, что хорошего в Крыму, но почему Россия должна впрягаться в сирийский конфликт и, возможно, терять на этом молодые жизни? Вряд ли люди готовы умирать за то, что «Россия опять включилась в большую войну на Ближнем Востоке». Нужны обоснования поэтические.

Первые такие геопоэтические – назовем так – идеи уже высказаны: Дамаск основан русскими. Его изначальное название – Дом Асов, а Асы – это самоназвание арийских племен, от которых и происходят русские, единственные безусловные арийцы нынешней Европы. Это, конечно, смехотворно. Оправдание – точней, пропаганда, потому что оправдываться нам не перед кем, – пропаганда должна идти по следующим трем линиям.

Первая: моральная. Мы не «вмешиваемся» в чужие дела – это называется иначе. Мы приходим на помощь в последний момент, приходим к тем, кому больше никто не поможет, приходим как носители непрагматичного добра в нынешнем насквозь корыстном мире. Мы пришли спасти Сирию от раскола, который устроили недалёковидные, корыстные американцы. Они не могут больше

глядеть в глаза сирийских детей, а мы можем. Сирия – это Испания сегодня, Испания, обескровленная гражданской войной, в которой в роли фашистов выступает ИГИЛ (его деятельность запрещена у нас в стране). Мы пришли спасать детей, остальные нам не так важны. В Испании мы тоже главным образом спасали детей. Испанские цитаты, фотографии, аналогии должны стать наиболее востребованными, практически повсеместными. Именно в Испании СССР впервые столкнулся с фашизмом, чтобы вскоре разгромить его уже в личной схватке. Кто сказал, что нельзя вмешиваться в чужую гражданскую войну? Если в этой гражданской войне абсолютное зло сражается с неабсолютным, невмешательство позорно.

Второе направление, собственно геопоэтическое. Сирия – наша, кровно близкая нам земля, тот же Донецк (да это ведь почти одно и то же. Как сказал бы Гоголь – если написать Донецк, то и выйдет Дамаск). Оно, конечно, с точки зрения лирической геопоэтики наша земля – любая, где льется кровь, любая, где плохо. Мы придем – и сделаем еще хуже, и они поймут, что было еще вполне хорошо. В Донецке уже поняли. Но Сирия – она и по историческим, и по религиозным мотивам наша. Птица Сирин – явное указание на то, что Сирия наша: иначе почему ее так зовут? Эта птица (в отличие от радостного Алконоста) печалится, причем особенно горько – с утра; отсюда ясно, что это очень русская птица. Ее описывают в российских источниках с X века: она обитает в райском саду (который изначально располагался где-то недалеко от Сирии). Видимо, где-то там жили и первые славяне, заселившие впоследствии Сибирь (легко понять, что «Сибирь» на древнеславянском как раз и означает





Amer Almhijary / NurPhoto / ZUMA Wire / TACC

«Сирии – быть!», то есть это своего рода Новосирия). Почему славянам пришлось покинуть райскую Сирию? Вероятно, их выгнали коварные евреи. Именно в память об этом в Сирии так часто происходили еврейские погромы. Слово «сирый», распространенное в русской речи, как раз и указывает на славянских беженцев из Сирии, заселявших суровые северные районы и впоследствии основавших большинство русских городов. Традиционная для России нелюбовь к евреям идет отсюда же.

Нет смысла напоминать, что главный православный писатель и мыслитель – Ефрем Сирин; вообще глубокая христианская традиция Сирии идет, как известно, от апостола Павла, прозревшего по дороге в Дамаск, и сегодня вся христианская цивилизация опять находится на дороге в Дамаск, откуда начнется ее возрождение. Один патриотический сайт так и пишет: Сирия сегодня – передний край борьбы Российской цивилизации со Всемирными паразитами, прежде всего с Америкой. Будущая Россирия, добавим мы от себя, возродит великую Ассирию – ту самую, гибель которой прославил когда-то англосакс-русофоб Байрон в известной балладе «Ассирияне шли, как на стадо волки». «И Ассирии вдов слышен плач на весь мир, и во храме Ваала низвержен кумир, и народ, не сраженный мечом до конца, весь растаял, как снег перед блеском Творца», – читаем в переводе А.К. Толстого. Ну, это мы еще посмотрим, кто там растаял,

как снег. Если россияне один раз вынуждены были уйти из Сирии и основать Рос-Сию (то есть рост Сирии, ее распространение на новые территории), это еще ничего не значит. Мы всегда возвращаемся. Вернулись в Крым, вернемся и в Дамаск, что на древнем славянском означает не только Дом Асов, но еще и Да, Маска! То есть под маской спасения Сирии мы просто возвращаемся на свою

Мы пришли спасать сирийских детей. Наша пропаганда непременно должна взять этот аргумент на вооружение, объясняя, зачем Россия отправила в Сирию свои истребители

**Сирия – наша, кровно близкая нам земля, тот же Донецк.** С точки зрения лирической геопоэтики наша земля – любая, где льется кровь, любая, где плохо. Мы придем – и сделаем еще хуже, и они поймут, что было еще вполне хорошо. В Донецке уже поняли

исконную территорию, где наш великий учитель Ефрем Сирин когда-то писал свои «Блаженства». Толкование пиндосских историков, согласно которому Дамаск означает «Дам ask», то есть спрашивайте дам, прежде чем ими овладеть, порочно: мы никого не спрашиваем, а делаем, что хотим. И они нам отвечают по-сирийски: «Дам аз!» – обычное славянское приветствие мужчине-победителю.

Ну и третье направление, для тех, кому все эти языковые игры неинтересны. Мы делаем, что хотим. Понятно? Мы никого не спросим. Хватит уже. Доспрашивались. Были мы уже и такими, и сякими. И получали за все одну русофобию. И никому не нравились. И теперь пусть они жрут нас любими, кровопийцы, паразиты, производящие все, чем пользуемся мы. ■



# экономика тренды недели

Алексей Михайлов



Пенсии в 2016 году будут недоиндексированы по инфляции, а накопительная часть их изъята в бюджет. Кроме того, ожидается ужесточение пенсионного законодательства

## Никому не отвертеться – ни пенсионерам, ни нефтяникам, ни даже «Газпрому»

Бюджетный процесс подходит к концу. «Сколь веревочка ни вейся, а совьешься ты в петлю», – пел Владимир Высоцкий. 1 октября состоялось совещание в правительстве, на котором приняты ключевые решения по бюджету-2016. «Было», – кратко подтвердил министр экономического развития Алексей Улюкаев. И – больше никаких комментариев. На сайте правительства висит информация только по первому вопросу – о ходе уборки урожая этого года. Правительство дало драматическую паузу в неделю длиной перед объявлением окончательных решений.

Само объявление ожидается 7–8 октября – при внесении в правительство окончательного варианта бюджета-2016. Вот тогда и поднимется крик всех обиженных. Пока же можно только предполагать, что будет в бюджете, реконструировать по косточке, как мамонта.

## Пенсионеры – главный «донор» бюджета-2016

«Насколько я информирован» и «мне кажется» – такие слова употреблял министр труда Максим Топилин в Совете Федерации, говоря о пенсиях будущего года. Они невольно свидетельствуют о том, что от важных решений в этой области он отстранен, а принимает их финансовый блок правительства. И единственное, что ограничивает аппетиты финансистов, – политические риски. Так чего ждать пенсионерам в 2016 году?

Вероятно, повышение общего пенсионного возраста будет отложено на год-два. Но возврат к этому вопросу неминуем – российские фискалы не смогут пройти мимо такого источника экономии. Хотя частично повышение пенсионного возраста льготников – военных и др. – наверняка произойдет уже в будущем году.

Накопительная часть пенсии снова будет изъята в бюджет. На каких основаниях, пока непонятно. В 2013 году эти деньги были заморожены и частично возвращены НПФ весной 2015-го. А те же самые деньги за 2014–2015 годы были просто изъяты, и возвращать их никто не собирается. Скорее всего, именно это решение и будет пролонгировано: речь шла о «моратории» на перечисление средств, а не о «заморозке» их. Если в 2013 году «заморозка» была обоснована необходимостью реорганизации отрасли негосударственных пенсионных фондов, то теперь эта реорганизация завершена. Все НПФ теперь – акционерные общества; заново получили лицензии ЦБР (не все, кстати); создан фонд гарантирования пенсионных накоплений и т.д. Теперь голая правда о «заморозках» и «мораториях» выползла наружу – это не защита пенсионеров от возможных разорений НПФ в будущем, а чисто фискальные решения, отбирающие у пенсионеров их накопления (344 млрд руб. в 2016 году) в интересах текущего финансирования бюджета, и больше ничего. Наконец, индексация пенсий. Напомню, Минфин предлагал 4%, соцблок правительства настаивал на 12% (вровень с инфляцией 2015 года). Последние компромиссные данные были о 7%. Минфин тут выиграл не по очкам, а нокаутом: индексация будет 4% (если полагаться на слова Улюкаева) и даже не с 1 января, а на месяц позже. Правда, обещают в случае наличия денег в бюджете проиндексировать второй раз во втором полугодии, но это слова утешения, а не реальное обещание.



Рустам Шаймуратов / АСС

Нефтяники и газовики заработали в первом полугодии 2015-го 98% прибыли, полученной 500 крупнейшими компаниями страны. Теперь им придется делиться с бюджетом

встречи с представителями нефтегазовой отрасли выразил несогласие с предложением Минфина о повышении ставки НДС на нефть.

Однако министры-экономисты, не добившись своего лобовой атакой, тут же предприняли фланговый маневр: министр экономики Алексей Улюкаев предложил замедлить запланированное снижение ставки экспортных пошлин с 42% в 2015 году до 36% в 2016-м и до 30% в 2017-м. Кроме того, правительство

рассматривает вопрос – страшно подумать! – о повышении экспортных пошлин и НДС в газодобывающем сегменте. По расчетам Алексея Кокина, аналитика компании «Уралсиб капитал», правительство может получить дополнительно до \$4 млрд (260 млрд руб.) в 2016 году, если заморозит ставку экспортной пошлины на уровне 42%. Нефтяные компании, вероятно, согласятся на увеличение общей налоговой нагрузки, которая будет в два с лиш-

## Никого не жалко, никого

Ну никто не желает расставаться со своими деньгами ради бюджета страны! Нефтяники жалобой к президенту добились своего – премьер-министр Дмитрий Медведев после

БАНК  
**RIETUMU**  
представляет

Платежные решения и  
технологии для онлайн-бизнеса

# Эволюция e-коммерции

Международная площадка для профессиональных  
дискуссий и современных решений

**19.11.2015 – 20.11.2015**

**Рига, Латвия**

[ecom21.com](http://ecom21.com) ☎ +371 67020502

**ecom21**  
Riga International Forum



ним раза меньше первоначального предложения Минфина. Впрочем, кто тут спрашивает их согласия?

Повышение НДС на газ, скорее всего, встретит жесткое сопротивление со стороны независимых производителей, включая НОВАТЭК и «Роснефть» (их возглавляют близкие друзья президента РФ). Рост экспортной пошлины на газ более вероятен, он ударит в основном только по «Газпрому»: повышение ставки с 30% до 35% может принести в бюджет до \$1,5 млрд (100 млрд руб.) и снизит прогнозную ЕВГДА «Газпрома» в 2016 году на 4–5% (расчеты Кокина).

По рейтингу 500 крупнейших компаний страны, представленному РБК, 98% прибыли в стране за первое полугодие 2015 года получили именно компании нефтегазовой отрасли. Ну, с кого еще можно взять деньги в падающей экономике? Такова «новая экономическая реальность», как говорит наш министр финансов Антон Силуанов.

Вот только тут есть проблема. Эта прибыль нефтяников и газовиков – результат девальвации рубля. Если в будущем году ожидается стабилизация рубля или даже его некоторое укрепление, то этой прибыли не будет и изымать Минфину будет нечего... Вот в чем настоящая «новая экономическая реальность», г-н министр. Или девальвация рубля, или бюджет «без штанов».

## На дне без движения

ВВП РФ в январе–августе снизился на 3,8%, в августе падение экономики в годовом выражении составило 4,6%, говорится в мониторинге Минэкономразвития «Основные тенденции социально-экономического развития РФ

в январе-августе». Также, по предварительной оценке Минэкономразвития РФ, в июле и в августе снижения ВВП с исключением сезонности не отмечается. Некоторые экономисты (например, Андрей Илларионов, с рядом оговорок, конечно) поспешили объявить о начале восстановительного роста промышленности по данным июля-августа. Ранее Улюкаев сообщил об изменении рабочего прогноза по спаду ВВП в 2015 году: 3,3% ожидаемого спада будут пересмотрены в худшую сторону. В следующем году рост ВВП составит чуть меньше 1% при среднегодовой цене на нефть 50 долл./барр. Ведомство также пересмотрит прогноз по курсу рубля на этот и следующий годы по сравнению с предыдущим прогнозом в сторону ослабления.

Мировой Банк опубликовал свой прогноз, в котором оптимистичным является заявление о том, что экономика России достигла дна. Дальше падать некуда. Но пессимизм прогноза заключается в том, что «отталкивания от дна» не произойдет и быстрого восстановления ждать не стоит. Лично мне кажется более подходящим не образ «дна», где наша экономика «запуталась в тине», а образ ступенек вниз. Следующая ступенька вниз будет зимой 2015/16. А потом придет очередь третьей ступеньки: «горячий привет» от сельского хозяйства. В 2014–2015 годах были рекордные урожаи зерна (за 100 млн тонн), просто, по статистике, 2016 год должен провалиться. Скромный урожай приведет к спаду в сельском хозяйстве (в 2014–2015 годах оно значительно росло) и пищевой промышленности, сокращению валютной выручки и т. п.

## В «Трансаэро» братъ оказалось нечего

Это выглядит очень смешно, но руководство авиакомпании «Трансаэро», оказывается, было право, когда вопреки мнению аудиторов записывало на свой баланс стоимость бренда почти в миллиард долларов. Не было у нее лучшего актива – только имя и выгодные авиамаршруты. «Аэрофлот», после того как получил в оперативное управление захваченную компанию (после объявления о поглощении 75%+1 акция за 1 рубль), не нашел у нее ничего интересного или хотя бы покрывающего банковские и кредиторские долги компа-

В течение всего года правительство ничего не может сделать с экономикой, которая упала и лежит на дне, не показывая никаких потенциалов к росту





Shutterstock

Судьба «Трансаэро» снова повисла на волоске после отказа «Аэрофлота» от ее покупки за 1 рубль

отдав лучшее (авиамаршруты) «Аэрофлоту» и получив минимум по своим кредитам, или взять контроль и продолжить работу компании, что, однако, потребует дополнительных вложений в нее без гарантий выхода из кризиса. И банкам еще предстоит решить, куда девать 90 с лишним самолетов «Трансаэро», которые выйдут из-под лизинга с компанией,

ведь именно их «дочки» являются собственниками большинства этих самолетов. ВЭБ уже предложил создать на их основе новую авиакомпанию. Спрашивается: зачем было рушить старую?

## Цифра недели – 227,37

Газовой войны России и Украины ближайшей зимой не будет. Спасибо Еврокомиссии. Советование на троих – Россия, Украина и ЕК – завершилось успешно. Цена на газ для Украины на зимний период 2015/16 годов согласована в размере 227,37 доллара за тысячу кубометров (с учетом скидок). Сначала соглашение подписали Россия и ЕК, а после небольшой заминки и Украина, признавшая эту цену «адекватной». Кроме того, страна получила \$500 млн от Европы для закачки газа в свои газохранилища (это почти 2 млрд кубов), для того чтобы хватило на зимний период и ей, и для транзита газа в Европу. Все расчеты по старым долгам пока отложены в сторону.

Ни «гибридная война» на востоке Украины, ни продовольственная блокада Крыма, ни «война санкций» (в области авиаперевозок, торговли продуктами, персональных и корпоративных санкций), обострившаяся в последнее время, не помешали достичь соглашения. ■



Министр энергетики и угольной промышленности Украины Владимир Демчишин подтвердил, что его страна довольна достигнутым на трехстороннем совещании соглашением по цене газа

Global Look press

нии. А тут еще и банки заявили, что списывать кредиты не будут (в ожидании помощи государства и поддержки долгов средствами «Аэрофлота»), а государство решило всячески экономить на «спасении» авиакомпании.

В результате оказалось проще обанкротить «Трансаэро», чем отвечать по ее долгам.

9 собственных самолетов «Трансаэро», немного портового хозяйства, недвижимости и дебиторки не стоят почти 100 млрд руб. банковских кредитов и кредиторской задолженности, решил «Аэрофлот». А самое «вкусное» – лучшие авиамаршруты – он так и так заберет себе.

1 октября «Аэрофлот» отказался от oferty по приобретению компании «Трансаэро». Предлогом стало то, что акционеры «Трансаэро» не успели консолидировать в срок 75%+1 акция компании для передачи их «Аэрофлоту».

«Аэрофлот» при этом не стал «кидать» пассажиров «Трансаэро». Генеральный директор Виталий Савельев заявил: «Аэрофлот» гарантирует выполнение обязательств перед пассажирами «Трансаэро»: пассажирам будет обеспечена перевозка или возврат денежных средств в случае, если перевозка будет отменена». 650 тыс. пассажиров, купивших ранее в «Трансаэро» билеты (больше они не продаются), будут спасены, а вот кредиторы останутся «с носом». Акции «Трансаэро» на Московской бирже обвалились на 35% на открытии в пятницу, 2 октября на фоне роста вероятности банкротства. Среди кредиторов, которые будут делить 9 самолетов и прочее имущество «Трансаэро», – Сбербанк, ВТБ, Пром-связьбанк, Альфа-банк, Газпромбанк и многие, многие другие банки.

Бывший гендиректор «Трансаэро» Ольга Плешакова предложила передать контрольный пакет акций консорциуму банков, что позволило бы, возможно, продолжить работу «Трансаэро». Победа новых технологий – подобные предложения Плешакова делает кредиторам через свой «Фейсбук» и «Твиттер». И банки теперь выбирают из двух невыгодных вариантов – отказаться и обанкротить авиакомпанию,





Генератор Александр / «Профиль»

# Фонд чужого благосостояния

Бюджетный фонд проинвестирован уже почти на 30%, но эти инвестиции приносят прибыль не пенсионерам, а конкретным банкам и бизнес-проектам

Алексей Михайлов

С 2004 года правительство начало складывать часть собранных налогов в «кубышку», тем самым отвлекая их от инвестирования и сдерживая экономический рост в стране. Сначала это называлось «стабилизационный фонд», а в 2008 году он был реорганизован в два фонда – Резервный (РФ) и Фонд национального благосостояния (ФНБ).

Идея заключалась в том, чтобы резервный использовать для финансирования общих бюджетных расходов при падении цен на нефть, а ФНБ сделать инвестфондом в интересах российских пенсионеров, инвестировать его и получать с этих денег доходы, как это делают многие страны мира. Но дальше формального разделения одного фонда на два дело не пошло.

## Мировая практика суверенных фондов благосостояния

В мире существует множество суверенных фондов благосостояния, есть и специальный термин – SWF (Sovereign Wealth Funds) – инвестфонды, созданные государством за счет профицита платежного баланса, операций государств с иностранной валютой, приватизации, перечислений из бюджетов и/или доходов от экспорта ресурсов. Определение исключает золотовалютные резервы стран, управляемые денежными властями, госпредприятия, пенсионные распределительные фонды (где текущие взносы участников уходят на текущие выплаты) и частные фонды. В таком понимании институт SWF насчитывает сегодня в мире десятки фондов на общую сумму \$7,2 трлн. В этот список попали и три российских

Алексей Кудрин – человек, который создал и наполнил стабилизационный, резервный фонды и ФНБ

фонда: Резервный фонд (РФ) с \$88,9 млрд активов; Фонд национального благосостояния (ФНБ) с \$79,9 млрд; Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) с \$13 млрд.

На самом деле единственным реальным SWF из них является только последний – РФПИ имеет свою администрацию, инвестиционную декларацию, реальные коммерческие инвестиции, сотрудничество с другими фондами по инвестициям и т.д. Первые два фонда только по форме попадают в категорию SWF. Потому что инвестиционными фондами вообще не являются. РФ и ФНБ – это деньги, собранные в виде рублевых налогов и заблокированные на спецсчетах Минфина в Центробанке. Это даже не валюта как таковая, а условный учет в валюте (как части золотовалютных резервов ЦБР). Никаких инвестиций из этих фондов – по крайней мере как целенаправленной коммерческой деятельности – нет и не было с момента их создания в 2008 году. Хотя формально установлена их инвестиционная декларация, определены доли средств, которые могут быть инвестированы в разные валюты и разные финансовые инструменты... Но инвестиций нет. Эти средства вкладываются Центробанком в составе средств ЗВР с очень общей и сильно отстающей официальной отчетностью. Уже только в силу этого бюджетные фонды не подпадают под определение SWF. Но все же в общем списке числятся, правда, с индексом транспарентности (открытости) 5 единиц из 10, да и те пять единиц с натяжкой.

## Идея инвестирования средств из ФНБ

Но в 2013 году пришла идея, что ФНБ можно не тратить, а инвестировать. Таким образом и сам фонд сохраняется, и деньги идут в экономику. Ее предлагал и отстаивал тогдашний министр экономического развития (ныне – помощник президента РФ) Андрей Белоусов. Основным мотивом предлагаемых решений было не разумное инвестирование и преумножение денег, находящихся в ФНБ, а стимулирование экономики инвестпроектами без раздувания дефицита бюджета. Соответственно поставленным целям мало кого интересовала доходность и возвратность инвестиций, которые должны были пойти в топку экономического роста страны.

В мае 2013-го президент РФ на Санкт-Петербургском экономическом форуме объявил о трех крупных инвестпроектах, которые будут профинансированы с привлечением средств ФНБ, – строительство ЦКАД (автодорога вокруг Москвы), модернизация БАМа и Транссиба

## Инвестиции Фонда национального благосостояния на 1 октября 2015 года

|    | Валюта инвестирования   | млрд руб.*  |      |
|----|---|-------------|------|
| 1  | Депозиты в ВЭБ  | рубли       | 195  |
| 2  | Депозиты в ВЭБ  | доллары США | 414  |
| 3  | Депозиты в Банке ВТБ <sup>1</sup>                             | рубли       | 126  |
| 4  | Депозит в Газпромбанке  | рубли       | 38   |
| 5  | Облигации внешних государственных займов Украины <sup>2</sup> | доллары США | 199  |
| 6  | Привилегированные акции Банке ВТБ                             | рубли       | 214  |
| 7  | Привилегированные акции ОАО «Россельхозбанк»                  | рубли       | 25   |
| 8  | Привилегированные акции Газпромбанка                          | рубли       | 40   |
| 9  | Привилегированные акции ОАО «РЖД»                             | рубли       | 50   |
| 10 | Привилегированные акции АО «АЭП» <sup>3</sup>                 | рубли       | 57,5 |
| 11 | Облигации ООО «Инфраструктурные инвестиции-3» <sup>4</sup>    | рубли       | 1,08 |
| 12 | Облигации ООО «Инфраструктурные инвестиции-4»                 | рубли       | 4,05 |
| 13 | Облигации ОАО «Ямал СПГ» <sup>5</sup>                         | рубли       | 75   |
|    | Всего   |             | 1438 |
|    | Объем ФНБ на 1 сентября 2015 г.                               | рубли       | 4904 |

\* По курсу на 23.09.15.

1) Размещены в банке ВТБ в целях финансирования банком самокупаемых инфраструктурных проектов. Есть сведения, что из этих средств банком были направлены до 30 млрд руб. ОАО «РЖД» для последующей покупки тягового подвижного состава.

2) Срок облигаций истекает 20 декабря 2015 года. Украина настаивает на 20%-ном списании и реструктуризации оставшейся части долга. Россия устами министра финансов Антона Силуанова отказывается это делать.

3) 100% акций Атомэнергопрома принадлежит госкорпорации «Росатом». Компания не ведет производственной деятельности, а консолидирует гражданские активы атомной отрасли.

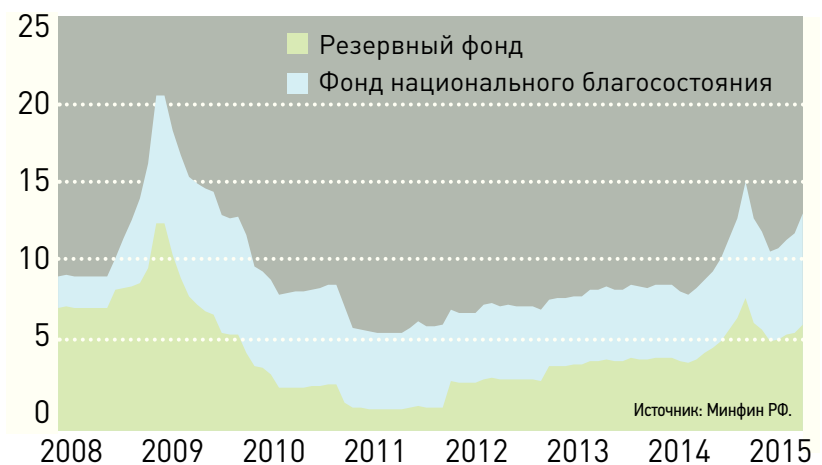
4) ООО «Инфраструктурные инвестиции-3» и «Инфраструктурные инвестиции-4» принадлежат УК РФПИ, инвестиционному фонду Macquarie Russia & CIS Infrastructure Fund LP, департаменту финансов Абу-Даби, Кувейтскому инвестиционному фонду Kuwait investment authority, суверенному фонду ОАЭ Mubadala (программа автоматического соинвестирования с УК РФПИ).

5) 60% акций компании принадлежат ОАО «Новатэк», 20% – французской Total S.A. (TOTAL), 20% – Китайской национальной нефтегазовой корпорации (CNPC). Компания «Новатэк» включена в санкционные списки США, большая часть ее акций – у номинальных держателей. Ранее ее акционерами были также находящиеся под санкциями Геннадий Тимченко и ОАО «Газпромбанк».

Источник: данные Казначейства РФ.

и строительство ВСМ (высокоскоростной магистрали) Москва – Казань. В постановлении правительства, принятом в ноябре 2013-го, числились только первые два проекта (сформулировать ВСМ как прибыльный инвестпроект, видимо, не удалось до сих пор). Доходность этих проектов (см. таблицу) была задана весьма странным образом и не имела никакого отношения к интересам ФНБ, но, очевидно, исходила из потребностей их финансирования.

## Объем бюджетных фондов РФ (% к ВВП)





В мае 2013 года Путин объявил о трех инвестпроектах, которые будут профинансированы с привлечением средств ФНБ, – строительство ЦКАД, модернизация БАМа и Транссиба и строительство высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва – Казань. **В ноябре 2013-го из постановления правительства ВСМ выпала**

из интересов российских пенсионеров (ФНБ). Да и сам проект не имеет отношения к заявленной цели финансирования «инфраструктурных проектов»: если он и строит инфраструктуру, то только для конкретной бизнес-компании, а не для общего пользования. Как «Ямал СПГ» оказался в этом перечне,

Байкало-Амурская магистраль – все-союзная ударная комсомольская стройка 70-х-начала 80-х годов прошлого века. В 2015 году, деньги, выделенные на модернизацию БАМа и Транссиба, были освоены совсем неударными темпами – всего на 2,1%

В 2014 году список проектов был расширен до 11 на общую сумму 815 млрд руб. ВСМ по-прежнему в нем пока не значится, а стандартная норма доходности сформулирована как «инфляция+1%», что совсем немало. Скажем, по 2014 году эта цифра составила бы 12,4%. Конечно, это заметно ниже обычных ставок кредитования российских банков, но существенно выше внешнего (валютного) финансирования, привлекавшегося в прошлые, досанкционные годы. Исключением стали два «льготных» проекта:

- строительство «Ямал СПГ». При рублевом финансировании процентная ставка исчисляется почему-то в долларах и привязана к инфляции в США, а не в России, как почти во всех остальных проектах. Естественно, что она по факту окажется в разы ниже ставки, привязанной к российской инфляции. Почему принято такое решение? Для удобства проекта и привлечения в него иностранных инвесторов. Никак не исходя

можно только догадываться;

- покупка привилегированных акций финской атомной электростанции, которая строится с привлечением российской госкомпании «Атомэнергопроект». Какие дивиденды будут начислены по этим акциям (и будут ли?), пока непредсказуемо. Почему тут не была использована обычная схема с покупкой облигаций с фиксированной доходностью? Неизвестно. Вероятно, это сделано в интересах нашей госкомпании. Зачем российскому потребителю или бизнесу финская АЭС, и какое она имеет отношение к «инфраструктурным проектам», остается непонятным.

## Практика инвестирования средств ФНБ

Постановление правительства можно условно рассматривать как некую инвестиционную декларацию ФНБ. Но тогда удивляет множество расходов, прошедших помимо этой декларации. Формально из 4,9 трлн руб. на инвестпроекты должно быть выделено 815 млрд. Но расходы из ФНБ на 1 сентября 2015 года составили 1,4 трлн, из которых на сами заявленные инвестпроекты использовано только 218 млрд руб. Куда пошли эти деньги?

Впервые ФНБ был «распечатан» осенью 2008 года, во время мирового и российского финансового кризиса, тогда часть ФНБ была передана государственному Внешэкономбанку для инвестирования в российский фондовый рынок и кредитования крупнейших предприятий, попавших в сложное финансовое положение. Большая часть того депозита впоследствии вернулась в ФНБ как неиспользованная. Но часть с тех пор так и осталась лежать на счетах ВЭБа. Последние 7 лет ВЭБ выплачивает по этим средствам проценты, пусть небольшие, но и эта дополнительная «копеечка» греет душу нашему Минфину – ведь по прочим средствам он за этот период не получал никаких процентов, наоборот, из-за укрепления рубля терял деньги.



Эдгар Бороханов и Григорий Напачкин / Фотохроника ТАСС

## Перечень инфраструктурных проектов для инвестирования ФНБ

| Проект   | Инициатор проекта и получатель средств  | Вид ценных бумаг        | Предельный размер средств из ФНБ (млрд руб.)               | Доходность  | Выделено на 23 сентября 2015 г. (млрд руб.) |
|--|---|-------------------------|--|---|---|
| 1 ЦКАД (ЦЕНТРАЛЬНАЯ КОЛЬЦЕВАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ ДОРОГА – МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ)   | ГОСКОМПАНИЯ «РОСАВТОДОР»  | Облигации               | 150  | Инфляция + 1% начиная с 2022 г.   | 0   |
| 2 МОДЕРНИЗАЦИЯ БАМА И ТРАНССИБА  | ОАО «РЖД»   | Привилегированные акции | 150  | 0,01% в 2015–2019 гг., 2,98% начиная с 2020 г.  | 50  |
| 3 СТРОИТЕЛЬСТВО ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ЭЛЕГЕСТ – КЫЗЫЛ – КУРАГИНО И УГОЛЬНОГО ПОРТОВОГО ТЕРМИНАЛА НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ В УВЯЗКЕ С ОСВОЕНИЕМ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА  | ЗАО «ТУВИНСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ». БЕНЕФИЦИАРОМ И ГЕНДИРЕКТОРОМ ТЭПК ЯВЛЯЕТСЯ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕСМЕН РУСЛАН БАЙСАРОВ | Облигации               | 86,86  | Инфляция + 1%   | 0   |
| 4 СТРОИТЕЛЬСТВО «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ СЕТЕЙ»   | ООО «ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ-3»   | Облигации               | 1,1  | Инфляция + 1%   | 1,08  |
| 5 ЛИКВИДАЦИЯ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА В МАЛОНАСЕЛЕННЫХ ПУНКТАХ РОССИИ   | ООО «ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ-4»   | Облигации               | 27   | Инфляция + 1%   | 4,05  |
| 6 СТРОИТЕЛЬСТВО КОМПЛЕКСА ПО ДОБЫЧЕ И ПОДГОТОВКЕ ГАЗА, ЗАВОДА СЖИЖЕННОГО ПРИРОДНОГО ГАЗА И МОЩНОСТЕЙ ПО ОТГРУЗКЕ СЖИЖЕННОГО ПРИРОДНОГО ГАЗА И ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТА ЮЖНО-ТАМБЕЙСКОГО ГАЗОКОНДЕНСАТНОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ НА ПОЛУОСТРОВЕ ЯМАЛ | ОАО «ЯМАЛ СПГ»  | Облигации               | 150  | Наибольшее значение из двух процентных ставок: «ЛИБОР + 3%» (но не более 5%) и «инфляция в США + 1%». При этом в случае, если значение ставки «инфляция в США + 1%» превышает 5%, доход выплачивается по ставке «инфляция в США + 1%» | 75  |
| 7 РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВОСТОЧНОЙ ЧАСТИ БАМА   | ОАО «РЖД»   | Облигации               | 7,5  | Инфляция + 1%   | 0   |
| 8 РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ПОДХОДАХ К ПОРТАМ АЗОВО-ЧЕРНОМОРСКОГО БАССЕЙНА  | ОАО «РЖД»   | Облигации               | 10,3   | Инфляция + 1%   | 0   |
| 9 РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ПОДХОДАХ К ПОРТАМ СЕВЕРО-ЗАПАДА РОССИИ  | ОАО «РЖД»   | Облигации               | 22   | Инфляция + 1%   | 0   |
| 10 ПРИОБРЕТЕНИЕ ТЯГОВОГО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА  | ОАО «РЖД»   | Облигации               | 60,2   | Инфляция + 1%   | 30  |
| 11 СООРУЖЕНИЕ АЭС «ХАНХИКИВИ-1» В ФИНЛЯНДИИ  | АО АЭП («АТОМЭНЕРГОПРОМ»)   | Привилегированные акции | Эквивалент 2,4 млрд евро в руб., но не более 150 млрд руб. | Не установлена  | 57,5  |
| ИТОГО  |   |                         | 814,96   |   | 217,63                                      |

\* Утвержден распоряжением правительства от 5 ноября 2013 года № 2044-р с изменениями на 30 декабря 2014 года.

Примечание: Средства на проект №10 (приобретение тягового состава) выделены из депозита, размещенного в Банке ВТБ. Сведений о выпуске и передаче соответствующих облигаций на счет Минфина нет. Источник: Правительство РФ, заявление Счетной палаты.

В следующий раз «распечатали» ФНБ по политическим мотивам. Экс-президент Украины Виктор Янукович в конце 2013 года принял решение отказаться от вступления в экономическую ассоциацию с ЕС, и Москва поддержала его покупкой еврооблигаций страны на \$3 млрд. Средства были взяты из ФНБ. Эта сумма должна быть возвращена 20 декабря 2015 года, но сейчас немного «подвисла» в споре. Украина реструктурировала весь свой долг в еврооблигациях (кроме российской серии займов), Россия категорически отказывается участвовать в этом реструктурировании (со списанием на 20%). При этом Москва не удосужилась своевременно купить страховку от дефолта (CDS) и поэтому не сможет компенсировать свои возможные потери. Вопрос пока не решен и во многом находится в зависимости от позиции МВФ – посчитает он этот долг суверенным или коммерческим.

Третий крупный акт антикризисного «распечатывания» ФНБ произошел осенью 2014-го, когда получили депозиты и инвестиции в привилегированные акции ВТБ, Россельхозбанк и Газпромбанк. Никакого общего подхода,

индивидуальные решения правительства. С конца 2014 года начались инвестиции и в инфраструктурные проекты (ИИ-3 и ИИ-4), в феврале 2015 года 75 млрд. руб. ушли «Ямал СПГ», в марте 57,5 млрд. руб. – «Атомэнергопроекту».

Стоит заметить, что доходы от всех этих инвестиций (в т. ч. и проценты по украинским еврооблигациям) зачислялись и продолжают зачисляться в доходы бюджета, не попадая на счета ФНБ – пенсионеров этих доходов лишили. Что лишним раз подчеркивает чисто формальный характер ФНБ как инвестфонда SWF. Целесообразность для ФНБ осуществлять все эти инвестиции, если фонд не получает от них доходов, вообще сомнительна.

### Проверки Счетной палатой инвестиций из ФНБ

Весной 2015 года глава Счетной палаты (СП) Татьяна Голикова на совещании у президента РФ заявила, что палата будет контролировать использование средств ФНБ. Президент поддержал эту идею. И вот что СП нашла за последние полгода проверок.





- Свободные средства
- Депозиты в банках (ВЭБ, ВТБ, ГПБ)
- Прив. акции (РЖД, Россельхозбанк, ВТБ, ГПБ, АЭК)
- Облигации («Ямал СПГ», ИИ-3, ИИ-4)
- Еврооблигации Украины

**Проект «Ямал СПГ».** Фактические затраты на содержание службы заказчика-застройщика проекта составляют 10% от капвложений вместо 2%, установленных бизнес-планом. Представители компании заявили, что это временное соотношение, характерное для периода начала работ.

**ЦКАД.** Средства ФНБ направлены госкомпаниями «Автодор» в размере 21,7 млрд руб. Деньги поступили на расчетный счет компании

## Впервые ФНБ был «распечатан» осенью 2008 года, во время мирового финансового кризиса. В 2013-м

это произошло по политическим мотивам. Россия купила на \$3 млрд еврообондов Украины, поддержав Януковича. Осенью 2014-го депозиты и инвестиции в привилегированные акции из ФНБ получили ВТБ, Россельхозбанк и Газпромбанк

в Газпромбанке и лежат там неиспользованные на 100%. В период с 30 апреля по 25 июня 2015 года «Автодор» получил проценты с этих средств в размере 262 млн руб. Спрашивается: зачем были перечислены компании средства ФНБ, если она не готова их использовать? Чтобы она получала с них процентный доход? Или в качестве помощи Газпромбанку, попавшему под санкции (сверх приобретения его привилегированных акций на 40 млрд руб.)?

**Модернизация БАМа и Транссиба.** Привилегированные акции РЖД куплены за счет средств ФНБ на 50 млрд руб. Эти средства по состоянию на 1 сентября освоены на 2,1%. Остальные 97,9% также лежат на депозите в банках.

**Приобретение тягового подвижного состава.** Эти средства перечислены в размере 30 млрд руб. и тратятся РЖД активно – 20 млрд руб. уже перечислено поставщикам и получено 212 локомотивов. СП отмечала, что в договорах на поставку локомотивов обоснования цены единицы электровоза (тепловоза) отсутствуют. Применяемая РЖД практика установления цен на локомотивы непрозрачна и основывается на ежегодной индексации ранее установленных цен. При этом расчетных материалов заводов-изготовителей, послуживших основанием для первоначального установления цен на локомотивы по договорам 2010–2014 гг., в ОАО «РЖД» нет.

**Депозит в ВТБ** в 126 млрд руб. По сведениям, предоставленным СП, эти деньги были перечислены банку ВТБ для финансирования инфраструктурных проектов. Из них потрачено только 30 млрд руб. на проект РЖД по покупке локомотивов. Остальные деньги лежат в ВТБ неиспользуемые вот уже 9 месяцев. В качестве обоснования такого размещения средств глава СП привела такое рассуждение: «Размещение средств на субординированном депозите в ВТБ дало возможность увеличить

норматив достаточности собственных средств банка, что, естественно, повысило его устойчивость». Но разве это входит в состав инвестиций средств ФНБ? Голиковой стоило бы отметить явное нецелевое использование госсредств.

Остается только посочувствовать российским пенсионерам,

в интересах которых существует Фонд национального благосостояния. Если исходить из буквы Бюджетного кодекса, то целями ФНБ являются обеспечение софинансирования добровольных пенсионных накоплений граждан Российской Федерации и обеспечение сбалансированности (покрытие дефицита) бюджета Пенсионного фонда Российской Федерации. Пенсионные накопления граждан вот уже четвертый год будут заморожены и изъяты в бюджет. А средства ФНБ тратятся, явно исходя из каких-то совсем других целей и очень странными способами, принося пользу не российской экономике или пенсионерам, а некоторым конкретным банкам и бизнес-проектам. ■

# ЛУЧШИЙ ИНТЕРНЕТ- БАНК



по версии

GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

**Авангард интернет-банк** – это полнофункциональная, удобная и безопасная система дистанционного банковского обслуживания для вашего бизнеса.

Открытие расчетного счета – **online**.

Подключение и обслуживание интернет-банка – **бесплатно**.



Банк основан  
в 1994 году



Более 100 тыс.  
корпоративных  
клиентов



Более 1 млн  
частных  
клиентов

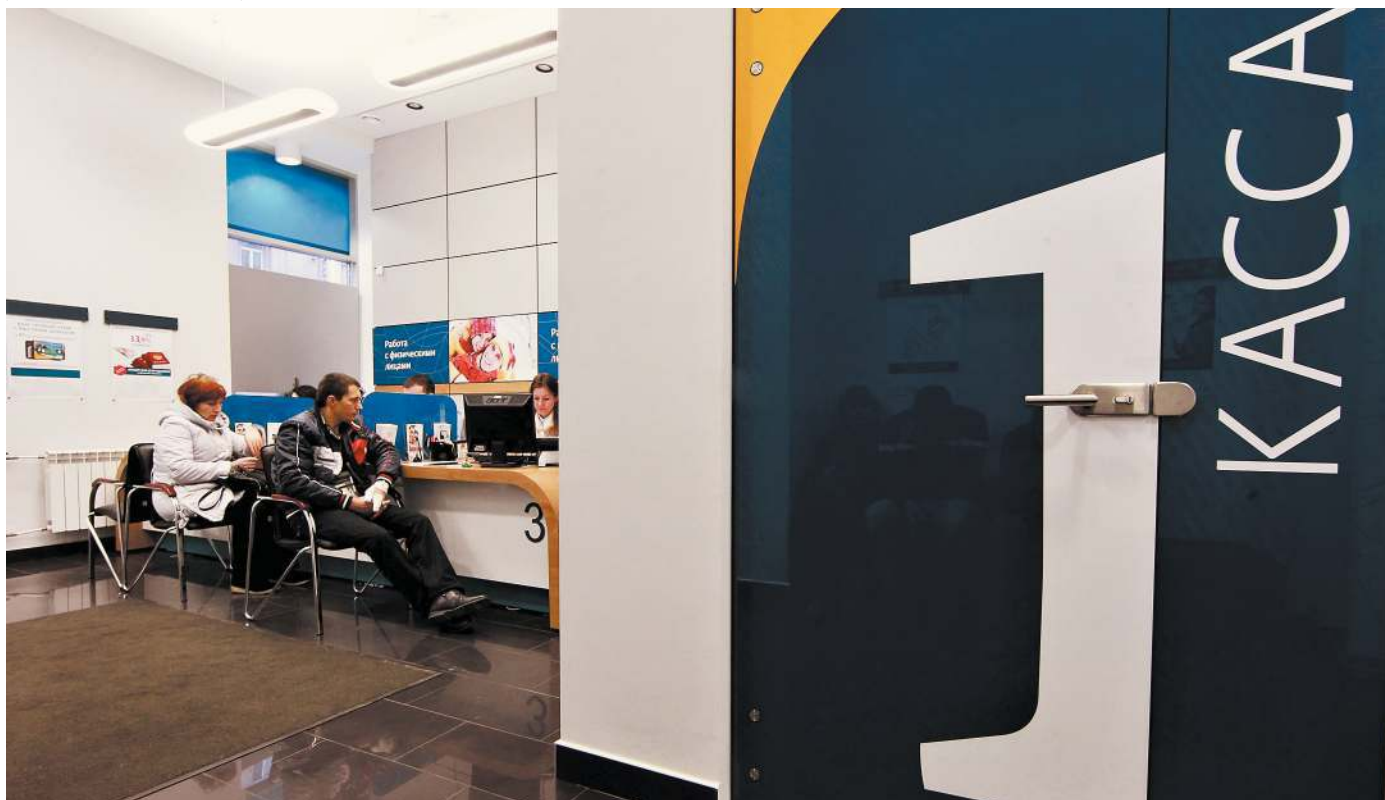


300 офисов в  
75 городах  
России

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)  
8 (800) 555 99 93

# БАНК АВАНГАРД





# «Сигнальные огни» плохого банкинга

Какие индикаторы могут показать наличие проблем в банке

**Вадим Тихонов,**  
аналитик  
Национального  
рейтингового  
агентства

В текущей экономической реальности, а точнее, в текущем году не только ухудшение качества кредитов и высокие темпы роста отчислений в резервы влияют на банковскую прибыль, но и снижение чистой процентной маржи.

В конце 2014 года банки практически вынуждены были привлекать вклады под высокие ставки. Перекрыть их адекватным повышением ставок по кредитам не особенно удалось (тому есть ряд причин, включая почти полную остановку кредитования в какой-то момент), что не преминуло отразиться на доходности банковского сектора. Вклады под высокие ставки банки тогда привлекали в основном на 3, 6 месяцев и на 1 год, так что «дорогие» вклады еще будут влиять на доходность в ближайшие несколько месяцев.

Вклады и фондирование в целом, конечно, все равно остается достаточно дорогим, и предпосылок к существенному изменению этой ситуации на фоне сокращающегося (и не всем доступного) привлечения средств Банка России и ограничений доступа к внешним рынкам капитала не предвидится.

Сегодня хотелось обратить внимание на фондирование средствами физических лиц корпоративного кредитования. Такое распределение привлекаемых вкладов не редкость на российском банковском рынке, поэтому делать какие-то однозначные выводы только из этого соотношения точно не стоит, но некоторые возможные нюансы такой бизнес-модели попробуем посмотреть ниже.

Во-первых, у крупных и небольших, розничных и универсальных, проблемных и не очень банков снижается качество кредитного портфеля. По данным Банка России, за IV квартал 2014-го и I квартал 2015 года доля ссуд, выданных юридическим лицам, отнесенных к IV и V категориям качества (обязывающих создавать резервы от 51% до 100% от суммы кредита), увеличилась до 7,8% от общего объема. Во II квартале ситуация не улучшилась. Согласно расчетам НРА, объем резервов по рынку в целом с начала 2015 года вырос на 20%, почти до 4,87 трлн рублей, объем просроченной задолженности – на 36%, до 2,6 трлн рублей, или до 5,8% от объемов кредитного портфеля. Большая часть как

Фондирование средствами физических лиц корпоративного кредитования может быть косвенным индикатором неважного состояния дел в банке

## Самые прибыльные банки на 1 сентября 2015 года

| Место | Банк                                    | Город           | Рег. номер | Текущая прибыль (тыс. руб.) |
|-------|---|-----------------|------------|-----------------------------|
| 1     | СБЕРБАНК РОССИИ                         | МОСКВА          | 1481       | 112 048 395                 |
| 2     | ВТБ                                     | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 1000       | 44 413 651                  |
| 3     | АЛЬФА-БАНК                              | МОСКВА          | 1326       | 26 291 427                  |
| 4     | ФК ОТКРЫТИЕ                             | МОСКВА          | 2209       | 15 036 221                  |
| 5     | НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР          | МОСКВА          | 3466       | 13 646 108                  |
| 6     | СИТИБАНК                                | МОСКВА          | 2557       | 10 125 015                  |
| 7     | ЮГРА                                    | МЕГИОН          | 880        | 9 795 296                   |
| 8     | ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)                      | МОСКВА          | 2495       | 7 527 458                   |
| 9     | РАЙФФАЙЗЕНБАНК                          | МОСКВА          | 3292       | 6 306 392                   |
| 10    | ПРОМСВЯЗЬБАНК                           | МОСКВА          | 3251       | 4 577 884                   |
| 11    | БИНБАНК                                 | МОСКВА          | 2562       | 4 299 589                   |
| 12    | СОВКОМБАНК                              | КОСТРОМА        | 963        | 3 965 190                   |
| 13    | ДОЙЧЕ БАНК                              | МОСКВА          | 3328       | 3 508 452                   |
| 14    | ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)                  | МОСКВА          | 3290       | 3 047 050                   |
| 15    | РОСЕВРОБАНК                             | МОСКВА          | 3137       | 2 844 538                   |
| 16    | НОВИКОМБАНК                             | МОСКВА          | 2546       | 2 604 247                   |
| 17    | ЦЕНТРОКРЕДИТ                            | МОСКВА          | 121        | 2 506 668                   |
| 18    | БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»                  | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 436        | 2 472 441                   |
| 19    | ОФК БАНК                                | МОСКВА          | 2270       | 1 993 525                   |
| 20    | ИНТЕРКОММЕРЦ                            | МОСКВА          | 1657       | 1 898 038                   |
| 21    | КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)                   | МОСКВА          | 3333       | 1 862 664                   |
| 22    | КОРОЛЕВСКИЙ БАНК ШОТЛАНДИИ              | МОСКВА          | 2594       | 1 842 422                   |
| 23    | РОССИЯ                                  | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 328        | 1 827 731                   |
| 24    | РОСИТЕРБАНК                             | МОСКВА          | 226        | 1 788 025                   |
| 25    | ФОЛЬКСВАГЕН БАНК РУС                    | МОСКВА          | 3500       | 1 783 364                   |
| 26    | СТАРБАНК                                | МОСКВА          | 548        | 1 757 042                   |
| 27    | ЛОКО-БАНК                               | МОСКВА          | 2707       | 1 751 349                   |
| 28    | УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ | ЕКАТЕРИНБУРГ    | 429        | 1 694 702                   |
| 29    | НОРДЕА БАНК                             | МОСКВА          | 3016       | 1 584 581                   |
| 30    | МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК               | МОСКВА          | 1978       | 1 387 550                   |

Источник: НРА.

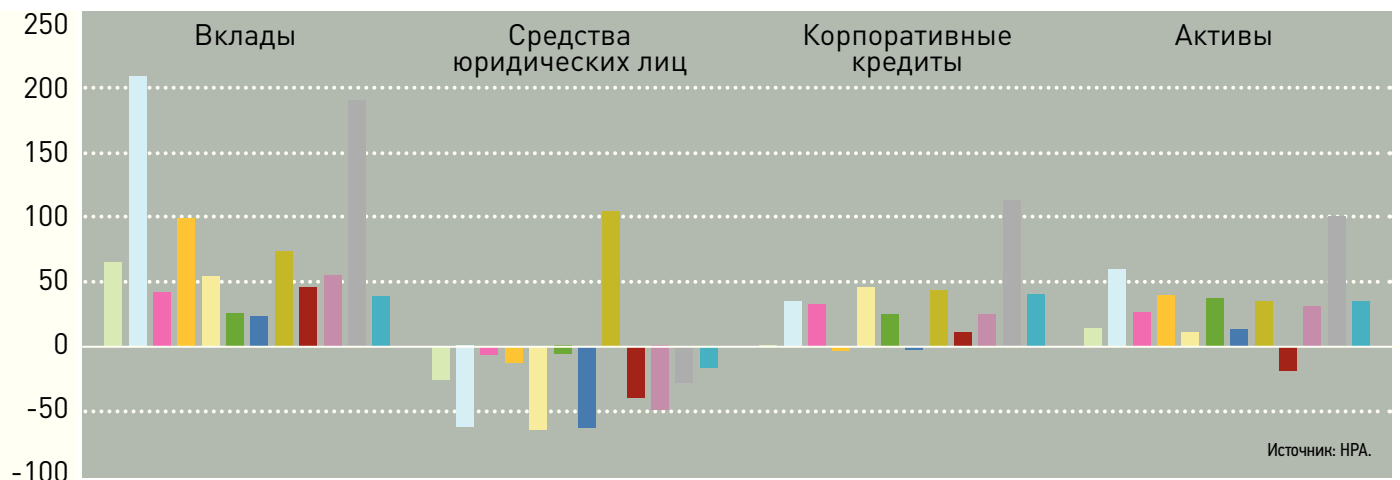
нием «Гагаринского», с долей вкладов около 44% пассивов и корпоративными кредитами на уровне 40% активов).

Разумеется, в обширном списке банков, оставшихся без лицензий, можно найти другие как схожие, так и отличные примеры. Так что кредитование корпоративных заемщиков за счет вкладов не стоит сразу записывать в не-

портфеля, так и «просрочки» формируется за счет кредитов, предоставленных юридическим лицам.

Во-вторых, в статье «Выстрел наугад» («Профиль», № 33 от 14.09.2015) я пытался найти «сигнальные огни» на примере банков, уже лишенных лицензии. Как тогда было сказано, однозначных единичных признаков нет, но невозможно было не выделить динамику вкладного портфеля, когда пассивы 11 из 20 крупнейших банков с отзывными в 2015 году лицензиями более чем на 50% были сформированы депозитами физических лиц, а кредитный портфель сконцентрирован на корпоративных заемщиках. При этом и объемы привлекаемых вкладов, и портфели корпоративных кредитов у многих из них показывали хорошую динамику, как правило, на фоне оттока средств со счетов юридических лиц. Чтобы не быть голословным, приведу примеры с динамикой за 12 месяцев до отзыва лицензии. Утверждение, высказанное выше, полностью справедливо для банков «Гагаринский» (рост вкладов за год до отзыва составил 209%, рост корпоративных кредитов – 34%, а отток средств юрлиц – 63%), «Транспортный» (+190%, +113% и –29% соответственно), Транснациональный банк (+55%, +24% и –50%), «Тусар» (+38%, +40% и –16%), Маст-Банк (+54%, +45% и –65%). Доля вкладов физических лиц в этих банках на момент отзыва лицензии превышала 2/3 пассивов, как и доля корпоративного кредитного портфеля в активах (за исключе-

### Динамика за 12 мес. до даты отзыва лицензии банка (%)



Источник: НРА.

- АДМИРАЛТЕЙСКИЙ
- МАСТ-БАНК
- СБ БАНК
- ГАГАРИНСКИЙ
- ПРОБИЗНЕСБАНК
- ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК
- ЕВРОМЕТ
- ПРОМСБЕРБАНК
- ТРАНСПОРТНЫЙ
- ИНВЕСТИЦИОННЫЙ СОЮЗ
- РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ
- ТУСАР



## Динамика показателей за 12 месяцев по банковскому сектору РФ

|  | 01.09. 2015 | 01.09. 2014 | Динамика за 12 мес. (%) |
|--|-------------|-------------|-------------------------|
| Активы (млрд руб.)   | 77 062      | 61 704      | 24,9                    |
| Вклады физических лиц (млрд руб.)                          | 20 648      | 17 094      | 20,8                    |
| Доля вкладов в составе пассивов (%)                        | 26,8        | 22,7        | -                       |
| Средства юридических лиц (млрд руб.)                       | 23 262      | 17 222      | 35,1                    |
| Портфель корпоративных кредитов (млрд руб.)                | 32 259      | 25 401      | 27,0                    |
| Доля портфеля корпоративных кредитов в составе активов (%) | 41,9        | 41,2        | -                       |

Источник: НРА.

готивные индикаторы. Общие цифры по рынку, что называется, «средняя температура по больнице», не очень напоминают динамику упомянутых выше банков, но все-таки показывают небольшой крен именно в эту сторону.

А вывод получается довольно банальным – в идеале универсальный банк (активно работающий и с юридическими, и с физическими лицами) не должен и не будет допускать существенных «перегибов на местах», соблюдая определенные пропорции и концентрации различных и корпоративных клиентов в активах и обязательствах, соотношения по валютным составляющим и т. д., это позволит продолжать развиваться и не «падать» при малейшем не-

предвиденном оттоке средств или переоценке активов. Тем более, когда рыночная ситуация не располагает к добровольному принятию дополнительных рисков, как минимум настаивает привлечение больших объемов новых дорогих ресурсов. Они предлагают ставки или делают спецпредложения по вкладам на уровне намного выгоднее среднерыночных. А если к этому добавляется отток средств со счетов и депозитов компаний-клиентов или слишком высокий вес «просрочки», говорящий о плохом качестве кредита одного или нескольких крупных заемщиков, а может, и о массово слабом качестве выданных ссуд. И в том, и в другом случае это слабая оценка заемщиков и плохая работа ответственных департаментов банка, а значит, не самое адекватное управление в целом. Но это хотя бы оказывается на виду. Чего не скажешь о глубинных проблемах, скрытых за красивой картинкой финансовой отчетности, рекламы, видимости хорошего управления банком. ■

## Топ-30 нерозничных российских банков по доле вкладов физических лиц в пассивах на 1 сентября 2015 года\*

| Место | Банк                            | Город           | Возраст (лет) | Рег. номер | Доля вкладов физических лиц в пассивах (%) | Объем вкладов физических лиц (тыс. руб.) | Динамика вкладов физических лиц за 12 мес. (%) | Доля корпоративных кредитов в активах (%) | Портфель корпоративных кредитов (тыс. руб.) | Динамика корпоративных кредитов за 12 мес. (%) |
|-------|---------------------------------|-----------------|---------------|------------|--|--|--|---|---|--|
| 1     | БЕНИФИТ-БАНК                    | МОСКВА          | 20,5          | 3229       | 84,50                                      | 12 203 403                               | 96,99  | 45,58                                     | 6 581 738                                   | 52,29  |
| 2     | КС БАНК                         | САРАНСК         | 23,4          | 1752       | 77,96                                      | 8 524 595                                | 16,23  | 50,49                                     | 5 520 696                                   | 10,54  |
| 3     | ЛЕНОБЛБАНК                      | ВСЕВОЛОЖСК      | 24,8          | 1003       | 77,77                                      | 5 230 925                                | 72,70  | 59,10                                     | 3 975 019                                   | 76,76  |
| 4     | РЕНЕССАНС                       | МОСКВА          | 23,2          | 1939       | 77,48                                      | 8 056 697                                | 92,33  | 35,01                                     | 3 640 699                                   | 10,18  |
| 5     | ЭКОНОМБАНК                      | САРАТОВ         | 24,7          | 1319       | 74,18                                      | 10 456 025                               | 17,24  | 50,96                                     | 7 182 438                                   | 3,18   |
| 6     | РУСКОБАНК                       | ВСЕВОЛОЖСК      | 24,4          | 138        | 72,40                                      | 6 200 127                                | 13,03  | 45,51                                     | 3 897 419                                   | 9,78   |
| 7     | НИЖНЕВОЛЖСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК | САРАТОВ         | 23,3          | 931        | 70,86                                      | 7 551 747                                | 21,89  | 78,46                                     | 8 361 608                                   | 21,45  |
| 8     | АКТИВКАПИТАЛ БАНК               | САМАРА          | 21,1          | 3006       | 68,85                                      | 17 646 736                               | 21,71  | 68,65                                     | 17 593 562                                  | 18,01  |
| 9     | ВОКБАНК                         | НИЖНИЙ НОВГОРОД | 23,7          | 312        | 68,54                                      | 5 296 727                                | 31,64  | 49,46                                     | 3 821 806                                   | 28,35  |
| 10    | КУБАНЬ КРЕДИТ                   | КРАСНОДАР       | 21,9          | 2518       | 67,79                                      | 40 837 971                               | 19,22  | 51,79                                     | 31 197 336                                  | 13,67  |
| 11    | ИЖКОМБАНК                       | ИЖЕВСК          | 24,9          | 646        | 67,12                                      | 5 555 049                                | 14,48  | 37,94                                     | 3 140 043                                   | 15,51  |
| 12    | ФИА-БАНК                        | ТОЛЬЯТТИ        | 21,9          | 2542       | 66,94                                      | 15 743 536                               | 13,56  | 46,09                                     | 10 840 166                                  | 3,20   |
| 13    | ЮГ-ИНВЕСТБАНК                   | КРАСНОДАР       | 21,4          | 2772       | 66,50                                      | 5 492 598                                | 13,70  | 35,65                                     | 2 944 894                                   | 5,01   |
| 14    | ДИЛ-БАНК                        | МОСКВА          | 13,8          | 3384       | 65,31                                      | 10 001 080                               | 56,41  | 77,37                                     | 11 846 800                                  | 47,07  |
| 15    | ПРИМОРЬЕ                        | ВЛАДИВОСТОК     | 21,1          | 3001       | 64,01                                      | 20 842 948                               | 45,65  | 39,08                                     | 12 723 854                                  | -9,61  |
| 16    | МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК  | МОСКВА          | 24,8          | 912        | 62,97                                      | 139 835 379                              | 22,68  | 63,44                                     | 140 879 933                                 | 2,21   |
| 17    | РОСИНТЕРБАНК                    | МОСКВА          | 23,7          | 226        | 62,43                                      | 53 860 829                               | 87,19  | 46,70                                     | 40 295 950                                  | 37,20  |
| 18    | СТАРБАНК                        | МОСКВА          | 24,9          | 548        | 61,37                                      | 13 557 022                               | 20,99  | 49,07                                     | 10 839 996                                  | 78,16  |
| 19    | ИНТЕРКОММЕРЦ                    | МОСКВА          | 23,7          | 1657       | 61,36                                      | 60 096 198                               | 90,81  | 63,72                                     | 62 406 110                                  | 41,12  |
| 20    | ФИНАНСОВЫЙ СТАНДАРТ             | МОСКВА          | 24,8          | 1053       | 60,60                                      | 7 565 248                                | 141,65   | 72,86                                     | 9 096 236                                   | 97,68  |
| 21    | ПРИО-ВНЕШТОРГБАНК               | РЯЗАНЬ          | 23,7          | 212        | 60,34                                      | 7 335 916                                | 14,15  | 52,62                                     | 6 397 330                                   | 3,81   |
| 22    | РУССКИЙ ТОРГОВЫЙ БАНК           | МОСКВА          | 21,3          | 2842       | 59,86                                      | 6 513 048                                | 52,25  | 53,49                                     | 5 819 240                                   | 17,19  |
| 23    | ТРОЙКА-Д БАНК                   | МОСКВА          | 12,7          | 3431       | 59,86                                      | 9 214 562                                | 45,91  | 52,38                                     | 8 062 264                                   | -12,69   |
| 24    | РУБЛЕВ                          | МОСКВА          | 21,0          | 3098       | 58,94                                      | 10 975 653                               | 20,10  | 45,34                                     | 8 442 381                                   | 19,59  |
| 25    | БАНК ГОРОД                      | МОСКВА          | 21,7          | 2644       | 58,12                                      | 11 105 936                               | 11,26  | 73,60                                     | 14 061 950                                  | 17,76  |
| 26    | ХЛЫНОВ                          | КИРОВ           | 25,5          | 254        | 57,74                                      | 9 712 536                                | 5,48   | 38,79                                     | 6 525 250                                   | -1,93  |
| 27    | КУРСКОМБАНК                     | КУРСК           | 24,8          | 735        | 56,60                                      | 10 620 673                               | 1,98   | 54,96                                     | 10 314 556                                  | 5,01   |
| 28    | ЛИПЕЦКОМБАНК                    | ЛИПЕЦК          | 24,7          | 1242       | 56,50                                      | 14 867 633                               | 9,71   | 44,63                                     | 11 745 533                                  | -19,55   |
| 29    | ЛЕГИОН                          | МОСКВА          | 20,9          | 3117       | 56,43                                      | 13 582 114                               | 37,85  | 57,38                                     | 13 811 533                                  | 11,16  |
| 30    | РУССКИЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК          | МОСКВА          | 23,1          | 1968       | 56,41                                      | 9 741 235                                | 71,76  | 42,14                                     | 7 275 772                                   | 27,96  |

\* Для иллюстрации зависимости фондирования корпоративного кредитования средствами физических лиц из расчета исключались розничные банки, а также кредитные организации, доля корпоративных кредитов в составе активов которых не превышала 35%; также в расчет не включались банки с активами <5 млрд рублей и объемом портфеля вкладов физических лиц <5 млрд рублей. Источник: НРА.

# КАК ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЯТЬ ФИНАНСАМИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

ЕСЛИ ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ РАСТУЩЕЙ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ, ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, СТАЛКИВАЛИСЬ СО СЛОЖНОСТЯМИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ГРУППЫ И АВТОМАТИЗАЦИИ ЭТОГО ПРОЦЕССА. КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОГУТ ПОМОЧЬ ВАМ НАВЕСТИ ПОРЯДОК?

*Сбербанк предоставляет своим клиентам набор инструментов для управления финансовыми потоками группы компаний – продукты линейки Cash Management:*

- продукты управления платежами группы;
- продукты управления ликвидностью группы.

*Понимая потребности клиентов, Сбербанк в этом году упростил процедуру подключения ряда продуктов линейки Cash Management, разместив на своем сайте оферту для групп компаний, которые управляют небольшим количеством расчетных счетов (до 30).*

С похожими трудностями сталкиваются и другие компании-холдинги. К примеру, у некоторых компаний слишком много времени уходит на сбор и консолидацию информации по остаткам на счетах дочерних компаний, что неизбежно сказывается на скорости и качестве планирования и управления.

У Сбербанка есть для Вас готовый набор продуктов Cash Management, которые позволяют оперативно получать информацию по счетам и остаткам и при необходимости осуществлять контроль расчетных операций группы.

Главное – больше никакого ручного сбора информации. Система мониторинга, реализованная на базе автоматизированной системы, будет обеспечивать пользователям доступ к информации по всем Вашим расчетным счетам, открытым как в Сбербанке, так и в других банках. Вы сможете оперативно получать информацию об остатках и операциях по счетам всей группы и контролировать платежные поручения – все или только определенную их часть. При необходимости Вы сможете контролировать платежи на соответствие лимитам, установленным в рамках бюджета в Вашей компании.

## ГДЕ ВЫ БУДЕТЕ ВИДЕТЬ ЭТУ ИНФОРМАЦИЮ?

Вся информация будет доступна Вам в системе «Сбербанк Корпорация» как на стационарном компьютере, так и в мобильном приложении для iPad®, – то есть Вы сможете проверять состояние счетов в любое время суток из любого места, где есть интернет. Точно также с функцией контроля: у Вас появится возможность акцептовать или отвергать платежные документы по счетам Ваших подразделений до того, как они будут исполнены Банком.

Если Вам не нужно контролировать все счета подряд, Вы можете настроить контроль только определенной части счетов подразделений, при этом Вы можете регулировать степень контроля от «мягкого» до более «жесткого». Например, в зависимости от потребностей Компании можно использовать следующие опции системы: автоматическое согласование/отказ платежей по времени, контроль малых сумм, контроль платежей на соответствие лимитам, установленным головной компанией в разрезе классификаторов (Проект, Договор, Статья расходов).

## СОБИРАЕТЕСЬ ЦЕНТРАЛИЗОВАТЬ РАСЧЕТНУЮ ФУНКЦИЮ В ГОЛОВНОМ ОФИСЕ?

Сбербанк поможет Вам успешно решить эту задачу. Сервис «Прямое управление счетами» позволит Вам с единого рабочего места в головной компании готовить платежные поручения по всем компаниям холдинга и отправлять их в Банк через систему «Сбербанк Корпорация».

У Вас периодически возникают перебои с ликвидностью, когда на счетах одного филиала средств не хватает, а у другого – избыток?

Вы сможете оперативно перераспределять средства внутри группы. Для этого есть сервис «Единый остаток», который позволяет управлять остатками на счетах, перераспределяя средства между счетами группы компаний. Алгоритмы и параметры такого перераспределения можно настроить под Ваши потребности. Система будет проверять остатки на счетах дочерних компаний и филиалов, затем остатки

средств, в соответствии с заданным алгоритмом расчета (с учетом минимальной/максимальной суммы и подерживаемого остатка), будут переводиться на основной счет головной компании. С этого счета можно будет осуществлять финансирование счетов компаний и филиалов для проведения текущих платежей или до подерживаемого остатка, установленного головной компанией.

Если же Вам срочно понадобится оперативно перебросить средства, Вы в любой момент сможете вернуться к прямому управлению счетами, чтобы срочно перевести деньги со счета любой компании в составе группы.

## ВОЗМОЖНО ЛИ ВЫГОДНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСТАТКОВ ПО СЧЕТАМ?

Да, при консолидации денежных средств на одном счете Вы получаете возможность разместить их на более привлекательных условиях и получить дополнительный доход.

Готовы попробовать Cash Management на практике? Для начала Вы можете подключить мониторинг, чтобы видеть остатки по счетам.

А если Вам понадобится нестандартный набор сервисов – мы всегда готовы приехать к Вам и настроить отвечающую Вашим потребностям схему управления финансами Вашей группы, исходя из насущных задач.

## ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПОДКЛЮЧИТЬ СЕРВИС?

Посмотрите на сайте Сбербанка образцы отчетов и инструкции по линейке продуктов Cash Management. Отправьте в банк Анкету по электронной почте или через интернет-банк «Сбербанк Бизнес Онлайн», и с Вами свяжутся в ближайшее время!

Если Вы являетесь пользователем системы «Сбербанк Бизнес Онлайн» и Вам не нужны расширенные сервисы по продуктам линейки Cash Management, то Вы можете на сайте Банка ознакомиться с публичными условиями предоставления базового набора сервисов. Для подключения необходимо заполнить Заявление на предоставление услуг Cash Management и направить в Банк по системе «Сбербанк Бизнес Онлайн».





## 200 крупнейших российских банков

## по размеру чистых активов на 1 сентября 2015 года

| Место | Место по капиталу | Банк                                    | Город           | Возраст (лет) | Рег. номер | Чистые активы (тыс. руб.) | Недвижимость (тыс. руб.) | Текущая прибыль/убыток (тыс. руб.) | Средства, привлеченные от ЦБ России (тыс. руб.) | Привлеченные ср-ва др. банков (тыс. руб.) | Ср-ва в ЦБ России (тыс. руб.) | Гос. ценные бумаги (тыс. руб.) |
|-------|-------------------|---|-----------------|---------------|------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|---|---|-------------------------------|--------------------------------|
| 1     | 1                 | СБЕРБАНК РОССИИ                         | МОСКВА          | 24,2          | 1481       | 22 454 174 722            | 610 995 028              | 112 048 395                        | 1 747 490 892                                   | 2 225 220 163                             | 379 736 830                   | 904 093 995                    |
| 2     | 2                 | ВТБ                                     | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 24,9          | 1000       | 8 933 227 511             | 51 752 222               | 44 413 651                         | 911 155 044                                     | 2 308 234 281                             | 75 851 509                    | 355 258 494                    |
| 3     | 3                 | ГАЗПРОМБАНК                             | МОСКВА          | 23,6          | 354        | 5 008 111 248             | 26 167 028               | -57 038 338                        | 169 600 938                                     | 473 617 307                               | 92 654 011                    | 185 046 393                    |
| 4     | 7                 | ФК ОТКРЫТИЕ                             | МОСКВА          | 22,7          | 2209       | 2 999 308 159             | 10 561 519               | 15 036 221                         | 27 485 341                                      | 234 873 563                               | 25 652 949                    | 78 418 369                     |
| 5     | 6                 | ВТБ 24                                  | МОСКВА          | 23,8          | 1623       | 2 887 150 468             | 38 054 886               | -13 909 944                        | 10 050 000                                      | 107 266 862                               | 40 413 278                    | 3 896 231                      |
| 6     | 4                 | РОССЕЛЬХОЗБАНК                          | МОСКВА          | 15,4          | 3349       | 2 387 127 208             | 24 439 969               | -27 242 870                        | 66 733 702                                      | 235 270 626                               | 23 724 466                    | 24 889 080                     |
| 7     | 5                 | АЛЬФА-БАНК                              | МОСКВА          | 24,7          | 1326       | 2 209 219 370             | 24 523 304               | 26 291 427                         | 88 558 534                                      | 271 403 899                               | 22 415 526                    | 50 126 461                     |
| 8     | 8                 | БАНК МОСКВЫ                             | МОСКВА          | 21,5          | 2748       | 1 900 392 435             | 35 081 580               | -53 565 855                        | 75 000 000                                      | 142 656 111                               | 25 744 764                    | 78 315 455                     |
| 9     | 21                | НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР          | МОСКВА          | 9,3           | 3466       | 1 475 322 842             | 38 583                   | 13 646 108                         | 0   | 328 139 265                               | 64 790 106                    | 74 648 441                     |
| 10    | 9                 | ЮНИКРЕДИТ БАНК                          | МОСКВА          | 23,8          | 1          | 1 357 346 554             | 25 658 898               | 1 276 857                          | 26 619 475                                      | 121 127 085                               | 20 426 444                    | 36 515 263                     |
| 11    | 10                | ПРОМСВЯЗЬБАНК                           | МОСКВА          | 20,3          | 3251       | 1 227 919 446             | 15 437 938               | 4 577 884                          | 62 307 958                                      | 138 588 118                               | 22 332 060                    | 28 200 028                     |
| 12    | 11                | РАЙФФАЙЗЕНБАНК                          | МОСКВА          | 19,2          | 3292       | 902 604 700               | 18 172 485               | 6 306 392                          | 24 350 000                                      | 141 867 412                               | 28 919 072                    | 5 988 943                      |
| 13    | 13                | МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК               | МОСКВА          | 23,1          | 1978       | 875 293 549               | 8 500 935                | 1 387 550                          | 0   | 97 466 086                                | 10 234 317                    | 21 492 390                     |
| 14    | 12                | РОСБАНК                                 | МОСКВА          | 22,5          | 2272       | 852 889 440               | 26 208 914               | -3 837 282                         | 12 700 000                                      | 141 044 278                               | 19 235 970                    | 79 960 593                     |
| 15    | 19                | БИНБАНК                                 | МОСКВА          | 21,8          | 2562       | 634 916 528               | 4 297 702                | 4 299 589                          | 0   | 90 989 876                                | 4 898 132                     | 11 613 315                     |
| 16    | 15                | ХАНТЫ-МАНСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ             | МОСКВА          | 23,1          | 1971       | 620 857 711               | 11 925 097               | -13 877 457                        | 0   | 47 005 567                                | 10 766 937                    | 19 865 523                     |
| 17    | 16                | БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»                  | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 24,9          | 436        | 567 662 486               | 14 589 922               | 2 472 441                          | 7 630 000                                       | 50 929 165                                | 8 367 195                     | 1 975 169                      |
| 18    | 14                | АК БАРС                                 | КАЗАНЬ          | 21,8          | 2590       | 536 002 030               | 5 271 265                | -6 725 288                         | 9 715 000                                       | 26 920 456                                | 10 345 831                    | 22 706 053                     |
| 19    | 18                | РОССИЯ                                  | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 23,7          | 328        | 520 382 631               | 5 147 548                | 1 827 731                          | 355 000   | 9 863 547                                 | 10 465 506                    | 9 139 588                      |
| 20    | 58                | РУССКИЙ СТАНДАРТ                        | МОСКВА          | 22,4          | 2289       | 500 937 077               | 9 702 272                | -4 451 394                         | 0   | 5 025 070                                 | 4 181 448                     | 0                              |
| 21    | 702               | МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ БАНК               | МОСКВА          | 23,4          | 1751       | 432 179 633               | 1 183 678                | -707 573                           | 0   | 176 857 766                               | 333 056                       | 3 159 425                      |
| 22    | 22                | СИТИБАНК                                | МОСКВА          | 21,8          | 2557       | 412 310 224               | 2 613 536                | 10 125 015                         | 0   | 19 311 483                                | 15 668 237                    | 50 832 000                     |
| 23    | 26                | ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ)                      | МОСКВА          | 22,0          | 2495       | 408 619 908               | 441 057                  | 7 527 458                          | 8 500 000                                       | 37 997 790                                | 5 715 985                     | 8 096 996                      |
| 24    | 28                | СВЯЗЬ-БАНК                              | МОСКВА          | 24,3          | 1470       | 390 307 937               | 5 044 210                | -7 417 943                         | 25 300 000                                      | 59 846 478                                | 12 540 344                    | 2 555 774                      |
| 25    | 23                | НОРДЕА БАНК                             | МОСКВА          | 21,1          | 3016       | 374 611 261               | 878 884                  | 1 584 581                          | 0   | 285 115 808                               | 9 697 980                     | 79 447                         |
| 26    | 25                | УРАЛСИБ                                 | МОСКВА          | 22,6          | 2275       | 370 006 417               | 17 406 461               | -4 033 708                         | 250 000   | 24 425 335                                | 6 116 422                     | 1 006 645                      |
| 27    | 32                | МДМ БАНК                                | МОСКВА          | 24,5          | 323        | 368 023 292               | 15 790 955               | -14 310 752                        | 0   | 10 514 919                                | 14 667 234                    | 6 054 887                      |
| 28    | 30                | СОВКОМБАНК                              | КОСТРОМА        | 24,8          | 963        | 348 641 372               | 2 498 970                | 3 965 190                          | 11 785 000                                      | 34 325 968                                | 566 997                       | 7 285 970                      |
| 29    | 27                | НОВИКОМБАНК                             | МОСКВА          | 21,9          | 2546       | 333 615 034               | 600 487                  | 2 604 247                          | 3 940 100                                       | 32 804 887                                | 14 333 008                    | 28 462 127                     |
| 30    | 24                | БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ                 | МОСКВА          | -             | -          | 332 276 922               | 0                        | -3 846 442                         | 8 700 000                                       | 22 810 450                                | 12 393 538                    | 1 764 806                      |
| 31    | 37                | УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ | ЕКАТЕРИНБУРГ    | 24,9          | 429        | 312 428 316               | 4 698 373                | 1 694 702                          | 6 620 000                                       | 16 911 988                                | 6 059 013                     | 9 124 905                      |
| 32    | 29                | ГЛОБЭКС                                 | МОСКВА          | 23,2          | 1942       | 306 444 492               | 4 497 807                | -3 987 657                         | 3 000 000                                       | 40 304 041                                | 7 503 147                     | 240 115                        |
| 33    | 53                | СМП БАНК                                | МОСКВА          | 14,4          | 3368       | 301 077 116               | 6 893 244                | -709 112                           | 0   | 73 582 161                                | 3 614 712                     | 522 698                        |
| 34    | 17                | ЮГРА                                    | МЕГИОН          | 24,8          | 880        | 300 562 726               | 1 478 124                | 9 795 296                          | 0   | 3 705 024                                 | 4 714 242                     | 7 773 794                      |
| 35    | 701               | РОСТ БАНК                               | МОСКВА          | 21,2          | 2888       | 282 606 402               | 745 093                  | -15 551 930                        | 0   | 211 611 942                               | 1 290 044                     | 85 195                         |
| 36    | 20                | ХФО БАНК                                | МОСКВА          | 23,3          | 316        | 280 390 984               | 9 240 579                | -10 509 722                        | 0   | 1 566 631                                 | 2 854 490                     | 1                              |
| 37    | 36                | ВНЕШПРОМБАНК                            | МОСКВА          | 20,2          | 3261       | 278 716 146               | 547 721                  | 947 110                            | 0   | 5 601 004                                 | 5 371 283                     | 10 281                         |
| 38    | 33                | АБСОЛЮТ БАНК                            | МОСКВА          | 22,4          | 2306       | 266 512 357               | 4 142 167                | -2 079 608                         | 2 425 000                                       | 17 660 738                                | 6 546 312                     | 5 472 015                      |
| 39    | 54                | РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ                      | МОСКВА          | 22,4          | 2312       | 261 409 529               | 3 958 747                | -2 027 570                         | 0   | 20 058 353                                | 2 342 591                     | 27 666 662                     |
| 40    | 38                | ВОСТОЧНЫЙ                               | БЛАГОВЕЩЕНСК    | 24,3          | 1460       | 227 221 322               | 5 377 211                | -6 387 505                         | 0   | 2 053 280                                 | 4 205 739                     | 4 714 375                      |
| 41    | 42                | ВОЗРОЖДЕНИЕ                             | МОСКВА          | 24,4          | 1439       | 223 959 525               | 6 512 011                | -1 978 971                         | 2 000 000                                       | 9 666 709                                 | 3 510 198                     | 0                              |
| 42    | 44                | МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК          | МОСКВА          | 24,8          | 912        | 222 053 975               | 4 517 841                | -4 902 444                         | 3 633 000                                       | 7 260 451                                 | 2 472 515                     | 9 356 726                      |
| 43    | 45                | ТАТФОНДБАНК                             | КАЗАНЬ          | 21,0          | 3058       | 188 294 673               | 1 624 420                | -194 492                           | 5 623 990                                       | 19 257 474                                | 3 098 149                     | 586 388                        |
| 44    | 34                | ТРАНСКАПИТАЛБАНК                        | МОСКВА          | 22,7          | 2210       | 177 064 431               | 1 123 580                | 944 123                            | 3 400 000                                       | 36 911 683                                | 2 343 227                     | 16 817 959                     |
| 45    | 35                | ОТП БАНК                                | МОСКВА          | 21,4          | 2766       | 171 330 333               | 3 347 593                | -3 687 413                         | 0   | 5 536 327                                 | 4 791 593                     | 925 406                        |
| 46    | 43                | ТИНЬКОФ БАНК                            | МОСКВА          | 21,6          | 2673       | 170 724 010               | 870 363                  | 1 341 715                          | 0   | 5 897 422                                 | 2 451 774                     | 0                              |
| 47    | 46                | МТС-БАНК                                | МОСКВА          | 22,6          | 2268       | 167 657 017               | 2 844 430                | -5 263 171                         | 0   | 3 052 415                                 | 4 186 583                     | 3 292 304                      |
| 48    | 51                | КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК                      | МОСКВА          | 18,3          | 3311       | 163 798 603               | 1 637 432                | -1 167 390                         | 500 000   | 27 225 560                                | 1 801 364                     | 0                              |
| 49    | 40                | РОССЕВРОБАНК                            | МОСКВА          | 20,9          | 3137       | 158 007 587               | 3 375 105                | 2 844 538                          | 0   | 14 054 640                                | 3 961 954                     | 797 733                        |
| 50    | 39                | ПЕРЕСВЕТ                                | МОСКВА          | 22,9          | 2110       | 155 982 369               | 2 532 532                | 1 367 737                          | 0   | 11 594 919                                | 3 026 598                     | 6 577 358                      |
| 51    | 61                | АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК             | БЛАГОВЕЩЕНСК    | 23,6          | 1810       | 150 557 816               | 5 473 055                | -543 440                           | 0   | 7 603 720                                 | 3 156 752                     | 1 939 217                      |
| 52    | 31                | МСП БАНК                                | МОСКВА          | 16,2          | 3340       | 146 076 277               | 406 341                  | 60 645                             | 28 150 000                                      | 99 641 888                                | 927 821                       | 1 315 013                      |
| 53    | 56                | РЕНЕССАНС КРЕДИТ                        | МОСКВА          | 14,8          | 3354       | 139 665 609               | 1 321 479                | -6 421 071                         | 0   | 693 519                                   | 1 855 178                     | 24 505 726                     |
| 54    | 55                | АВАНГАРД                                | МОСКВА          | 21,2          | 2879       | 139 386 352               | 1 535 044                | 1 213 739                          | 0   | 4 101 125                                 | 3 515 140                     | 1 551 116                      |
| 55    | 59                | ДЕЛЬТАКРЕДИТ                            | МОСКВА          | 16,6          | 3338       | 139 295 128               | 218 452                  | 37 484                             | 0   | 43 458 653                                | 580 051                       | 0                              |
| 56    | 88                | СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК                      | СУРГУТ          | 24,9          | 588        | 128 231 534               | 3 935 557                | 918 275                            | 0   | 5 664                                     | 2 138 532                     | 2 810 391                      |
| 57    | 60                | СБЪ-БАНК                                | ЕКАТЕРИНБУРГ    | 24,8          | 705        | 126 476 110               | 5 689 764                | 323 923                            | 0   | 6 056 197                                 | 1 321 235                     | 3 306 295                      |
| 58    | 127               | МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ           | МОСКВА          | 21,7          | 2618       | 122 616 617               | 120 667                  | 384 208                            | 1 350 000                                       | 4 048 328                                 | 4 416 871                     | 3 125 161                      |
| 59    | 49                | РГС БАНК                                | МОСКВА          | 21,0          | 3073       | 120 288 147               | 1 854 201                | -1 587 701                         | 0   | 5 477 183                                 | 1 649 846                     | 227 092                        |
| 60    | 64                | БНП ПАРИЗА БАНК                         | МОСКВА          | 13,3          | 3407       | 117 733 065               | 152 058                  | 1 151 014                          | 0   | 34 883 717                                | 4 264 965                     | 4 227 977                      |
| 61    | 196               | БАЛТИЙСКИЙ БАНК                         | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 23,4          | 128        | 116 848 221               | 3 970 672                | -954 461                           | 0   | 1 770                                     | 962 644                       | 801 644                        |
| 62    | 87                | ИНВЕСТТОРГБАНК                          | МОСКВА          | 21,4          | 2763       | 112 005 803               | 2 005 639                | -7 586 114                         | 0   | 4 208 689                                 | 1 573 788                     | 17 348                         |
| 63    | 47                | РУСОФИНАНС БАНК                         | САМАРА          | 23,3          | 1792       | 108 439 395               | 1 116 012                | 837 849                            | 500 000   | 14 383 373                                | 1 482 573                     | 0                              |
| 64    | 72                | ЗАПСИБКОМБАНК                           | ТЮМЕНЬ          | 24,8          | 918        | 107 716 630               | 4 336 146                | 502 142                            | 0   | 130 678                                   | 1 990 114                     | 11 064 395                     |
| 65    | 50                | СЕТЕЛЕМ БАНК                            | МОСКВА          | 22,8          | 2168       | 104 445 794               | 458 446                  | -241 281                           | 0   | 79 200 000                                | 403 931                       | 0                              |
| 66    | 41                | ЦЕНТРОКРЕДИТ                            | МОСКВА          | 23,5          | 121        | 100 788 976               | 328 682                  | 2 506 668                          | 0   | 6 026 759                                 | 935 328                       | 12 902 643                     |
| 67    | 81                | ИНТЕРКОММЕРЦ                            | МОСКВА          | 23,7          | 1657       | 97 937 990                | 358 409                  | 1 898 038                          | 0   | 2 362 476                                 | 2 035 077                     | 4 095 633                      |
| 68    | 62                | ЭЙЧ-ЭС-БИ-СИ БАНК (РР)                  | МОСКВА          | 19,4          | 3290       | 96 080 099                | 176 724                  | 3 047 050                          | 0   | 3 594 454                                 | 2 538 870                     | 223 136                        |

# 200 крупнейших российских банков по размеру чистых активов на 1 сентября 2015 года

| Место | Место по капиталу | Банк                                      | Город             | Возраст (лет) | Рег. номер | Чистые активы (тыс. руб.) | Недвижимость (тыс. руб.) | Текущая прибыль/убыток (тыс. руб.) | Средства, привлеченные от ЦБ России (тыс. руб.) | Привлеченные ср-ва др. банков (тыс. руб.) | Ср-ва в ЦБ России (тыс. руб.) | Гос. ценные бумаги (тыс. руб.) |
|-------|-------------------|---|-------------------|---------------|------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|---|---|-------------------------------|--------------------------------|
| 69    | 73                | ЛОКО-БАНК                                 | МОСКВА            | 21,5          | 2707       | 95 652 854                | 262 699                  | 1 751 349                          | 0   | 20 853 195                                | 1 383 137                     | 6 428 868                      |
| 70    | 67                | СОЮЗ                                      | МОСКВА            | 22,4          | 2307       | 92 882 711                | 720 810                  | -944 497                           | 0   | 728 063                                   | 763 955                       | 3 422 644                      |
| 71    | 79                | ЦЕНТР-ИНВЕСТ                              | РОСТОВ-НА-ДОНУ    | 22,7          | 2225       | 92 477 727                | 3 280 657                | 173 575                            | 0   | 7 429 827                                 | 1 398 285                     | 0                              |
| 72    | 86                | БАНК ФБА                                  | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 21,1          | 3038       | 90 993 724                | 193 450                  | -1 423 081                         | 0   | 3 100 028                                 | 1 285 117                     | 1 129 896                      |
| 73    | 63                | ДОЙЧЕ БАНК                                | МОСКВА            | 17,4          | 3328       | 89 003 577                | 1 654 030                | 3 508 452                          | 0   | 10 329 078                                | 4 443 890                     | 877 038                        |
| 74    | 90                | РОСИНТЕРБАНК                              | МОСКВА            | 23,7          | 226        | 86 278 326                | 271 928                  | 1 788 025                          | 0   | 7 751 154                                 | 1 616 650                     | 3 551 285                      |
| 75    | 93                | ВСЕРОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ      | МОСКВА            | 19,4          | 3287       | 85 836 852                | 2 266 399                | 588 327                            | 0   | 239 695                                   | 11 598 502                    | 1 770 865                      |
| 76    | 76                | БАНК ИНТЕЗА                               | МОСКВА            | 22,7          | 2216       | 83 157 453                | 2 328 940                | -546 206                           | 0   | 22 314 023                                | 2 133 425                     | 1 747 989                      |
| 77    | 100               | БАЛТИНВЕСТБАНК                            | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 20,7          | 3176       | 82 988 003                | 601 108                  | 329 294                            | 0   | 1 367 363                                 | 376 203                       | 407 407                        |
| 78    | 214               | БИНБАНК КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ                   | МОСКВА            | 21,3          | 2827       | 79 209 221                | 1 189 061                | -2 098 178                         | 0   | 9 019 451                                 | 428 271                       | 0                              |
| 79    | 75                | НОТА-БАНК                                 | МОСКВА            | 21,2          | 2913       | 78 920 846                | 1 463 558                | 551 021                            | 0   | 4 319 742                                 | 2 136 494                     | 10 401                         |
| 80    | 57                | ТАВРИЧЕСКИЙ                               | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 22,4          | 2304       | 77 294 651                | 2 189 159                | 522 774                            | 0   | 1584                                      | 141 816                       | 0                              |
| 81    | 82                | МЕТАЛЛИНВЕСТБАНК                          | МОСКВА            | 22,1          | 2440       | 76 213 052                | 2 322 813                | 909 205                            | 199 000   | 12 275 876                                | 4 188 714                     | 5 672 093                      |
| 82    | 94                | ВПБ                                       | МОСКВА            | 21,0          | 3065       | 72 627 212                | 170 424                  | 513 325                            | 0   | 4 803 370                                 | 1 123 814                     | 291 273                        |
| 83    | 66                | КРЕДИ АГРИКОЛЬ КИБ                        | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 23,7          | 1680       | 68 735 596                | 1 789 536                | 842 643                            | 0   | 12 559 018                                | 613 639                       | 0                              |
| 84    | 119               | ФИНСЕРВИС                                 | МОСКВА            | 13,8          | 3388       | 67 892 974                | 163 453                  | 605 290                            | 0   | 6 017 747                                 | 3 305 502                     | 9753                           |
| 85    | 105               | ЛЕТО БАНК                                 | МОСКВА            | 24,9          | 650        | 65 937 869                | 823 031                  | 835 758                            | 0   | 40 600 000                                | 117 585                       | 0                              |
| 86    | 89                | ЭКСПОБАНК                                 | МОСКВА            | 21,1          | 2998       | 60 676 275                | 3 604 672                | 1 229 436                          | 0   | 3 278 998                                 | 765 102                       | 3 077 694                      |
| 87    | 96                | КУБАНЬ КРЕДИТ                             | КРАСНОДАР         | 21,9          | 2518       | 60 242 544                | 5 313 578                | 344 989                            | 0   | 619 159                                   | 886 529                       | 1 785 253                      |
| 88    | 190               | ЭКСПРЕСС-ВОЛГА                            | САРАТОВ           | 21,0          | 3085       | 58 488 687                | 982 349                  | -2 056 093                         | 0   | 12 319 406                                | 217 175                       | 577 663                        |
| 89    | 91                | РОСЭНЕРГОБАНК                             | МОСКВА            | 22,7          | 2211       | 58 369 416                | 5 389 307                | -53 947                            | 0   | 922 335                                   | 462 505                       | 0                              |
| 90    | 92                | ФИНПРОМБАНК                               | МОСКВА            | 22,8          | 2157       | 58 260 389                | 503 471                  | 656 987                            | 0   | 14 201 331                                | 953 826                       | 293 683                        |
| 91    | 48                | РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК | СИМФЕРОПОЛЬ       | 24,6          | 1354       | 57 308 753                | 1 547 761                | 268 490                            | 819 000   | 1 633 597                                 | 4 625 567                     | 2 516 391                      |
| 92    | 120               | ЮНИАСТРУМ БАНК                            | МОСКВА            | 21,4          | 2771       | 56 751 415                | 4 999 770                | -3 994 668                         | 0   | 2 994 352                                 | 848 371                       | 0                              |
| 93    | 84                | БОФ-КРЕДИТ                                | МОСКВА            | 21,0          | 3068       | 56 380 415                | 1 295 215                | 1 118 103                          | 0   | 554 222                                   | 1 106 724                     | 295 571                        |
| 94    | 69                | МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА       | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 23,7          | 197        | 55 720 341                | 99 671                   | 34 336                             | 4 098 000                                       | 9 116 703                                 | 331 676                       | 0                              |
| 95    | 115               | ПЕРВЫЙ ОБЪЕДИНЕННЫЙ БАНК                  | САМАРА            | 9,6           | 3461       | 55 067 224                | 438 082                  | -1 509 244                         | 0   | 2 042 029                                 | 637 639                       | 0                              |
| 96    | 104               | ОБРАЗОВАНИЕ                               | МОСКВА            | 24,2          | 1521       | 55 001 899                | 305 638                  | 327 755                            | 0   | 2 634 637                                 | 812 359                       | 4 201 354                      |
| 97    | 99                | ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК КИТАЯ           | МОСКВА            | 8,0           | 3475       | 54 901 804                | 37 489                   | 749 534                            | 0   | 13 438 565                                | 1 212 042                     | 182 832                        |
| 98    | 103               | МБА-МОСКВА                                | МОСКВА            | 13,6          | 3395       | 54 265 726                | 757 417                  | -477 916                           | 0   | 31 419 907                                | 905 217                       | 0                              |
| 99    | 78                | ТОЙОТА БАНК                               | МОСКВА            | 8,4           | 3470       | 53 572 962                | 350 499                  | 803 946                            | 0   | 19 021 383                                | 293 258                       | 0                              |
| 100   | 121               | КРАЙИНВЕСТБАНК                            | КРАСНОДАР         | 14,6          | 3360       | 52 053 970                | 2 361 169                | 565 190                            | 0   | 2 841 947                                 | 1 325 426                     | 523 887                        |
| 101   | 77                | НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ                     | МОСКВА            | 12,9          | 3421       | 51 934 729                | 213 756                  | -357 301                           | 0   | 475 446                                   | 854 172                       | 404 057                        |
| 102   | 58                | АВЕРС                                     | КАЗАНЬ            | 25,0          | 415        | 51 414 357                | 337 062                  | 1 037 518                          | 0   | 227 753                                   | 990 205                       | 1 098 920                      |
| 103   | 106               | МЕЖТОПЭНЕРГОБАНК                          | МОСКВА            | 21,2          | 2956       | 50 466 581                | 675 156                  | 182 083                            | 315 000   | 3 841 678                                 | 502 577                       | 578 879                        |
| 104   | 74                | СУМИТОМО МИЦУИ РУС БАНК                   | МОСКВА            | 6,4           | 3494       | 49 670 017                | 176 670                  | 514 738                            | 0   | 14 857 460                                | 818 851                       | 0                              |
| 105   | 117               | ФОРА-БАНК                                 | МОСКВА            | 23,3          | 1885       | 49 055 042                | 705 070                  | -72 024                            | 0   | 285 748                                   | 2 203 682                     | 0                              |
| 106   | 70                | КОММЕРЦБАНК (ЕВРАЗИЯ)                     | МОСКВА            | 16,7          | 3333       | 47 392 571                | 252 910                  | 1 862 664                          | 0   | 12 303 610                                | 761 978                       | 2 000 181                      |
| 107   | 154               | БАНК КИТАЯ (ЭЛОС)                         | МОСКВА            | 22,4          | 2309       | 46 476 299                | 1 053 741                | 805 702                            | 0   | 15 609 762                                | 1 254 974                     | 40 331                         |
| 108   | 124               | СДМ-БАНК                                  | МОСКВА            | 23,8          | 1637       | 45 481 570                | 851 198                  | 917 093                            | 607 000   | 1 425 696                                 | 1 318 039                     | 4 059 514                      |
| 109   | 83                | МЕТКОМБАНК                                | КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ | 22,1          | 2443       | 45 231 954                | 367 972                  | 812 319                            | 0   | 585 735                                   | 618 999                       | 2 330 110                      |
| 110   | 85                | РН БАНК                                   | МОСКВА            | 24,4          | 170        | 44 321 762                | 41 746                   | 921 799                            | 2 000 000                                       | 22 885 159                                | 200 117                       | 0                              |
| 111   | 71                | ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК                     | МОСКВА            | 22,2          | 2402       | 43 170 307                | 3 255 880                | 350 200                            | 2 300 000                                       | 7 286 696                                 | 363 621                       | 4 163 877                      |
| 112   | 139               | ББР БАНК                                  | МОСКВА            | 21,2          | 2929       | 42 937 300                | 853 350                  | -600                               | 293 100   | 620 299                                   | 788 113                       | 0                              |
| 113   | 114               | ИНТЕРПРОМБАНК                             | МОСКВА            | 20,1          | 3266       | 42 330 994                | 608 953                  | 26 490                             | 0   | 1 392 922                                 | 734 121                       | 29 182                         |
| 114   | 97                | ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК                           | ЧЕЛЯБИНСК         | 24,9          | 493        | 42 150 666                | 4 110 720                | 769 290                            | 0   | 79 043                                    | 516 800                       | 992 617                        |
| 115   | 101               | ЧЕЛИНДБАНК                                | ЧЕЛЯБИНСК         | 24,9          | 485        | 41 782 549                | 3 931 263                | 407 847                            | 0   | 978 217                                   | 937 630                       | 2 734 815                      |
| 116   | 136               | РУСЛАВБАНК                                | МОСКВА            | 24,8          | 1073       | 40 528 462                | 1 812 564                | 28 366                             | 0   | 2 730 471                                 | 614 277                       | 348 424                        |
| 117   | 138               | РУССКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК                 | МОСКВА            | 20,6          | 3205       | 40 457 504                | 3 545 727                | 168 811                            | 1 096 000                                       | 1 968 186                                 | 1 402 607                     | 0                              |
| 118   | 137               | ПЕРВЫЙ ЧЕШКО-РОССИЙСКИЙ БАНК              | МОСКВА            | 19,3          | 3291       | 40 444 070                | 2 835 767                | -375 482                           | 0   | 5 944 407                                 | 74 728                        | 0                              |
| 119   | 118               | ИНТЕРПРОГРЕССБАНК                         | МОСКВА            | 24,9          | 600        | 40 325 299                | 972 132                  | 301 108                            | 0   | 1 427 266                                 | 768 047                       | 6865                           |
| 120   | 108               | РУССКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК                | МОСКВА            | 20,9          | 3123       | 40 161 341                | 2 147 665                | -283 931                           | 0   | 186 356                                   | 968 552                       | 458 891                        |
| 121   | 142               | ПРИМСОЦБАНК                               | ВЛАДИВОСТОК       | 21,5          | 2733       | 39 658 747                | 846 330                  | 314 779                            | 0   | 1 621 713                                 | 882 567                       | 2 982 025                      |
| 122   | 162               | МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК        | ЧЕРЕПОВЕЦ         | 24,8          | 901        | 38 464 715                | 186 122                  | -43 460                            | 0   | 499 367                                   | 1 650 531                     | 5254                           |
| 123   | 145               | ЛЕВОБЕРЕЖНЫЙ                              | НОВОСИБИРСК       | 24,6          | 1343       | 38 338 946                | 1 088 138                | 394 669                            | 283 000   | 1 232 376                                 | 936 443                       | 0                              |
| 124   | 80                | ФОЛКСВАГЕН БАНК РУС                       | МОСКВА            | 5,2           | 3500       | 38 270 634                | 133 936                  | 1 783 364                          | 0   | 5 350 104                                 | 1 495 840                     | 0                              |
| 125   | 123               | КОЛЬЦО УРАЛА                              | ЕКАТЕРИНБУРГ      | 24,6          | 65         | 37 462 568                | 2 486 254                | -236 318                           | 0   | 859                                       | 632 853                       | 349 848                        |
| 126   | 107               | НС БАНК                                   | МОСКВА            | 20,9          | 3124       | 36 240 269                | 1 463 827                | 179 846                            | 0   | 590 952                                   | 498 407                       | 2 076 892                      |
| 127   | 111               | САРОВБИЗНЕСБАНК                           | САРОВ             | 23,0          | 2048       | 35 897 079                | 2 073 154                | 752 410                            | 0   | 0   | 4 656 144                     | 120 578                        |
| 128   | 144               | СОБИНБАНК                                 | МОСКВА            | 24,7          | 1317       | 35 683 031                | 2 269 316                | -492 488                           | 0   | 20 001 595                                | 148 338                       | 0                              |
| 129   | 135               | НАТЖКСИС БАНК                             | МОСКВА            | 13,6          | 3390       | 35 098 174                | 67 926                   | 263 553                            | 0   | 18 048 073                                | 380 913                       | 0                              |
| 130   | 184               | БАНК СГБ                                  | ВОЛОГДА           | 21,4          | 2816       | 34 777 810                | 2 255 145                | -332 697                           | 201 000   | 2 411 665                                 | 1 253 456                     | 201 044                        |
| 131   | 153               | СОВЕТСКИЙ                                 | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ   | 24,9          | 558        | 34 376 015                | 3 730 067                | -392 915                           | 0   | 6286                                      | 92 547                        | 0                              |
| 132   | 188               | БКС - ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК                 | НОВОСИБИРСК       | 23,7          | 101        | 33 097 081                | 267 726                  | 216 377                            | 0   | 416 843                                   | 2 131 360                     | 4 470 039                      |
| 133   | 125               | МЗМ ПРАЙВЕТ БАНК                          | МОСКВА            | 24,5          | 1414       | 32 987 643                | 59 647                   | 105 971                            | 0   | 4 187 772                                 | 923 612                       | 302 375                        |



## 200 крупнейших российских банков по размеру чистых активов на 1 сентября 2015 года

| Место | Место по капиталу | Банк                                       | Город            | Возраст (лет) | Рег. номер | Чистые активы (тыс. руб.) | Недвижимость (тыс. руб.) | Текущая прибыль/убыток (тыс. руб.) | Средства, привлеченные от ЦБ России (тыс. руб.) | Привлеченные ср-ва др. банков (тыс. руб.) | Ср-ва в ЦБ России (тыс. руб.) | Гос. ценные бумаги (тыс. руб.) |
|-------|-------------------|--|------------------|---------------|------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|---|---|-------------------------------|--------------------------------|
| 134   | 172               | ПРИМОРЬЕ                                   | ВЛАДИВОСТОК      | 21,1          | 3001       | 32 560 153                | 1 641 097                | -470 948                           | 0   | 12 044                                    | 521 142                       | 13 265                         |
| 135   | 161               | ДЕРЖАВА                                    | МОСКВА           | 21,5          | 2738       | 32 404 968                | 26 390                   | 441 864                            | 0   | 961 609                                   | 122 040                       | 1 045 988                      |
| 136   | 189               | КЕДР                                       | КРАСНОЯРСК       | 23,9          | 1574       | 32 029 831                | 1 793 798                | 578 763                            | 0   | 3 901 988                                 | 417 863                       | 67 992                         |
| 137   | 68                | РОСКСИМБАНК                                | МОСКВА           | 21,4          | 2790-Г     | 31 391 623                | 81 850                   | 189 151                            | 610 000   | 10 461 689                                | 3 011 326                     | 364 345                        |
| 138   | 134               | ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ БАНК                       | ВЛАДИВОСТОК      | 24,8          | 843        | 30 962 406                | 1 743 254                | 616 989                            | 0   | 232 135                                   | 1 004 105                     | 1 027 654                      |
| 139   | 140               | ИНТЕХБАНК                                  | КАЗАНЬ           | 21,5          | 2705       | 30 924 551                | 394 966                  | 140 849                            | 2 832 200                                       | 5 220 871                                 | 886 675                       | 16 518                         |
| 140   | 152               | БЫСТРОБАНК                                 | ИЖЕВСК           | 23,4          | 1745       | 30 424 237                | 654 349                  | -5139                              | 825 000   | 884 684                                   | 313 525                       | 0                              |
| 141   | 370               | СВЯЗНОЙ БАНК                               | МОСКВА           | 23,1          | 1961       | 30 333 258                | 857 730                  | -5 340 484                         | 0   | 125                                       | 1 327 495                     | 0                              |
| 142   | 112               | МОСКОММЕРЦБАНК                             | МОСКВА           | 14,4          | 3365       | 29 876 261                | 312 590                  | 52 565                             | 0   | 12 388 823                                | 121 892                       | 0                              |
| 143   | 177               | РЕГИОНАЛЬНЫЙ КРЕДИТ                        | КОСТРОМА         | 23,2          | 1927       | 29 728 224                | 123 581                  | -538 122                           | 550 000   | 1 055 652                                 | 723 048                       | 0                              |
| 144   | 171               | ТОЛЬЯТТИХИМБАНК                            | ТОЛЬЯТТИ         | 22,0          | 2507       | 29 404 714                | 78 742                   | 199 329                            | 0   | 299 920                                   | 471 557                       | 0                              |
| 145   | 95                | МОСКОВСКОЕ ИПОТЕЧНОЕ АГЕНТСТВО             | МОСКВА           | 15,6          | 3344       | 29 200 461                | 240 198                  | -66 430                            | 1 300 000                                       | 1 350 002                                 | 879 891                       | 0                              |
| 146   | 131               | КРЕДИТ УРАЛ БАНК                           | МАГНИТОГОРСК     | 21,8          | 2584       | 29 160 288                | 998 878                  | 95 060                             | 0   | 497 104                                   | 1 135 171                     | 119 988                        |
| 147   | 133               | ГАЗБАНК                                    | САМАРА           | 22,4          | 2316       | 28 767 767                | 1 176 295                | 94 572                             | 0   | 22 976                                    | 567 052                       | 72 169                         |
| 148   | 110               | МЕРСЕДЕС-БЕНЦ БАНК РУС                     | МОСКВА           | 8,1           | 3473       | 28 282 839                | 3257                     | -405 409                           | 0   | 19 044 960                                | 140 042                       | 0                              |
| 149   | 113               | КОРОЛЕВСКИЙ БАНК ШОТЛАНДИИ                 | МОСКВА           | 21,9          | 2594       | 28 011 842                | 627 049                  | 1 842 422                          | 0   | 542 101                                   | 2 169 993                     | 0                              |
| 150   | 256               | ГАЗЭНЕРГОБАНК                              | КАЛУГА           | 20,3          | 3252       | 27 858 414                | 595 487                  | -1171                              | 0   | 4 400 001                                 | 221 501                       | 0                              |
| 151   | 130               | БАЛТИКА                                    | МОСКВА           | 24,8          | 967        | 27 829 954                | 300 367                  | 214 405                            | 0   | 2 781 734                                 | 234 110                       | 946                            |
| 152   | 129               | ЧАЙНА КОНСТРАКШН БАНК                      | МОСКВА           | 2,5           | 3515       | 27 744 267                | 35 801                   | 376 633                            | 0   | 6 553 934                                 | 476 496                       | 0                              |
| 153   | 197               | АЙМАНИБАНК                                 | МОСКВА           | 23,1          | 1975       | 26 956 857                | 121 678                  | -326 688                           | 0   | 38 000                                    | 554 019                       | 684 092                        |
| 154   | 148               | ОФК БАНК                                   | МОСКВА           | 22,6          | 2270       | 26 730 937                | 351 864                  | 1 993 525                          | 0   | 345 746                                   | 698 095                       | 201 596                        |
| 155   | 141               | АКИБАНК                                    | НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ | 21,8          | 2587       | 26 474 013                | 2 051 387                | 55 189                             | 550 000   | 1 189 773                                 | 1 153 148                     | 257 904                        |
| 156   | 159               | АКТИВКАПИТАЛ БАНК                          | САМАРА           | 21,1          | 3006       | 25 629 075                | 276 735                  | -204 841                           | 0   | 1260                                      | 659 436                       | 0                              |
| 157   | 263               | ТИМЕР БАНК                                 | КАЗАНЬ           | 23,9          | 1581       | 25 033 225                | 532 115                  | -309 875                           | 0   | 1 200 000                                 | 159 244                       | 145 645                        |
| 158   | 170               | АГРОПРОМКРЕДИТ                             | ЛЫТКАРИНО        | 21,2          | 2880       | 24 994 933                | 426 724                  | -411 157                           | 0   | 46 128                                    | 350 282                       | 1 511 446                      |
| 159   | 219               | ГЕНБАНК                                    | МОСКВА           | 22,0          | 2490       | 24 979 344                | 2 182 623                | -57 545                            | 0   | 6090                                      | 462 593                       | 1 343 694                      |
| 160   | 191               | МОРСКОЙ БАНК                               | МОСКВА           | 23,0          | 77         | 24 890 378                | 658 830                  | -211 762                           | 0   | 1 415 627                                 | 356 302                       | 3 024 138                      |
| 161   | 202               | ЛЕГИОН                                     | МОСКВА           | 20,9          | 3117       | 24 069 507                | 525 961                  | 37 595                             | 0   | 624 286                                   | 2 279 300                     | 0                              |
| 162   | 178               | УРАЛЬСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОМ                   | ПЕРМЬ            | 23,7          | 249        | 24 022 179                | 736 224                  | -56 462                            | 0   | 404 319                                   | 369 440                       | 0                              |
| 163   | 169               | СПУРТ                                      | КАЗАНЬ           | 22,7          | 2207       | 23 862 768                | 643 078                  | 44 397                             | 0   | 3 740 834                                 | 384 551                       | 240 523                        |
| 164   | 165               | АЛМАЗЭРГИЗБАНК                             | ЯКУТСК           | 21,8          | 2602       | 23 690 252                | 1 321 319                | -182 425                           | 45 000  | 388 741                                   | 407 690                       | 124 120                        |
| 165   | 198               | ФИА-БАНК                                   | ТОЛЬЯТТИ         | 21,9          | 2542       | 23 518 274                | 1 486 648                | -50 787                            | 0   | 663                                       | 734 297                       | 515 877                        |
| 166   | 132               | ОБЪЕДИНЕННЫЙ КАПИТАЛ                       | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  | 21,7          | 2611       | 22 889 314                | 18 463                   | 199 456                            | 0   | 5825                                      | 44 044                        | 1 630 638                      |
| 167   | 199               | СОЛИДАРНОСТЬ (САМАРА)                      | САМАРА           | 24,9          | 554        | 22 723 051                | 1 443 722                | -107 982                           | 0   | 3 000 001                                 | 305 053                       | 0                              |
| 168   | 160               | СЭБ БАНК                                   | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  | 20,5          | 3235       | 22 694 440                | 142 531                  | 321 415                            | 0   | 13 822 670                                | 374 755                       | 0                              |
| 169   | 203               | ПЛУС БАНК                                  | МОСКВА           | 24,7          | 1189       | 22 363 080                | 724 678                  | -42 395                            | 0   | 1 463 865                                 | 340 125                       | 8624                           |
| 170   | 65                | БАНК КРЕДИТ СВИСС (МОСКВА)                 | МОСКВА           | 22,0          | 2494       | 22 134 541                | 720 116                  | 523 833                            | 0   | 682 084                                   | 1 635 571                     | 383 667                        |
| 171   | 180               | АЛТА-БАНК                                  | МОСКВА           | 22,6          | 2269       | 22 118 618                | 163 313                  | 118 630                            | 0   | 2 247 488                                 | 312 642                       | 712 123                        |
| 172   | 167               | СТАРБАНК                                   | МОСКВА           | 24,9          | 548        | 22 090 270                | 123 491                  | 1 757 042                          | 0   | 2004                                      | 885 273                       | 16 209                         |
| 173   | 195               | ЛАНТА-БАНК                                 | МОСКВА           | 23,2          | 1920       | 21 264 497                | 1 850 488                | 262 308                            | 0   | 386 875                                   | 527 955                       | 0                              |
| 174   | 157               | ДЕНИЗБАНК МОСКВА                           | МОСКВА           | 17,2          | 3330       | 20 903 846                | 40 641                   | 313 414                            | 0   | 13 999 333                                | 484 147                       | 0                              |
| 175   | 128               | ЭНЕРГОТРАНСБАНК                            | КАЛИНИНГРАД      | 24,7          | 1307       | 20 476 381                | 678 256                  | 405 326                            | 0   | 181 877                                   | 1 352 124                     | 0                              |
| 176   | 156               | ЭНЕРГОБАНК                                 | КАЗАНЬ           | 23,9          | 67         | 20 363 137                | 208 396                  | 94 869                             | 0   | 567                                       | 245 421                       | 307 857                        |
| 177   | 179               | НБД-БАНК                                   | НИЖНИЙ НОВГОРОД  | 23,1          | 1966       | 20 030 979                | 1 022 233                | 109 427                            | 0   | 2 756 064                                 | 205 423                       | 475 728                        |
| 178   | 158               | НАЦИОНАЛЬНЫЙ<br>ИНВЕСТИЦИОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ | МОСКВА           | 21,0          | 3077       | 19 998 924                | 2 297 355                | 425                                | 850 455   | 1 080 455                                 | 267 453                       | 227 027                        |
| 179   | 381               | ТУСАР                                      | МОСКВА           | 21,5          | 2712       | 19 934 325                | 184 465                  | -922 512                           | 0   | 1   | 6977                          | 0                              |
| 180   | 222               | БАШКОМНАБАНК                               | УФА              | 24,5          | 1398       | 19 873 531                | 636 036                  | 198 695                            | 0   | 30 324                                    | 318 887                       | 0                              |
| 181   | 164               | АЛЕФ-БАНК                                  | МОСКВА           | 22,9          | 2119       | 19 485 028                | 60 882                   | 340 916                            | 0   | 502 536                                   | 358 611                       | 0                              |
| 182   | 201               | БАНК ГОРОД                                 | МОСКВА           | 21,7          | 2644       | 19 107 117                | 491 487                  | -36 563                            | 0   | 107 217                                   | 105 899                       | 0                              |
| 183   | 183               | КУРСКПРОМБАНК                              | КУРСК            | 24,8          | 735        | 18 765 980                | 1 046 923                | 166 578                            | 0   | 6960                                      | 352 206                       | 597 357                        |
| 184   | 209               | РУБЛЕВ                                     | МОСКВА           | 21,0          | 3098       | 18 620 956                | 57 662                   | 19 017                             | 0   | 89 656                                    | 366 148                       | 356 059                        |
| 185   | 147               | РАСЧЕТНО-КРЕДИТНЫЙ БАНК                    | МОСКВА           | 20,7          | 103        | 18 548 715                | 117 539                  | 96 483                             | 0   | 361 775                                   | 533 773                       | 0                              |
| 186   | 208               | ДАНСКЕ БАНК                                | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  | 18,8          | 3307       | 18 523 742                | 13 644                   | 216 452                            | 0   | 6 574 886                                 | 777 508                       | 0                              |
| 187   | 149               | БМВ БАНК                                   | МОСКВА           | 7,5           | 3482       | 17 753 800                | 49 574                   | 43 176                             | 0   | 2455                                      | 227 188                       | 0                              |
| 188   | 205               | АНТАЛБАНК                                  | МОСКВА           | 20,9          | 3115       | 17 725 355                | 13 305                   | 454 052                            | 0   | 1 913 439                                 | 57 885                        | 0                              |
| 189   | 220               | РУССКИЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК                     | МОСКВА           | 23,1          | 1968       | 17 267 670                | 740 085                  | -44 082                            | 0   | 3724                                      | 249 696                       | 0                              |
| 190   | 181               | РАЗВИТИЕ-СТОЛИЦА                           | МОСКВА           | 21,1          | 3013       | 17 110 169                | 64 606                   | 208 268                            | 0   | 715 561                                   | 258 076                       | 0                              |
| 191   | 182               | АРЕСБАНК                                   | МОСКВА           | 21,2          | 2914       | 17 090 458                | 35 974                   | 229 143                            | 0   | 0   | 763 671                       | 681 548                        |
| 192   | 126               | ИШБАНК                                     | МОСКВА           | 21,3          | 2867       | 16 820 449                | 916 018                  | -262 874                           | 0   | 7 196 897                                 | 315 716                       | 9940                           |
| 193   | 204               | ХЛЫНОВ                                     | НИРОВ            | 25,5          | 254        | 16 820 067                | 453 404                  | 72 183                             | 0   | 414 660                                   | 184 573                       | 36 636                         |
| 194   | 146               | ЦЕНТРОМБАНК                                | МОСКВА           | 21,1          | 2983       | 16 341 411                | 1 051 970                | 7902                               | 0   | 890 398                                   | 331 579                       | 0                              |
| 195   | 261               | УРАЛТРАНСБАНК                              | ЕКАТЕРИНБУРГ     | 23,8          | 812        | 16 250 208                | 1 241 852                | -109 851                           | 0   | 186                                       | 387 241                       | 0                              |
| 196   | 211               | ГРАНД ИНВЕСТ БАНК                          | МОСКВА           | 21,1          | 3053       | 16 232 621                | 236 620                  | 82 093                             | 0   | 149                                       | 502 164                       | 1 090 181                      |
| 197   | 206               | ВЯТКА-БАНК                                 | НИРОВ            | 24,8          | 902        | 16 230 882                | 1 388 921                | -334 217                           | 0   | 590                                       | 407 646                       | 0                              |
| 198   | 200               | НК БАНК                                    | МОСКВА           | 21,5          | 2755       | 16 225 252                | 75 387                   | -143 376                           | 0   | 751 156                                   | 54 436                        | 23 047                         |
| 199   | 193               | ПЕТЕРБУРГСКИЙ<br>СОЦИАЛЬНЫЙ КОМ. БАНК      | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  | 21,9          | 2551       | 16 017 006                | 639 380                  | 532 457                            | 0   | 61 612                                    | 760 789                       | 0                              |
| 200   | 275               | ИНВЕСТКАПИТАЛБАНК                          | УФА              | 22,2          | 2377       | 16 015 061                | 469 292                  | 21 800                             | 0   | 723 598                                   | 583 798                       | 185 200                        |

# Жизнь после пленки

Цифровая революция лишила японский Fujifilm основного направления бизнеса. В отличие от своего американского конкурента Kodak, японский бренд решил начать с нуля – в фармацевтике

«Представьте себе, что Toyota пришлось бы выживать в мире, где автомобили больше никому не нужны», – говорит Сигетака Комори, который возглавил Fujifilm 12 лет назад. Сравнение смелое, но только оно позволяет в двух словах передать, в каком бедственном положении оказался японский концерн в тот момент. Угловатые черты лица, решительный взгляд: Комори 76 лет, однако выглядит он лет на двадцать моложе. Похоже, необходимость заново изобрести свою компанию помогает не потерять форму. Тем, чем для Toyota стала бы планета без автомобилей, для Fujifilm явился мир фотографии без цветной фотопленки. Катастрофа уже намечалась, когда Комори принял руководство концерном, тогда еще носившим название Fuji Photo. Это случилось незадолго до того, как человечество почти полностью переключилось на цифровые фотоаппараты, а затем и вовсе на смартфоны.

Поначалу еще казалось, что все хорошо. 2000-й стал последним годом рекордов для японского бренда и для традиционного фотобизнеса в целом. Цветная аналоговая фотопленка в кассетах с зелеными наклейками расходилась огромными тиражами. Одноразовые фотоаппараты, популярные тогда у японских школьников, тоже приносили солидный доход.

Многие в концерне верили, что их бренд сможет вечно расти, пользуясь проверенным рецептом успеха. Похожие представления были и у давних американских конкурентов: Kodak тогда делал большие ставки на за-

воевание китайского рынка. Сегодня Kodak существует только в виде своего рода хребта. Fujifilm тоже трудно узнать. Концерн, в котором некогда было занято почти 80 000 человек в разных странах мира и которому принадлежит, в частности, производитель принтеров Fuji Xerox, перестраивается без отрыва от производства – с прицелом на фармацевтику.

Fujifilm продолжает выпускать фотопринадлежности и фотоаппараты, так сказать, по старой памяти. Однако продажи фотопленки, некогда бывшие основным бизнесом, в 2005 году принесли убытки и теперь составляют менее 1% от всего оборота концерна.

Сегодня Fuji ассоциируется среди прочего с косметическими кремами и диетическими препаратами. А в ближайшее время концерн планирует прославиться и благодаря так

**Виланд Вагнер,**  
текст  
**Владимир Широков,**  
перевод

## **Fujifilm продолжает выпускать фотоаппараты и фотопринадлежности, так сказать, по старой памяти.**

Однако продажи фотопленки, некогда бывшие основным бизнесом, в 2005 году принесли убытки и теперь составляют менее 1% от всего оборота концерна

называемым индуцированным плюрипотентным стволовым клеткам (iPS). С их помощью планирует лечить такие недуги, как болезнь Альцгеймера и рак. В ближайшие три года Fuji рассчитывает увеличить сбыт медицинской продукции больше чем в два раза, до триллиона иен (примерно 7 млрд евро).

Все это имеет мало общего с тем производителем фототоваров, который в 1963 году принял на работу новоиспеченного дипло-



мированного специалиста Сигетаку Комори. И даже в 2003 году, вступая в должность главы концерна, Комори не мог предположить, что бренду Fuji предстоит столь значительные перемены. Не стоит упрекать его в недальновидности: Комори одним из первых почувствовал приближение цифрового века. Тем более что его концерн тоже приближал революцию цифры. Fujifilm еще в 80-х годах первым в мире разработал технологию, позволяющую получать цифровые изображения рентгеновских снимков. В 1998 году компания вывела на массовый рынок одну из первых доступных моделей компактных цифровых фотокамер. Серебристо-серая FinePix 700 имела оптическое разрешение 1,5 мегапикселя. Немного по сравнению с сегодняшними смартфонами (12 мегапикселей и более), но тогда это было прорывом.

Однако, несмотря на такие цифровые успехи, Комори еще в 2003 году чувствовал себя «как перед большим сражением». По мере того как все больше людей стали переходить на цифровые фото, оборот аналоговых компаний падал примерно на 20% в год. И тогда всем в концерне стало понятно, что будущее уже наступило и что оно может оказаться не слишком приятным.

Первая реакция Комори на кризис была такой же, как и у большинства топ-менеджеров: он урезал расходы везде, где это было возмож-

но. Треть из 15 000 сотрудников, занимавшихся фотопродукцией, он перевел в другие отделы либо выплатил им щедрую компенсацию и досрочно отправил на пенсию. По всему миру он закрывал производства и фотолaborатории.

Столь неприятная терапия проходила сравнительно гармонично среди прочего потому, что на счетах Fujifilm было достаточно средств. Но когда в 2008 году после шокирующего банкротства банка Lehman Brothers мировая экономика обрушилась, Комори «прописал» концерну курс на дальнейшее похудение. Однако он не ограничился только лишь сокращением расходов.

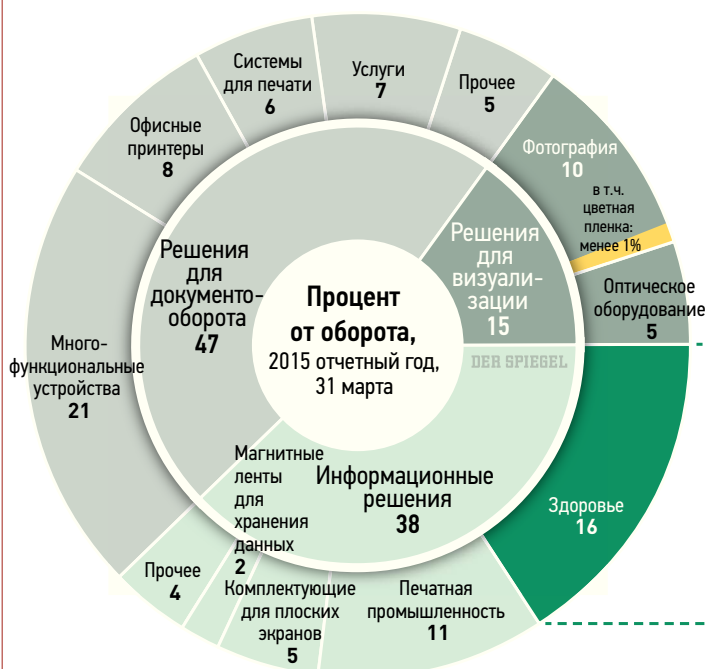
Вместе с тем Комори проявил креативность и стал планировать Fujifilm будущего. «Я собрал наших специалистов по исследованиям и разработкам», – рассказывает он. Они должны были найти новые сферы для применения инноваций, которые скопились в запасниках. Несмотря на то, что Fujifilm и до этого выпускал высокотехнологичную продукцию, сокровищницей технологий будущего в борьбе за выживание оказалась, как ни странно, цветная фото пленка, на которую многие смотрели как на нечто старомодное.

На прозрачную полоску полимерного материала наносится покрытие толщиной 0,02 мм, состоящее, в свою очередь, из 20 тончайших слоев, невидимых невооруженным глазом. В частности, эти слои должны поглощать падающий свет и контролировать цветопередачу. Чтобы выпускать подобные промышленные шедевры с высочайшей точностью и в промышленных объемах, Fujifilm пришлось разработать сложные процедуры в сфере химических и нанотехнологий.

Кроме того, японцам помогло то, что они как одержимые конкурировали с концерном Kodak. От них требовалось еще больше инноваций, чем от американского лидера рынка, говорит Комори. Японские инженеры корпели, в частности, и над разработкой нишевых технологий, не всегда имевших отношение к их основному бизнесу. С точки зрения теории организации производства это напрасная растрата ресурсов. «Мы нарушали принцип, согласно которому компания должна на чем-то сосредоточиваться и уметь выбирать, – говорит Комори. – Мы

## Новые разработки

Направления деятельности группы компаний Fujifilm



Оборот, в млрд евро



делали много лишнего, но это лишнее нас и спасло». Благодаря такому подходу Fujifilm сумел в условиях кризиса мобилизовать свои ноу-хау и, в частности, стать поставщиком материалов для плоских жидкокристаллических дисплеев (ЖКД). Комори инвестировал в новое производственное оборудование в общей сложности 2,6 млрд евро. Это был риск, поскольку никто не знал, сможет ли новая технология выдержать конкуренцию с плазменными экранами, тоже набравшими популярность. Однако впоследствии материалы для ЖКД стали для Fujifilm одним из главных источников доходов. На долю концерна приходится 70% их мирового рынка.

Конечно, японцам отчасти повезло, но главное, в судьбоносный момент нашелся человек, который отважно повел их к новым берегам. Комори излучает решительность, редкую для главы японской компании. Многие боссы в Стране восходящего солнца предпочитают хранить верность традициям группового консенсуса. Комори, напротив, говорит: «Если хочешь руководить, нужно иметь талант диктатора». Еще в детстве он научился бороться за выживание. Когда семье Комори после окончания войны пришлось бежать из оккупированной Маньчжурии, отец вложил в руки сыну танто, японский кинжал, чтобы он при необходимости смог обороняться от наступающих и мародерствовавших русских солдат.

В 2007 году Комори в Японии запускает серию косметических кремов, получившую название Astalift. Содержимое красных тюбиков и флаконов должно противодействовать старению кожи. Fujifilm использует технологию замедления окислительных процессов, изначально разработанную для предотвращения выцветания цветных пленок. Ведь наша кожа на 70% состоит из коллагена, который также содержится и в фотопленке.

Правда, одной переориентации имеющегося ноу-хау для производства фармацевтической продукции оказалось недостаточно, чтобы стать гигантом косметического и фармацевтического рынка. Комори реализовал целый ряд поглощений и приобрел доли в капитале специализированных компаний в стране и за рубежом. Так, одной из новых «дочек» Fujifilm недавно стала



Toyama Chemical. Около года назад о ней писали во всем мире, когда ее средство против гриппа Avigan нашло применение для борьбы с эпидемией Эбола на западе Африки.

Комори надеется, что прорыв на фармацевтическом рынке его концерну обеспечат iPSC-клетки. В мае он инвестировал 278 млн. долларов в приобретение передовой лаборатории Cellular Dynamics International в США. Пока что производство искусственных стволовых клеток в промыш-

Современное здание центрального офиса Fujifilm в Токио подчеркивает инновационный характер обновленного бизнеса компании

## В 2007 году Комори запускает в Японии серию косметических кремов, получившую название Astalift, препятствующих старению кожи. Fujifilm использует технологию замедления окислительных процессов, изначально разработанную для предотвращения выцветания цветных пленок

ленных объемах сопряжено с проблемами. Однако благодаря своим прецизионным технологиям Fujifilm надеется справиться с этими вызовами.

Чтобы такие планы сбылись, Комори еще предстоит «прикупить» дополнительные ноу-хау. «Мне еще остается один или два хода», – говорит он. Старый вояка намерен передать концерн в молодые руки не раньше, чем эти ходы будут сделаны. Комори считает свой Fujifilm образцовым примером процесса индустриальной адаптации, который идет в Японии. Он хочет, чтобы его соотечественники не боялись вновь включаться в борьбу за лидирующие позиции в мировой экономике. Он убежден, что Японию недооценивают: «В кризисы мы сплываем как никакой другой народ». В этом сила, без которой даже такой руководитель, как Комори, не смог бы спасти свою бывшую фотокорпорацию. ■



# Клуб бизнесменов ПРОТИВ КРИЗИСА



Алексей Южаев

Альфа-банк создал проект поддержки предпринимателей и малого бизнеса с образовательными программами и партнерским клубом скидок. Как это работает?

Марина Светлова

Вопреки кризису количество компаний малого бизнеса и предпринимателей продолжает расти и к концу 2015 года может вплотную приблизиться к 5 млн. Такова оценка экспертов Альфа-банка, учитывающих статистику по индивидуальным предпринимателям и компаниям с годовым оборотом до 350 млн рублей. Именно таким клиентам Альфа-банк предлагает расчетно-кассовое обслуживание с индивидуальной настройкой тарифов под особенности бизнеса, продвинутые дистанционные сервисы (интернет- и мобильный банк) и ком-

фортное решение текущих вопросов с персональными менеджерами, услуги «Альфа-Консьерж» и «Альфа-Курьер». Эта сугубо деловая сторона взаимодействия предпринимателей с банком получила уникальное для российского рынка развитие и в сфере нефинансового сотрудничества.

«Начиная работать с малым бизнесом, мы много встречались с клиентами. И очень быстро поняли, что у предпринимателей есть потребности в дополнительном бизнес-образовании и обмене опытом, плюс им нужна реаль-

ная помощь в решении повседневных задач, как, например, поиск качественных поставщиков и получение оптимальной цены и льгот от партнеров, — рассказывает руководитель блока массового бизнеса АО «Альфа-банк» Денис Осин. — Мы поняли, что готовы стать для малого бизнеса больше, чем просто банком».

## Мастера своего дела

С самого первого дня начинающий предприниматель оказывается перед необходимостью принимать решения по целому спектру вопросов. Финансовое планирование, юридическое обеспечение бизнеса, привлечение клиентов и борьба за их лояльность, конкуренция, поиск поставщиков, мотивация персонала и так далее — все то, о чем он не задумывался, работая по найму, или о чем не рассказывали преподаватели в вузе. И процесс принятия критически важных для выживания и роста компании решений не прекращается ни на минуту. Как рискнуть и не проиграть? Альфа-банк решил создать особую среду поддержки небольших компаний, совместив банковский сервис с нефинансовой поддержкой. Основных направлений два — актуальные образовательные программы и клуб привилегий, в рамках которого клиенты банка могут получить спецпредложения и скидки до 30% у компаний-партнеров. Все это было решено объединить под внутренним брендом «Клуб Клиентов».

«Нет смысла выступать перед клиентами с рассказом о том, какой мы замечательный банк. Я думаю, гораздо больше пользы в том, чтобы пригласить экспертов, которые научат предпринимателей находить новых клиентов, увеличивать средний чек, экономить и правильно рассчитывать прибыль», — уверен Денис Осин. Так на регулярных клиентских встречах банка появились первые приглашенные спикеры — маркетолог Игорь Манн, руководитель Центра макроэкономического анализа

банка Наталия Орлова и другие. Отзывы гостей встреч Клуба дали понять, что банк на верном пути. Многие практические советы Манна предприниматели «брали на карандаш» с намерением применить чуть ли не с завтрашнего дня. О многом задумывались на перспективу. По итогам 2015 года только большие бизнес-конференции «Клуба Клиентов» посетило свыше 3000 предпринимателей по всей России, не считая многочисленных камерных мероприятий.

С сентября 2015-го формат встреч решено углубить, расширив перечень тем и экспертов. Финансовое планирование и учет, особенности поиска клиентов в интернете и социальных сетях, маркетинга «без бюджета», реальные кейсы успешного бизнеса – мини-академия бизнеса в рамках одного дня конференции или

захватило желание лично помогать предпринимателям в России, когда я работал в Австрии и увидел, что даже в такой небольшой, в общем-то, и не имеющей особенных ресурсных предпочтений стране вполне успешно может развиваться очень разнообразный, интересный частный бизнес», – вспоминает Игорь Манн. В ходе своих выступлений маркетолог делится не только российскими, но и западными бизнес-кейсами. И даже разбирает примеры конкретных российских компаний в регионах, чьи владельцы согласились на такой эксперимент в рамках конференции Альфа-банка.

### Привилегии с доставкой

Большинство российских бизнесменов многому учатся, уже «ввязавшись в бой», поэтому значение имеет

вым сервисам Альфа-банка Дмитрий Грошев. – Отдельное направление – экспертные журналы «Сравни себя» с практическими решениями для компаний различных отраслей, например, оптовая торговля или ресторанный бизнес».

Известный своей приверженностью к использованию передовых технологий в бизнесе, Альфа-банк развивает онлайн-поддержку и второго основного направления «Клуба Клиентов» – сервиса поиска партнеров и скидок. Скидки от проверенных банком поставщиков позволяют не только сокращать расходы, но и экономить время на поиск выгодных предложений. По итогам 2014 г. объем экономии клиентов оценивается банком в 70 млн рублей, в текущем году этот показатель будет превышен. Партнерами Клуба могут стать только качественные, востребованные поставщики, предлагающие свои товары и услуги для бизнеса на выгодных условиях, – от воды, мебели и техники для офиса до бухгалтерских и юридических услуг. В числе партнеров полезные онлайн-сервисы для бизнеса amoCRM и «Мой склад», есть федеральные поставщики услуг – «Билайн», HeadHunter и «Яндекс». Для партнеров выгода заключается в доступе к новым потенциальным клиентам, банк же сводит заинтересованные друг в друге стороны на своей площадке. В 2015 году проект реализован в рамках интернет-портала, облегчающего решение этих задач.

Статистика по малому бизнесу не оставляет иллюзий насчет того, насколько просто вести свое дело. И в относительно молодой российской рыночной экономике, и в устоявшихся западных показателях близки – менее 10% создаваемых с нуля компаний переживают свой третий год существования. Истинные предприниматели извлекают уроки из любого опыта и берутся за новые проекты. Банки, похоже, уже готовы взять на себя роль проводника, что подтверждают как кейс «Клуба Клиентов» Альфа-банка, так и инициативы других участников рынка, идущих по этому пути. ■

## Количество компаний малого бизнеса и предпринимателей к концу 2015 года может вырасти почти до 5 миллионов.

Альфа-банк решил помогать небольшим компаниям находить партнеров по бизнесу и обмениваться опытом

нескольких часов локальной встречи. Перед клиентами банка в Волгограде и Санкт-Петербурге уже выступили основатель сервиса «Филолог» Михаил Смолянов, партнер «Яндекса» по обучению Алексей Иванов и предприниматель Михаил Перегудов. Слушатели получили рекомендации, как научиться видеть бизнес в разрезе цифр, классифицировать доходы и расходы и предотвратить «кассовый разрыв».

Эксперт с большим опытом в области финансового анализа Михаил Смолянов признается, что часто встречает интересные бизнесы, развитие которых тормозит невысокий уровень понимания финансовой стороны дела. Свою миссию он видит отчасти альтруистической, как, впрочем, и все выступающие перед предпринимателями спикеры Клуба, – в помощи становлению малого бизнеса в стране. «Меня впервые осознанно

не только сама помощь, но и способы ее получения. Обучение в рамках конференций и семинаров часто более подходящий вариант, чем семестр-другой с отрывом от производства. Продюсер фильмов для бизнеса и основатель компании «Ривелти групп» Дмитрий Богданов рассказывает, что не готов оставить свой бизнес ради получения второго образования, но ему удается восполнять потребность в развитии управленческих навыков путем чтения бизнес-литературы и посещения лекций успешных предпринимателей.

Еще больше преимуществ у онлайн-формата. «Мы уже провели первые онлайн-семинары для предпринимателей. Тестируем формат трансляций бизнес-конференций в интернете, – рассказывает руководитель направления по нефинансо-



# политика тренды недели

Денис Ермаков, Глеб Иванов



Алексей Фуринкин/пресс-служба президента РФ/ТАС

Участники «нормандской четверки» обсудили в Елисейском дворце минские соглашения, которые должны быть реализованы до конца 2015 года

## Проблемы 1 января

Призывы Владимира Путина с трибуны ООН к совместной борьбе с международным терроризмом, публичная встреча и рукопожатие (хотя и сдержанное) с Барак Обама и российская военная операция в Сирии отодвинули украинский кризис на второй план в информационной повестке, позволив российскому президенту хотя бы на время выйти из роли «отжавшего Крым» «мальчиша-плохиша» и примерить образ борца с мировым злом в лице человеконенавистнического ИГИЛ.

В отличие от сирийского, на украинском направлении уже не стреляют. Более того, на прошлой неделе в Минске при участии России и ОБСЕ стороны наконец подписали соглашение об отводе вооружений калибром меньше 100 мм (танков и артиллерии) от линии соприкосновения. В пятницу Путин приехал в Париж для участия во встрече «нормандской четверки» по урегулированию конфликта на Донбассе, которая не собиралась с февраля. Перед четырехсторонними переговорами Путин отдельно встретился с французским президентом Франсуа Олландом и канцлером ФРГ Ангелой Меркель. Возможно, он обсудил с европейцами операцию в Сирии, беженцы из которой захлестнули Европу. Впрочем, глава ведомства федерального канцлера Петер Альтмайер уже заявил, что ЕС не отменит санкции против России ради урегулирования сирийского кризиса. Пресс-секретарь президента США Джош Эрнест также заявлял, что сирийские инициативы Путина не изменят курс Запада на изоляцию президента РФ.

После того как пушки смолкли на Донбассе, главная задача «нормандской четверки» – обсудить ход политического процесса, который по-прежнему буксует. Согласно минскому документу, до конца года на Украине должна быть проведена конституционная реформа, включающая в себя в том числе проведение на востоке Украины местных выборов. Однако Киев и власти непризнанных ДНР и ЛНР никак не могут прийти к компромиссу по времени. Киев назначил их на 25 октября, а ДНР и ЛНР хотят провести 18 октября и 1 ноября соответственно. Украина также не успевает решить вопросы, связанные с введением особого статуса Донбасса и амнистией. А между тем до 1 января 2016 года все 12 пунктов документа должны быть выполнены. Очевидно, что «Минск-2» либо надо продлевать, либо успеть выполнить в обозначенные сроки, либо разрывать. Министр иностранных дел Украины Павел Климкин заявил, что продление срока действия не имеет смысла, поскольку отсрочка выполнения минских соглашений может привести лишь к «замороженному конфликту».

Придется обсудить сторонам и вторую проблему 1 января 2016 года. В этот день в полной мере заработает соглашение об ассоциации между Украиной и ЕС, частью которого является положение о зоне свободной торговли. В связи с этим Россия в ответ может ввести продовольственное эмбарго и таможенные пошлины для Украины, опасаясь наплыва беспошлинных товаров из Евросоюза.

## Летите отсюда!

Глава Минэкономразвития РФ Алексей Улюкаев считает, что последние сентябрьские санкции Украины в отношении РФ оставляют мало шансов договориться по торговым взаимоотношениям Москвы и Киева.

Украина обнародовала свои санкционные списки 16 сентября. В них были включены почти 400 физических лиц и около 100 организаций, в том числе 21 российская авиакомпания, в частности «Аэрофлот», «Трансаэро», «Уральские авиалинии», «Сибирь» и другие.

Согласно сообщению украинской Госавиаслужбы, подпавшие под действие санкций российские авиаперевозчики не смогут летать на Украину с 25 октября 2015 года. Запрещены и транзитные рейсы, которые «содержат товары военного назначения, двойного назначения или российскую военную живую силу». «Нечего делать россий-



В качестве ответных санкций Россия ввела запрет на полеты на свою территорию украинских авиакомпаний, включая крупнейшую – «Международные авиалинии Украины»

Ранее Украина неоднократно требовала освобождения Савченко, которая находится под стражей в России с июля 2014 года. Президент Украины Петр Порошенко во время выступления на Генассамблее ООН призвал организацию оказать давление на Москву с целью освобождения

ским самолетам с российскими триколорами в украинских аэропортах», – заявил 25 сентября украинский премьер Арсений Яценюк.

В Росавиации, в свою очередь, отметили, что решение украинских властей о санкциях ударит прежде всего по самим гражданам Украины. «По данным российских авиакомпаний, более 70 процентов пассажиров всех рейсов между двумя государствами формируют именно украинцы», – сообщили представители ведомства.

В ответ 29 сентября Росавиация направила украинским авиакомпаниям уведомления о запрете полетов в Россию с 25 октября. Решение было принято после распоряжения премьер-министра России Дмитрия Медведева «придумать» ответные меры на санкции Украины против российских авиакомпаний. В Росавиации добавили, что запрет на выполнение полетов украинских авиакомпаний будет действовать до отмены Украиной аналогичных мер по отношению к российским авиаперевозчикам.

## Минюст предлагает сдать

Российские власти публично выдвинули условия передачи Украине Надежды Савченко. Как заявили в Минюсте РФ, экстрадиция украинской военнослужащей возможна только после вступления в силу приговора Донецкого горсуда Ростовской области. Помимо этого Савченко должна предоставить письменное согласие с приговором и ходатайство о передаче Украине. Также требуется признание властями Украины решения российской инстанции и предоставление гарантий отбывания наказания Савченко на родине. Говоря об экстрадиции, в Минюсте ссылаются на положения Конвенции 1983 года о передаче осужденных лиц и Уголовно-процессуального кодекса (УПК) РФ. Если Савченко согласится с приговором, то не сможет обжаловать его в Европейском суде по правам человека в Страсбурге.

украинских граждан, незаконно удерживаемых в России. Российские власти считают, что Савченко навела украинскую артиллерию на блокпост под Луганском, в результате чего погибли два журналиста ВГТРК. Сама Савченко вины не признает и утверждает, что была похищена в Донбассе сепаратистами и вывезена в Россию.

Адвокат Марк Фейгин рассчитывает, что Москва примет решение на политическом уровне, как ранее с Эстоном Кохвером. 26 сентября ФСБ РФ сообщила, что сотрудник эстонских спецслужб Кохвер (19 августа 2015 года осужден в России на 15 лет за шпионаж) был обменен на экс-офицера департамента полиции безопасности МВД Эстонии Алексея Дресена, который отбывал наказание за передачу секретных сведений России (16 лет за государственную измену).

Ранее Европарламент предложил составить «черный список» россиян, которые имеют отношение к делам Кохвера и граждан Украины Надежды Савченко, кинорежиссера Олега Сенцова и левого активиста Александра Кольченко (последние осуждены в РФ за подготовку диверсионно-террористических актов в Крыму на 20 и 10 лет колонии строгого режима соответственно).

Впрочем, президент Украины Петр Порошенко в сентябре опроверг слухи о ведущихся переговорах по обмену троих украинцев на задержанных на Украине «бойцов ГРУ» Александра Александрова и Евгения Ерофеева. ■



Валерий Матвишин/ТАСС

Чтобы вернуться на родину, Надежда Савченко должна согласиться с приговором российского суда

# «Мы нагрузили большой бизнес серьезными обязательствами»

Губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев рассказал «Профилю», почему он избегает термина «кризис», отразились ли на экономике области санкции, как решается проблема моногородов и почему он отменил закон, лишавший Евгения Ройзмана поста мэра Екатеринбурга

Алексей Баусин

– Комментируя ситуацию в регионе, вы всегда избегаете термина «кризис». Санкции, введенные Западом против России, на Свердловской области никак не сказались?

– Нужно четко определиться с понятиями. Кризис – это явление экономическое. Мы столкнулись сейчас не с кризисом, а с беспрецедентным давлением нескольких стран на нашу страну. И стрессовое состояние определенных отраслей экономики – это следствие не кризиса как такового, а результат внешнего давления. Свердловская область, глубоко интегрированная в мировую экономику, конечно же, испытывает трудности. Безусловно, есть проблемы в некоторых отраслях, но поверьте, это не кризис.

– Все проблемы российской экономики порождены давлением извне?

– Конечно, ведь речь идет об изменении конъюнктуры на рынке, необходимости искать новых партнеров, учитывая взаимные санкции, переориентации на другие страны. Это, безусловно, стресс для любого региона и, конечно же, страны. Но нужно не сидеть сложа руки, а заниматься решением существующих проблем.

– В области большое количество металлургических предприятий, которые ориентированы на внешние рынки. Как изменившаяся внешняя конъюнктура сказывается на их работе?

– Более 50% продукции, выпускаемой нашими предприятиями, идет на экспорт. Что касается предприятий черной и цветной металлургии, то повлиять на их работу может лишь цена на Лондонской бирже металлов либо потребление в мире в целом. Спрос на цветные металлы не снижается, цены стабильные. Предприятия цветной металлургии производственные и инвестиционные планы выполняют в полном объеме. Внутренние инвестиционные проекты, в частности проект строительства нефтепровода «Сила Сибири», помогли справиться с проблемами нашим производителям труб. Порядка 20% в структуре экономики области – это предприятия, работающие на оборону и в строительной сфере. «Оборонка» до 2020 года заказами загружена. Если говорить о строительстве, то в прошлом году мы сдали столько жилья, сколько не сдавали в советское время. Безусловно, решение правительства о поддержании ипотечной ставки укрепило спрос, и предприятиям сегодня гораздо выгоднее заканчивать начатые проекты, нежели замораживать их. Тем более с ипотекой сегодня работают крупные государственные банки. Были проблемы с некоторыми другими отраслями экономики, но ослабление рубля дало возможность нашим машиностроительным, станкостроительным предприятиям





РИА «Новости»

повысить конкурентоспособность на внутреннем рынке. Кстати, ослабление рубля дает нам возможность развивать свое сельское хозяйство. Вот все считают, что Свердловская область – исключительно индустриальный регион. Открою секрет – сегодня мы занимаем лидирующие позиции по приросту надоев молока и девятое место в стране по валовому обороту. Сейчас в области строится 40 ферм на 2000 голов. Мы сами надаиваем молока 635 000 тонн, а перерабатываем 1 200 000 тонн, закупаем молоко в других областях, перерабатываем и продаем. Мы ежегодно тратим на поддержку сельхозпроизводителей порядка 6–7 млрд рублей.

– Вы недавно участвовали в российско-казахстанском форуме регионального сотрудничества, где обсуждалась проблема продовольственной безопасности. Это актуальная для области тема?

– Мы сегодня обеспечиваем себя на 100% картофелем и яйцом, на 80% – свининой и мясом курицы, с говядиной посложнее в силу климатических условий. Молоком – на 56%. Перспективное направление для нас сейчас – глубокая переработка овощей, в частности картофеля. Для этого занимаемся вопросом строительства логистических центров. Здесь есть где развернуться. Что касается Казахстана, то он для нас ключевой партнер. По итогам 2014 года у нас товарооборот с Казахстаном миллиард долларов, мы поставляем машины, экскаваторы, коммунальную технику, в области нефтяной промышленности у нас серьезные контракты по поставке оборудования.

– Конфликт на юго-востоке Украины как-то повлиял на работу предприятий области?

– Слава богу, в Украине есть не только те, кто митингует на Майдане, но и бизнесмены, и промышленники. Были случаи, когда мы покупали

комплектующие у наших украинских партнеров через третьи страны. Но сегодня мы либо перешли на локализацию производства, либо сменили партнеров.

– Местные СМИ сообщали, что финансовые трудности испытывают промышленные и градообразующие предприятия в большинстве населенных пунктов Свердловской области. Как вы решаете проблему моногородов?

– Крупные предприятия не закрывались, мелкие и средние испытывают трудности. У нас по каждому городу приняты программы, мы участвуем во всевозможных программах федерального бюджета. Масштабные средства вкладываются во все моногорода «красного уровня» – у нас их семь. В Каменск-Уральском, Первоуральске, Краснотурьинске вкладываем серьезные деньги в развитие инфраструктуры. Пытаемся загрузить наши предприятия, в том числе через приобретение какой-либо продукции, организуем дополнительные рабочие места, пусть даже сезонного характера. Но масштабного кризиса в моногородах нет.

– С «Уралвагонзаводом» как-то история разрешилась?

– Договорились о реструктуризации долга, будут потихоньку выплачивать. Но это серьезное производство, на котором задействованы десятки тысяч людей, и, безусловно, сбыв вагонов без РЖД невозможен.

– А со стороны РЖД есть спрос на вагоны?

– В РЖД идет плановая замена, но здесь необходимо кардинальное решение, коль мы говорим о качественно новом подходе в развитии железнодорожных перевозок.

– А как у вас в области строятся отношения с крупным бизнесом?

– Мы большой бизнес нагрузили серьезными обязательствами.

– Социальными или какими-то другими?

– Традиционно в Свердловской области очень сильное профсоюзное движение, с ним не считаться невозможно – речь идет об исполнении коллективных договоров, полных социальных пакетах и т.д. Мы со всеми нашими «крупняками» заключили соглашение по экологической безопасности, о снижении вредных выбросов. Они тратят на это миллиарды рублей. И, конечно же, иной раз мы выходим на какие-то договоренности по благотворительности. У нас социально ориентированный бизнес. Помните, шумели, что на Богословском алюминиевом заводе намечаются сокращения? Но мы с Олегом Дерипаской договорились, что он дополнительно перенесет туда производства, и мы перераспределили часть людей. Я ему искренне благодарен за это.

– На 1 февраля 2015 года сумма госдолга области составляла 44,149 млрд руб., а на 1 марта она уже зафиксирована на уровне 51,144 млрд руб.

## «Мы столкнулись не с кризисом, а с беспрецедентным давлением нескольких стран на нашу страну.

И стрессовое состояние определенных отраслей экономики – это не следствие кризиса, а результат внешнего давления»

Область вынуждена занимать, чтобы реализовать «майские указы» президента?

– У меня хорошая финансовая команда, и сегодня долг области – 44 млрд рублей. Вы же зарплату каждый месяц получаете, вам скажут: вы пока поработайте три месяца, мы сейчас налоги соберем, потом вам отдадим, так же не бывает. Деньги нужны на реализацию проектов, строительство школ, садов. Для этого есть банковский инструмент. У нас принята программа управления государственным долгом, мы переходим от коммерческих кредитов к государственным кредитам, у нас с точки зрения финансов один из самых благополучных, самых качественных бюджетов.

– Мэр Екатеринбурга Евгений Ройзман считает, что именно по вашей инициативе вносились поправки, предполагающие ликвидацию должности главы столицы области. Но, столкнувшись с реакцией общественности, вы решили отказаться от этого проекта.

– Я никакого противодействия общественности не видел...

– И все же, это была ваша инициатива?

– Депутаты приняли закон, который с момента его вступления в силу лишает Евгения Ройзмана статуса главы города. Но это неправильно, я юрист и понимаю, что закон обратной силы не имеет. Это прямое нарушение прав граждан, зачем обманывать людей? Депутаты на эту тему со мной не консультировались. Я вмешался и считаю, что сделал абсолютно правильно.

– Недавно свердловский парламент сразу в трех чтениях утвердил закон, передающий полномочия по согласованию митингов и прочих публичных мероприятий в Екатеринбурге от городских властей областным. Некоторые политологи считают, что перераспределение полномочий в сфере общественных мероприятий – часть планомерной атаки областных властей на ресурсы, с помощью которых Екатеринбург мог бы вести политические торги. Как бы вы прокомментировали решение регионально-го парламента?

– Я поддержал этот законопроект по одной простой причине – случается, что акции проходят

на территории не только одного муниципалитета, нужна координация, нужно управлять этим процессом. Мы не сами это придумали, к нам поступали неоднократные предложения и со стороны политических партий и общественных организаций.

– Есть такое явление, как «уральский сепаратизм». И ваши критики вам часто пеняли на то, что в Свердловской области вы «варяг». Вам удалось найти общий язык с местными элитами?

– Ну что значит свой – не свой? Я гражданин России и сам выбираю, где мне работать, где нет. Что касается выстраивания отношений, то у меня сегодня прекрасные отношения со всеми институтами нашего гражданского общества. Конечно, есть различного рода критики, кто-то их называет элитой, хотя это не так, есть там люди, которым просто надо поговорить.

Есть и политическая борьба, но это нормально, у нас регион всегда был, есть и останется очень политически активным. А что касается промышленной элиты, то у меня со всеми прекрасные отношения, разговариваем мы на одном языке.

– Ходили слухи, что вы просились на досрочные выборы...

– Нет, я на эту тему ни с кем не говорил и не советовался. Придет время поговорить, мы, наверное, поговорим, но пока такого желания у меня нет. ■



СК «ОЛИМПИЙСКИЙ»  
**14 НОЯБРЯ**

  
**ШАНСОН 103.0 FM 15 ЛЕТ**

**ПРЕДСТАВЛЯЕТ**

12+

# **РАЗГЛЯДИ!**

**АЛЕКСАНДР РОЗЕНБАУМ ГРИГОРИЙ ЛЕПС МИХАИЛ ШУФУТИНСКИЙ  
СТАС МИХАЙЛОВ ЛЮБОВЬ УСПЕНСКАЯ ЕЛЕНА ВАЕНГА  
СЕРГЕЙ ТРОФИМОВ ВИЛЛИ ТОКАРЕВ КРИСТИНА ОРБАКАЙТЕ  
АЛЕКСАНДР БУЙНОВ ТАИСИЯ ПОВАЛИЙ ОЛЕГ ГАЗМАНОВ РАДА РАЙ  
ИГОРЬ САРУХАНОВ АВРААМ РУССО ДЕНИС МАЙДАНОВ  
ВАЛЕРИЙ СЮТКИН АЛЕКСЕЙ ГЛЫЗИН ИРИНА КРУГ ГРУППА «ЛЕСОПОВАЛ»  
ТАТЬЯНА БУЛАНОВА МИХАИЛ БУБЛИК КАТЕРИНА ГОЛИЦЫНА  
УМАТУРМАН ВИКА ЦЫГАНОВА СЕРГЕЙ ЛЮБАВИН ВЛАДИМИР МАРКИН  
ГАРИК КРИЧЕВСКИЙ ИНТАРС БУСУЛИС АНДРЕЙ ДЕРЖАВИН  
АЛЕКСАНДР ИВАНОВ И ГРУППА «РОНДО» АНЖЕЛИКА АГУРБАШ  
СЕРГЕЙ КУПРИК ЯН МАРТИ АНТОН ЛИРНИК И БЭНД СОПРАНО ТУРЕЦКОГО  
РОДИОН ГАЗМАНОВ СЕРГЕЙ КУРЕНКОВ ВИТАЛИЙ АКСЕНОВ АРТУР  
ДУЭТ «БАЯН-МИКС» АНДРЕЙ ВЕСЕНИН КИРА ДЫМОВ  
ВЛАДИМИР ЗАХАРОВ И ГРУППА «РОК-ОСТРОВА» АЛЕКСАНДР ЛОМИНСКИЙ  
АНАТОЛИЙ ПОЛОТНО И ФЕДОР КАРМАНОВ РУСТАМ ШТАР ЮТА  
ВИКТОР РЫБИН И НАТАЛЬЯ СЕНЧУКОВА СЕМЕН КАНАДА  
ЛЮДМИЛА СОКОЛОВА ЗАМОТАЕВ БЭНД АНСАМБЛЬ «БАЛАГУРЫ»  
ПЕТЯ ПРИВИН ВЕРОНИКА АНДРЕЕВА И ДРУГИЕ**

Реклама

 Ticketland.ru

**БИЛЕТЫ**

495 **937-77-37**

**OLIMPIK.RU**

КАССЫ СК «ОЛИМПИЙСКИЙ»  
ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЛЕТ

495 **786 33 33**

**CONCERT.RU**

ЗАКАЗ, ДОСТАВКА БИЛЕТОВ **+7(495) 644 2222**



# «Представьте, что вас отдали в пионерский лагерь и никогда оттуда не заберут»

Новый благотворительный проект помогает подросткам-сиротам и потенциальным родителям найти друг друга

**Александра Кошкина,**  
Москва –  
Казань – Москва

В конце сентября ребята из двух московских детских домов и их потенциальные родители отправились в трехдневное путешествие в Казань, организованное благотворительным фондом «Арифметика добра». Это пилотный проект, в рамках которого сиротам впервые предоставили шанс познакомиться и пообщаться со взрослыми в неформальной обстановке в течение нескольких дней. Корреспондент «Профиля» отправился в поездку вместе с ними, чтобы выяснить, что у них получится.

Поезд отправляется поздно вечером, но я прихожу заранее. Через 20 минут у вагона № 7 появляется первая группа детей, еще через 10 минут – вторая. Они обступают меня со всех сторон, шумят и толкаются. Недолго думая, я беру свои вещи и отхожу в сторону.

– А у тебя есть мама? – слышу я, как спрашивает один ребенок у другого. – Моя мама сдох... умерла.

– Как ты можешь так говорить о своих родителях! – возмущается второй.

– Я сказал «умерла»!

– Ты сначала сказал «сдохла».

– Лучше бы папа сдох, а мама была жива, – помолчав, буркнул мальчик.

Через несколько минут подходит высокий парень и, нагнувшись, прячется от кого-то за мной.

– Вас как зовут? – поднимает он на меня глаза.

– Саша. А тебя?

– Леша. Вы с нами поедете?

– С вами.

Это дети из двух детских домов, № 71 и № 48. Всего 23 ребенка, подростки от 9 до 16 лет. Фонд «Арифметика добра» выкупил для поездки целый плацкартный вагон. Постепенно появляются взрослые, и мы проходим внутрь. Уже за полночь в вагоне становится тихо, дети легли спать.

## День первый

Утром будят детские голоса, в вагоне снова шум и гам. Организаторы поселили взрослых вперемишку с детьми, так происходят первые знакомства. Заметив в моих руках телефон, на котором я играю в пасьянс, подходит маленький мальчик Руслан. Он садится рядом, и я объясняю ему, как нужно раскладывать карты. Тут же нас обступают другие мальчишки. Я отдаю им телефон, пока он не разрядится. В соседнем купе психолог-педагог Анна Гайкалова, которую дети прозвали «Бабаня» (сокращенно от «баба Аня»), читает мальчикам постарше книгу. И, судя по их лицам, сюжет им кажется увлекательным.

«Это самый лучший день в моей жизни», – говорит Ваня, хотя день только начинается и мы еще не приехали в Казань. Он хвастается фонариком, который ему подарил проводник. Так появляются первые любимчики. Про себя я даю им клички. «Ласковый» – это про Руслана, он обнимает абсолютно всех взрослых, берет их за руку и третя щекой о плечи, тихо мяукая, словно котенок. Психолог говорит, что у него проблемы с привязанностью. «Хитрый» – это про Сашу, подвижного и любозна-



Лепина Марина

тельного мальчика. В поезде он с увлечением рассказывал взрослым про звезды и устройство Вселенной. Есть еще Андрей, он, как и Руслан, любит обниматься и всех женщин называет мамой. Большинство выглядят младше своего возраста.

В Казани нас селят в гостинице возле гребного канала, дети от нее в восторге. Пока я устраиваюсь в номере, внезапно подросток открывает дверь, смотрит на меня и, ничего не сказав, уходит, оставив дверь открытой. Позже узнаю, что это не мальчик, а 15-летняя девочка, ее зовут Наташа, и она плохо слышит. Всего в нашей группе пятеро слабослышащих подростков, между собой они общаются на языке жестов.

После обеда нас ждет автобус на экскурсию по городу и Казанскому кремлю. Мы с коллегой опаздываем на 10 минут, и нам достаются места в конце автобуса, среди мальчишек. Там я оказываюсь рядом с 15-летним Мишей, который осторожно интересуется, кто я и как меня зовут. Дети вежливы и на выходе из автобуса подают руку, соперничая друг с другом. Некоторые подростки курят.

Вечером в гостинице проходит официальное знакомство. В нашей группе не только взрослые и дети, но и воспитатели детских домов и психологи, готовые проконсультировать по любому вопросу. Две девочки демонстративно садятся в последнем ряду и отказываются представиться. Воспитатели потом объясняют, что это своеобразный способ привлечения внимания. После небольшой

игры ребят просят уйти, психологи остаются со взрослыми и предлагают поделиться первыми впечатлениями.

Одна семейная пара призналась, что им очень понравились два брата – Сергей и Кирилл, с которыми они ехали в поезде. «Парень так и сказал: «У меня есть брат, я без него никуда». Это здорово», – объясняет мужчина. Оказалось, что у пары уже есть опыт усыновления. «Мы решили, что у нас есть силы взять еще одного ребенка», – отметил мужчина. Часть женщин заявила, что искали детей помладше, но готовы «присмотреться». Другие сетуют, что им тяжело, так как они ничего не знают

Диана Машкова (вторая слева) считает, что подростки нуждаются в семье не меньше, чем младенцы

## «Именно в кризис помощь нужна больше всего.

Потому что социальный сектор падает, у людей доходы снижаются, а социальное сиротство – это следствие нестабильности ряда семей»

о ребятах. «На самом деле здорово, они не ругаются матом, не бегают, не кричат, слушаются, – сказала еще одна потенциальная мама. – Потрясающе. При выходе руку подают. Я зря беспокоилась, очень комфортно».

«У меня два впечатления. Во-первых, чувствуется, что они хотят понравиться, что они хотят быть хорошими, – поделилась другая. – Второе. Меня беспокоит, почему происходит так, что дети дорастают до 16 лет и до сих пор не в семье. При этом огромная очередь людей, которые хотят усыновить. Детей не дают усыновить, пока они маленькие, и потом не знают, что делать, когда они становятся взрослее. Что делать?»





Летина Марина

Юлия во время поездки решила, что уже готова взять в семью ребенка

Анна Гайкалова рассказала, что стала мамой для пятерых детей. Разделять их на родных и приемных она не любит. «Теперь я смотрю на них, на то, какими они стали – здоровыми, образованными, каких они родили детей, – рассказала она. – Сейчас я смотрю и на этих детей. Я хочу сказать, что каждый из них получится, он станет человеком, другом. К каждому нужен свой подход. Не надо бояться больших мальчишек и девочек».

### День второй

Рано утром мы отправляемся в город Болгар, где недавно были отреставрированы памятники архитектуры. Сначала добираемся на автобусе до речного вокзала, оттуда на теплоходе «Метеор»

## «Когда был принят «закон Димы Яковлева», все ходили, шумели и кричали. А мы пахали, нам некогда было возмущаться»

в Болгар. Путь неблизкий – два часа по Волге. Дети в восторге носятся по теплоходу, залезая во все углы. Рядом садится потенциальная мама, и в разговоре она невольно признается, что все равно хочет ребенка помладше. «Этих уже не исправить, они большие, – говорит она. – У них, мне кажется, и с генетикой что-то не то. Они большие, выбирают кого побогаче, им нужны богатые буратины».

Я уйду поговорить с представителем фонда Дианой Машковой, которая руководит одним из его проектов – «Азбука приемной семьи». Фонд «Арифметика добра» появился совсем недавно. В марте 2014 года его основал бизнесмен Роман

Авдеев, отец 23 детей (19 приемных) – столько же отправилось с нами в Казань. По мнению Дианы, фонд появился как раз вовремя – в кризис. «Именно в кризис помощь нужна больше всего, – объясняет она. – Потому что социальный сектор падает, у людей доходы снижаются, а социальное сиротство – это следствие нестабильности ряда семей».

Идея поездки в Казань у нее появилась в марте этого года во время встречи с первым президентом Татарстана Минтимером Шаймиевым, основателем фонда «Возрождение», который занимается восстановлением памятников культуры. Узнав, что Диана организует неформальные встречи детей и потенциальных родителей, он пригласил их в Болгар. «Я не могла

не откликнуться на такую возможность, – сказала она. – И мы объединили усилия, фонды «Возрождение» и «Арифметика добра». При помощи Шаймиева удалось также привлечь другие компании. Например, Туристско-

информационный центр Казани предоставляет нам бесплатные автобусы и экскурсию».

Поездка, по ее словам, обошлась недешево: «Все это могут легко представить, просто подсчитав стоимость железнодорожных билетов и отеля. Все остальное нам предоставляют наши друзья. Родители за проезд и питание платят сами, фонд компенсировал им проживание в отеле».

Диана рассказывает, что группа подростков была выбрана не случайно. «Во-первых, подростки не меньше, чем младенцы, нуждаются в семье. Во-вторых, у них остается меньше времени для того, чтобы каким-то образом встать



на ноги, – объясняет она. – У нас существуют мифы о том, что подростки – это трудно и тяжело. Но не забывайте, что это очень интересно. Если подросток в 15–16 лет, который вырос в семье, хочет самостоятельности, то у ребенка из детского дома потребность в близком человеке, наоборот, усиливается, потому что он чувствует, что еще год-два, и ему надо выходить. Но куда выходить? Он этого мира не знает».

Отбором детей занимались директора детских домов. Помимо возрастного критерия были еще два: это дети, которые хотят в семью и остро в ней нуждаются, и те, кто на данный момент не поддерживает связи с кровными родителями. «Ребенок может быть в детском доме временно, пока его кровная семья решает какие-то вопросы, но совершенно точно, что ребенок вернется в семью, – сказала Диана. – А у этих детей если и есть какие-то контакты, то они бесперспективны. Например, есть старенькая бабушка, которая уже не может справиться и в материальном плане, и в моральном. Некоторые – это дети-отказники». По ее словам, все дети понимают, что за взрослые рядом с ними. «Они знают, что если мы их приглашаем развлечься, то это обязательно встреча с потенциальными родителями, – признается Диана. – Естественно, психологи и воспитатели их готовят, объясняют, что мы едем в путешествие, там будут потенциальные родители, и вы можете с кем-то подружиться. Никто детям не обещает, что они обязательно найдут семью».

Основной фактор для отбора родителей – это желание взять в семью не обязательно младенца. «Разумеется, у нас в клубе есть база родителей, как потенциальных, так и уже состоявшихся, – объясняет Диана. – Сначала мы делаем рассылку, а потом начинаем звонить тем, о ком мы точно знаем, что они с документами и готовы искать ребенка. Подавляющее большинство по непонятным мне причинам хочет младенцев. Когда есть кровные дети, то эта тяга пройти младенческий путь с нуля мне кажется не очень обоснованной».

Через два часа мы прибываем в Болгар, где сам Шаймиев захотел встретиться с детьми. Встреча происходит в Белой мечети, ставшей местом хранения самого большого печатного Корана. Однако появление первого президента республики вызывает ажиотаж среди туристов, тут же окруживших его. Поэтому встреча оказалась короткой. Сфотографировавшись с детьми и сказав им пару слов, Шаймиев под присмотром охраны спешно удалился.

Наконец, мы гуляем по музеям Болгара – лишь немногие дети с интересом слушают экскурсовода, большинство предпочитает осматри-

## СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИКА БУДУЩЕГО

**25**  
**ЛЕТ В**  
**ЭФИРЕ**

**РАДИО**  
**РОССИИ**

0+, 6+, 12+, 16+, 18+

«Первая кнопка» проводного вещания  
УКВ 66,44 МГц в Москве, УКВ 66,3 в Санкт-Петербурге



Лепина Марина

вать достопримечательности самостоятельно, но не упуская из виду воспитателей и взрослых. Особый восторг у них вызывают животные. То они гоняются за утками, то гладят котов, то кормят верблюдов.

На обратном пути на «Метеоре» наша группа делится на две условные части. В одном отсеке размещаются преимущественно взрослые, во втором – дети. Спустя полчаса взрослые засыпают, становится тихо. В другом отсеке наблюдаю, как в одной стороне слабослышащие дети и переводчики учат некоторых родителей языку жестов, в другой – воспитатель играет со своими подопечными. Ко мне подсаживается 16-летний Леша.

– Ты уже решил, кем ты хочешь стать? – интересуюсь я.

– Да, машинистом локомотива, – отвечает он.

– Почему именно машинистом?

– Потому что я хочу поездить по всей России.

Вечером в гостинице снова тренинг, на котором проходит урок языка жестов. В центр выходит потенциальная мама, которая два часа учила язык на «Метеоре» и теперь без особого труда смогла представиться при помощи жестов. Переводчики объясняют, что язык простой и при желании его можно выучить за три месяца. В конце урока слабослышащие подростки поют песню. Синхронно двигаясь под музыку, они переводят слова на свой язык.

### День третий

На последний день организаторы не планировали каких-либо экскурсий. В этот день потенциальные родители берут на себя часть детей,

получают задание найти какую-либо достопримечательность и целый день гуляют с ними. Это было обязательным условием участия в программе для взрослых. Разделение происходит по предпочтениям детей. Ребят больше, поэтому некоторые пары берут на прогулку и двоих, и троих.

Вечером мы собираемся вновь, дети делятся впечатлениями, кто и где успел побывать. Наконец остаются одни взрослые, чтобы подвести итоги. «Я понял, что есть много ребят и здоровых, и развитых. Это не про то, что есть из чего выбирать, а про то, что бояться не надо», – сказал потенциальный папа. «За два-три месяца дети мне не рассказывали то, что смогли рассказать за три дня», – поделилась педагог, работающая с детьми.

Большинство просто благодарило за предоставленный опыт, но не выражало желания забрать конкретного ребенка. Так, Анастасия раскритиковала количество тренингов, которые, по ее мнению, только отнимают время: «И я так и не смогла найти ответ на вопрос, почему дети доживают до 16 лет в детских домах». «Сегодня дети шесть часов смеялись, и подходили дети из других групп и говорили, что жаль, что они не поехали с нами, – продолжил ее муж. – Дети раскрываются, и, конечно, это пропасть между нами. Это добрые люди. Правда, они не знают этот жуткий внешний мир. И были разговоры, что им 16 лет, у них будут квартиры. Они готовы отдать квартиры за игрушку. Меня в ужас приводит то, в какую среду они попадут через пару лет».

Впрочем, немногие определились с выбором. Уже на собрании стало известно, что 15-летнего слабослышащего Федю заберет Юлия, у которой ранее был неудачный опыт опеки: ребенок по собственному желанию вернулся в детский дом. «Конечно, я могу говорить, что я получила большой опыт и сейчас пойду выбирать каких-то других детей. Я сейчас не хочу кого-либо осуждать, – добавила она. – Я прикипела к большому количеству детей, и слава богу, что некоторые из них взрослые, и я могу стать для них наставником и просто быть рядом». Потом она рассказала про некую женщину, которой удалось получить солидную сумму на благотворительность от предпринимателя, который поначалу не хотел давать деньги. «Она просто спросила, был ли он в пионерском лагере. Тот ответил, что да, конечно. И тогда она сказала: «Представьте, что вас никогда оттуда не заберут».



Когда дошла очередь до Дианы, она уже не могла сдерживать слезы. «Я была в пионерском лагере, и мне этого хватило в жизни, – поднесла она платок к глазам. – Я сегодня испытываю большую боль, она со мной долгие годы, но сейчас как-то это усугубилось. Я хочу одного: чтобы мы, взрослые, повзрослели. Детям нужен любой контакт во внешнем мире, но контакт надежный и преданный».

«Если мы хотим, чтобы они построили наше будущее, то я уже сейчас скорблю по этому будущему, – произнесла Анна Гайкалова. – Для меня это был урок, потому что меня никто из детей не выбрал. И я сказала Диане: это, наверно, потому, что я уже немолодая. И она ответила: да, все дети хотят молодых родителей. И для меня, с одной стороны, это было очень больно. А с другой стороны, я сказала себе: «слава богу», потому что совесть моя чиста. И если бы меня кто-то выбрал, несмотря на то, что у меня болен муж, я бы не смогла его оставить. И нельзя говорить, что маленького мы спасем. А большой что, должен умирать? Это все равно что стариков – в Волгу. Потому что молодые будут жить, а нас отведете туда. Зачем мы нужны? Нас уже не выбирают в мамы. Я помню, когда был принят «закон Димы Яковлева», все ходили, шумели и кричали. А мы пахали, нам некогда было возмущаться».

После тяжелой встречи наша группа собирается в столовой, где потенциальные родители на языке жестов поздравляют слабослышащих детей с Днем глухих и дарят им торт. После этого настала пора покинуть Казань. В холле гостиницы ко мне снова под-

ходит Руслан и обнимает. Я прошу разрешения его сфотографировать. «Потом будете смотреть и вспоминать», – тут же догадался он. Андрей просит разрешения посидеть со мной рядом в автобусе. 16-летний Ваня отбирает мою сумку и несет ее до поезда.

– А где ваша сумка? – уже на вокзале спрашивает Андрей.

– Ее Ваня несет, – отвечаю я.

– Я хотел это сделать, – вдруг расстраивается он.

– Он старше и сильнее, поэтому пусть несет, – пытаюсь я его успокоить.

– Нет, я хотел, – не соглашается он.

В поезде дети, с которыми я познакомилась по дороге в Казань, вновь отбирают у меня телефон. Подходят пообщаться и другие. Ближе к ночи ко мне подсаживается 15-летний Миша под предлогом игры в карты. Ранее телефон у меня просили только маленькие дети. Так он просидел со мной до двух часов ночи, и только воспитателю удалось уговорить его лечь в постель.

Москва встречает нас холодом, серым небом и дождем. Все три дня погода в Казани стояла летняя и солнечная. Такой контраст усиливает тревогу перед расставанием. Наша группа собирается на вокзале, и никто не знает, как начать прощание. «Всем пока, нам пора», – кричит Леша, который за время поездки не один раз проявлял организаторские способности. Затем он подходит ко мне и обнимает. За ним бросаются обниматься и другие дети. Наконец ко мне подходит Миша и протягивает руку. В ответ я обнимаю его сама. ■



## Помогите Роме!

СОЮЗ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ  
ПРОСИТ СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ ПОМОЧЬ

Восьмилетний Рома Раджабов, когда вырастет, хочет стать ветеринаром. Но вопрос, доживет ли он до того дня, когда мечта свершится, к сожалению, стоит остро. У Ромки хроническая почечная недостаточность. Мальчику требуется специальный аппарат – циклер. Этот портативный агрегат, который еще называют «искусственной почкой», позволяет очищать кровь во время сна автоматически. Однако аппарат, так необходимый Ромке, стоит 560 000 рублей! К сожалению, самостоятельно семья Раджабовых приобрести его не в состоянии. Вот и выходит: чтобы со временем Ромка мог помогать братьям нашим меньшим, сегодня нужно помочь ему самому.

**Более подробная информация по тел. (495) 225 1316 или на сайте [www.sbornet.ru](http://www.sbornet.ru). Платежи в адрес Ромы Раджабова принимаются во всех отделениях Сбербанка России без взимания комиссионного сбора.**

**Получатель: некоммерческое партнерство «Союз благотворительных организаций России»  
ИНН 7715257832  
КПП 771501001  
р/с 40703810287810000000  
в Московском филиале ПАО РОСБАНК г. Москва**

**к/с 30101810000000000272  
БИК 044583272**

**Назначение платежа: пожертвование на лечение Романа Раджабова**

# «Самое большое счастье для меня – это писать»

«Военные дневники» Астрид Линдгрэн повествуют о том, как писательница придумала свою «Пеппи Длинныйчулок», а с ней и саму себя

Клаудия Фогт,  
текст  
Владимир  
Широков,  
перевод

Кружат чайки, в воздухе пахнет морем. Здесь, на Фурусунде, все в точности так, как Астрид Линдгрэн описала в своей повести «Мы – на острове Сальткрока». Красный деревянный дом рядом с причалом. Белая изгородь без калитки, войти может каждый, участок зарос сорной травой и цветами.

Астрид Линдгрэн провела на Фурусунде не одно лето и многие свои книги написала именно там... Линдгрэн любила сидеть на небольшом балконе с видом на море на втором этаже дома. В одной из ниш стоит деревянная скамья. Снизу доски исписаны простым карандашом. Годы, отдельные слова и россыпь стенографических знаков: «3 июля 1963 года. Солнце сияет, как в старые добрые времена. Первые дни лета были сказочными. Я весь июнь провела здесь, писала «Эмилия из Лённеберги», теперь кни-

Шведка получила прописку в жизни многих людей. Но в том, что касается ее собственной биографии, она всегда сохраняла дистанцию. В этом году вышли две книги, посвященные главным образом самой Астрид Линдгрэн. Первая – выдающаяся биография: издатель Йенс Андерсен написал портрет женщины, с открытым забралом встречающей вызовы своего времени. О том, насколько такой образ реалистичен, свидетельствует вторая книга – ее военные дневники. Литературный документ показывает Астрид Линдгрэн как писательницу, которая в своем юморе искала опору в мрачные годы войны. Желание поделиться своими рассказами отчасти объяснялось нежеланием принимать статус-кво.

После многих лет колебаний потомки Линдгрэн решили опубликовать эти записи.

За годы войны автор исписала 17 тетрадок; она подклеивала вырезки из газет, продуктовые карточки и листовки. Шесть лет она увлеченно вела этот дневник, в котором события личные перемежались с международными.

Первая запись –

1 сентября 1939 года: «Сегодня началась война. Никто не хотел в это верить». Последняя – 31 декабря 1945 года: «Я желаю себе самой счастливого нового года! Себе и всем моим близким! А по возможности – и всему миру, но, наверное, здесь я хочу слишком много».

Одни записи рассказывают о заботах и буднях семьи шведского среднего класса, другие – о развлечениях, таких как вылазки на велосипедах в цветущий Васепарк, или о пе-

**Сегодня почти каждый ребенок знаком хотя бы с одним сюжетом от Линдгрэн. Ее персонажи живут в детских воспоминаниях европейского поколения бэби-бумеров, в 60-х и 70-х годах книгам Астрид Линдгрэн практически не было альтернативы**

га завершена. Мы купили парусную лодку, Сальткрока». Чтобы написать это, Астрид Линдгрэн приходилось ложиться на спину, при этом ее ноги выглядывали из-под скамьи. Возможно, она шевелила при этом пальцами ног, как ее Пеппи.

«Пеппи Длинныйчулок» принесла Астрид Линдгрэн известность. Она до сих пор остается самым значительным в мире автором книг для детей. Этого не может изменить даже Дж. К. Роулинг с ее «Гарри Поттером»...



реезде в более просторную квартиру. Рядом со своей оценкой политических событий («Национал-социализм и большевизм – это примерно как два динозавра, сражающихся друг с другом») она скрупулезно записывает, какие удалось сделать припасы, что было на столе в праздник, какие подарки получили ее Ларс и Карин.

Это взгляд человека, чья страна активно не участвовала в войне. Пойдя на уступки гитлеровскому режиму, Швеция смогла сохранить свой нейтралитет. Однако фронт подступал все ближе. Больше всего простых шведов напугали война между Финляндией и Советским Союзом зимой 1939–1940 годов и оккупация Прибалтики. Астрид Линдгрен не исключение: «Была в гостях у Эльзы Гуландер. Говорила там с одной женщиной из Финляндии. Она рассказала чудовищные вещи о Финской войне и о том, как русские обращались с пленными». На фоне таких впечатлений в июне 1940 года она считала, что от Сталина исходит даже большая угроза, чем от Гитлера.

Когда Линдгрен начинала вести свой военный дневник, она еще не прославилась. Чтобы заработать себе на хлеб, в 1940 году она устроилась в отдел перлюстрации шведской госбезопасности. То, что ей приходилось читать, она должна была хранить в тайне, но, разумеется, такие знания не могли не наложить на нее своего отпечатка. В ее дневнике упоминаются отдельные письма, которые она украдкой стенографировала в Главпочтамте. В марте 1941 года она писала: «Похоже, Гитлер хочет превратить всю Польшу в одно гигантское гетто, где бедные евреи будут умирать от голода и антисанитарии». Она прочла письмо одного еврея из Вены, который незадолго до этого бежал в Швецию и у которого был брат из числа «тех, кому не повезло».

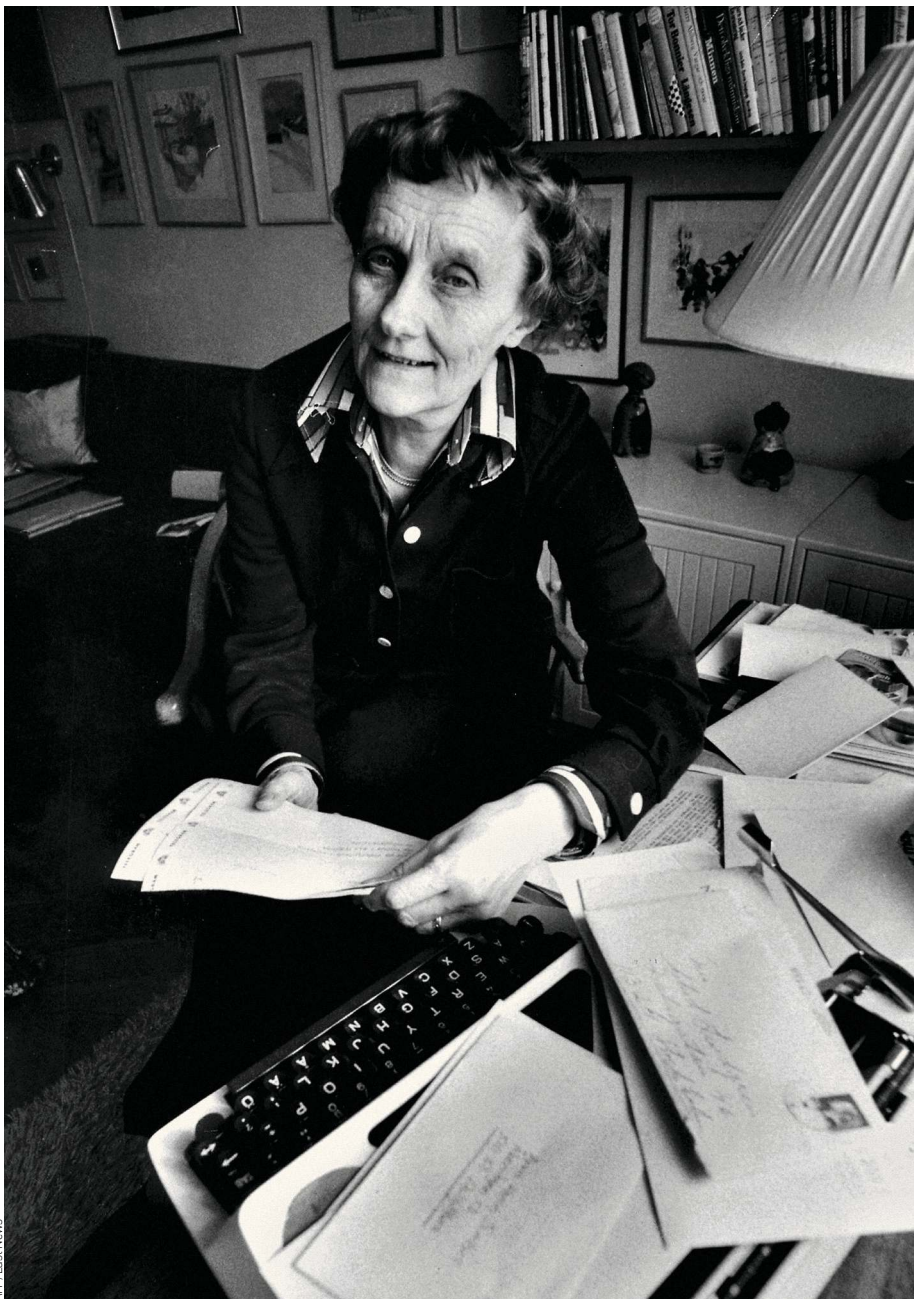
«Моя мать вела этот дневник, чтобы лучше разобраться в происходящем, – говорит дочь Линдгрен Карин Ниман. – Она искала объяснение: как такое вообще стало возможным». Больше чем десять лет спустя после смерти Линдгрен, в 2002 году, читатели познакомились с писательницей, которую волновала политика. Взрослой женщине удавалось тянуть быт с двумя детьми и не самым простым мужем. «Жаль, что никто не пристрелит Гитлера», – писала она

осенью 1939 года. Ее борьба за мир, продолжавшаяся всю жизнь, берет начало в этом дневнике. В ее записях проглядывают юмор и экстравагантность, с каждой страницей раскрывается ее писательский талант. В своих неповторимых интонациях, объединяющих резкость, эмпатию и усмешку, 5 сентября 1942 года она писала: «Войне исполнилось три годика. Этот день рождения я отмечать не стала».

Летом 1944 года в ее браке наступил кризис. Стуре Линдгрен, муж Астрид, влюбился в другую. «Почва как будто уходит у меня из-под ног», – записала она. Линдгрен страдала от бессонницы и нервного расстройства. Именно из-за таких глубоко интимных признаний дети сомневались, стоит ли публиковать дневник.

Дочь Линдгрен Карин Ниман расположилась на террасе своего дома Фурусунде, находящемся поблизости от красного дома матери. Когда Астрид было 80 лет, она сидела с ней на этой террасе и в очередной раз читала вслух

В этом году вышли две книги, посвященные знаменитой детской писательнице Астрид Линдгрен (на фото). Первая – ее биография, написанная известным датским филологом Йенсом Андерсеном. Вторая – военные дневники самой Линдгрен



AFP/East News

дневник – писательница уже плохо видела. По прочтении она сказала: «Хорошо, что я тогда все это записала».

Когда в 1945 году вскоре после окончания войны Астрид Линдгрэн опубликовала «Пеппи Длинныйчулок», это произвело революцию: героиня поглощает целый торт, развешивает на ветках деревьев злых мальчишек, а в цирке укладывает на ковер «силача Адольфа, самого сильного челофека на сфете. Гили-дили-дили-пом!»

Порой появление книги становится громом среди ясного неба. «Пеппи Длинныйчулок» ставит с ног на голову привычный порядок. Ведь героиня – девочка, которая оказывается сильнее и в десять раз умнее всех взрослых. Плюс анархия сюжета одерживает триумф над мещанским приличием.

Как Астрид Линдгрэн в разгар войны пришло в голову придумать такую героиню! Литературовед Барбара Винкен называет «Пеппи Длинныйчулок» «ходячим восстанием». В марте 1944-го Линдгрэн записывает в своем дневнике: «На домашнем фронте: Карин подхватила корь, причем со всеми прелестями, доктор все еще не разрешает ей вставать с постели. Меня же сейчас очень занимает Пеппи». Травма лодыжки вынудила ее сидеть, она скучала и использовала время, чтобы писать.

Девочка, обладающая необычайной силой, занимала семью Линдгрэн уже больше двух лет. В декабре 1941 года мать сидела на кровати своей дочери. У Карин было воспаление легких. «Чтобы мама подольше со мной посидела, я попросила: расскажи мне еще что-нибудь о Пеппи Длинныйчулок. Я никогда до этого не слышала такого имени, это было первое, что пришло мне на ум, чтобы мама мне что-нибудь рассказала». Уже на следующий вечер Линдгрэн придумывала новые истории, и вскоре у них дома стали собираться друзья Карин, чтобы услышать продолжение о рыжеволосой девчужке. Двоюродные братья и сестры в Смоланде тоже были без ума от приключений шаловливой девчонки. «Расскажи нам о Пеппи», – умоляли они.

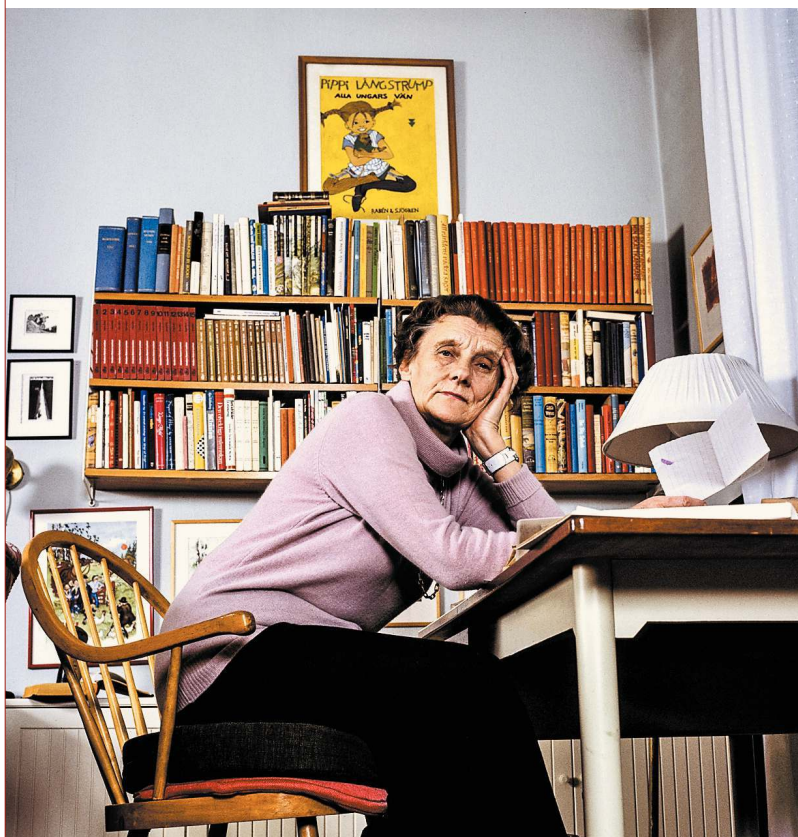
Проводилось много исследований, и литературоведы искали ответ на вопрос, что заставило Астрид Линдгрэн придумать столь революционный и современный детский персонаж. Карин Ниман хорошо помнит, что и в Швеции «люди находились в постоянном страхе перед всей этой жизнью. Ведь мир погряз в кошмаре. Пеппи была реакцией на общую ситуацию. История ее жизни помогала что-то противопоставить действительности. Просто вздохнуть».

Линдгрэн любила читать, в молодые годы роман Кнута Гамсуна «Голод» помог ей пережить лишения во время ее учебы в Стокгольме. Позднее она утверждала, что своеобразный юмор романа вдохновил ее на столь радикальную фигуру, как Пеппи. Своим детям Карин и Ларсу писательница прочитала огромное количество детских книг, таких как всемирно известный «Том Сойер», а также сказок. Позднее она сама говорила, что была знакома с трудами Альфреда Адлера и реформаторскими педагогическими теориями А. С. Нилла, а также с педагогическими размышлениями Бертрانا Рассела.

«Пеппи Длинныйчулок» – детище увлеченной читательницы и матери, знания и опыт которой нашли отражение в книге. Она вдохновлялась интересом своих юных слушателей и никогда не сомневалась, что детей нужно воспринимать всерьез. Когда манускрипт «Пеппи» был готов, Линдгрэн по собственной инициативе послала его в известное издательство Bonniers. Письмо, которое она приложила, позволяет судить о ее уверенности в себе, а также о той жизнеутверждающей пульсации, которая отличает все ее книги.

«Пеппи Длинныйчулок – это, как увидите, маленький сверхчеловек в облиции ребенка, живущий в совершенно обыкновённом окружении. Я читала у Бертрана Рассела, что

Писать было первым профессиональным порывом Линдгрэн. В возрасте около 17 лет она захотела пройти волонтерскую практику в газете Vimmerby Tidning. Последнюю свою книгу «Рони – дочь разбойника» она написала в 1981 году, в возрасте 74 лет (на фото – Астрид Линдгрэн в своем рабочем кабинете, декабрь 1978 года)



AFP/East News

DEAR GRIFFIN





в детстве доминирует прежде всего потребность стать взрослым, или, лучше, стремление к власти. Обычный ребенок в своей фантазии прокручивает сюжеты, содержащие в себе стремление к власти. Я не знаю, насколько прав Бертран Рассел. Однако, судя по той почти болезненной популярности, которой пользовалась Пеппи Длинныйчулок у моих собственных детей и у их сверстников, я могу в это поверить. Передаю рукопись в ваши опытные руки. И могу лишь надеяться, что теперь вы не заявите на меня в ведомство по делам несовершеннолетних. На всякий случай мне, вероятно, следует подчеркнуть, что мои собственные, вероятно благовоспитанные, ангельские дети в результате действий Пеппи никоим образом не пострадали. С глубоким уважением, Астрид Линдгрэн».

Спустя пять месяцев она получила отказ. Она снова села за рукопись, и Пеппи обрела маму на небесах, отца, бороздящего Южное море и хоть какой-то намек на муки совести. Позднее свет увидела и первоначальная версия книги, которая по своему эмансипаторскому запалу даже превосходит первое издание.

Для Астрид Линдгрэн выход «Пеппи» в ноябре 1945 года, по сути, положил начало ее писательской карьере. Это один из ключевых моментов в ее жизни. После нескольких тяжелых месяцев вернулся муж. «Домой вернулся моряк, домой вернулся с морей, и охотник вернулся с холмов», – переписала она строки Стивенсона в свой дневник. В них угадывается грусть, вызванная плачевным состоянием ее собственного брака.

На производительности Линдгрэн это не сказывалось: всего за несколько лет она написала еще две книги о Пеппи, три томика историй из Бюллербю и придумала Калле Блюмквиста. Линдгрэн было почти 40 лет, почти полжизни осталось позади, когда она вдруг в одночасье стала всемирно известным автором детских книжек.

Эйфория, вызванная концом Второй мировой войны, сыграла в этом решающую роль. Записи в дневнике Линдгрэн от 7 мая 1945 года даже 70 лет спустя позволяют почувствовать

Домик Астрид Линдгрэн в ее родном городке Виммербю. Линдгрэн, тогда носившая фамилию Эрикссон, пользовалась репутацией особы своевольной. «Я была «настоящим флэппером», – вспоминала она

## «Пеппи Длинныйчулок» – детище увлеченной читательницы и матери, знания и опыт которой

нашли отражение в книге. Она вдохновлялась интересом своих юных слушателей и не сомневалась, что детей нужно воспринимать всерьез

ту беспредельную радость, которая в Швеции была связана с предстоявшей капитуляцией Германии: «Над Стокгольмом разлито просто безумное ликование. Площадь Кунгсгатан покрыта слоем бумаги в несколько сантиметров, все люди ведут себя, будто потеряли рассудок». Эти майские записи Линдгрэн – одни из самых трогательных в дневнике. Ее тоже захватило всеобщее воодушевление в связи с освобождением, и тем не менее она пишет как зрелая женщина, трезво смотрящая на мир. События прошедших лет лишили ее иллюзий. Безумие войны, на которое она не закрывала глаза. И личный кризис брака.

Такой опыт пробудил в ней решимость, проявленную Астрид еще в 19 лет, когда она родила своего внебрачного сына Ларса





Global Look Press

Пеппи Длинный-чулок Астрид Линдгрэн придумала, чтобы развлечь заболевшую дочь. Выход книги о похождениях Пеппи в ноябре 1945 года положил начало писательской карьере Линдгрэн (на фото – Пеппи в шведской экранизации книги, 1968 год)

в клинике Копенгагена и сохранила в тайне имя его отца. И он привел к освободительному пониманию, которое выразилось в записи на Рождество 1944 года: «Если хочешь быть счастливым, то счастье должно исходить из твоего собственного внутреннего мира».

Писать было первым профессиональным порывом Линдгрэн. В возрасте около 17 лет она захотела пройти волонтерскую практику в газете *Vimmerby Tidning*. В начале 20-х годов такой выбор молоденькой женщины из маленького городка не был делом обычным. Однако Астрид Линдгрэн, тогда носившая фамилию Эрикссон, в своем родном городке Виммербю и без того пользовалась репутацией особы своевольной. Я была «настоящим флэппером», рассказывает она, носила жакеты, кепки-восьмиклинки и короткую стрижку. В 1921 году женское движение впервые добилось для шведок права голосовать на выборах. Однако это не означало, что соответствующие передовые идеи были широко распространены в провинции.

Биограф Йенс Андерсен посвящает последним годам юности Астрид и ее молодости (примерно до 25 лет) более ста страниц. На этот период приходится ее личный прорыв в современность. Будучи практиканткой, она написала много материалов – о судебных процессах, несчастных случаях и преступлениях, а также репортажный триптих о пешем походе с шестью другими молодыми шведками по югу страны. В сентябре 1926 года – ей тогда не было и 19 лет – Линдгрэн ушла из редакции, забеременев от женатого главного редактора на 30 лет старше нее.

Последующие годы Йенс Андерсен описывает как своего рода пропасть, наложившую неизгладимый отпечаток на всю жизнь

Линдгрэн. Она уехала в Стокгольм и пошла на курсы секретарей-стенографистов. Однако в Стокгольме рожать тоже было нельзя, отец ребенка увяз в тяжелом бракоразводном процессе. Линдгрэн обратилась за помощью к защитнику прав женщин Еве Анден, которая посоветовала рожать в Дании.

В конце ноября она на последних неделях беременности одна поехала в Копенгаген, где нашла семью, согласившуюся взять на себя заботу о маленьком Ларсе. Казалось бы, хорошее решение, однако молодая мать неслыханно страдала от разлуки. Это тяжелое время продолжалось целых три года.

Когда приемная мать заболела, Ларс еще почти год оставался у родителей Астрид Линдгрэн на хуторе Нас, где она сама провела счастливые детские годы. Позднее она называла свою прогулку по улицам Виммербю с незаконнорожденным сыном рука об руку «первопроходчеством». Ведь было не принято, «чтобы матери-одиночки представляли миру своих чад как чудо, равновеликое всем остальным детям», рассказывала Линдгрэн позднее. К тому времени она уже переросла представления о морали, бытовавшие в ее родном городке. В Стокгольме она познакомилась со Стуре Линдгреном, и, когда весной 1931 года они поженились, наконец смогла забрать сына к себе.

Об этой главе своей жизни Астрид Линдгрэн долгое время молчала. И только в 70-е годы она поделилась воспоминаниями с журналисткой Маргарете Стремстедт. С публикацией военных дневников картина жизни Астрид Линдгрэн становится более полной, и мы начинаем лучше понимать истоки ее огромного сопереживания детям и их целеустремленному упрямству.

Дело было осенью 1978 года. Астрид Линдгрэн должна была получить Премию мира немецкой книготорговли. Она озглавила свою благодарственную речь: «Только не насилие». Она прислала текст речи во Франкфурт, после чего получила письмо от, как она выражается, «главного решальщика». Возможно, было бы лучше, если бы она приняла награду без речи? Нет, не лучше. Линдгрэн дала понять: либо она произнесет свою речь, либо в принципе не поедет во Франкфурт.

22 октября она стояла в церкви Святого Павла в больших очках в толстой роговой оправе и говорила о том, что истоки агрессии и войны следует искать в детских. «Личность будущих государственных дея-

телей и политиков тоже складывается еще до четырех лет – это звучит страшно, но это так». Ее речь была призывом к отказу от насилия в воспитании. Она убедительно рассказала, что должны испытывать дети, когда родители умышленно причиняют им боль. В 1978-м в Германии еще считалось, что родители вправе прибегать к физическим наказаниям. 30 с лишним лет спустя после появления «Длинного чулка» мир был еще совсем не таким, каким его хотелось бы видеть детям.

Под конец своей писательской карьеры Линдгрэн придумала еще одного персонажа, который мог бы быть подружкой Пепши. «Рони, дочь разбойника» – последний роман Линдгрэн, написанный в 1981 году. Это история о мужестве и упорстве.

Астрид Линдгрэн писала историю Рони в красном деревянном домике на Фурусунде. Сегодня он принадлежит ее внукам; когда они делали ремонт, постарались ничего

не нарушить. На втором этаже на маленьком столике стоит старая печатная машинка писательницы, в соседней комнатке прямо у окна – ее кровать. Здесь она делала стенографические записи многих своих историй. Из окна открывался вид на ветвистое дерево и на море. «Моя мама всегда писала в ранние утренние часы и, как правило, не вставая с постели, – говорит Карин Ниман. – Она никогда не делала из этого историю, а просто писала».

Сама не желая того, Линдгрэн жила жизнью современной женщины, ментально свободной, самостоятельно вершащей свою судьбу. Раннюю беременность, войну и свой тяжелый брак со Стуре Линдгреном – все это она воспринимала как своего рода вызовы. Она так и не вышла больше замуж после смерти мужа в 1952 году. Но это ее не расстраивало: «Самое большое счастье для меня – это писать», – зафиксировала она в марте 1945 года в своем военном дневнике. ■

## На помощь искусству



Пресс-служба фестиваля «Территория»

Сцена из постановки финского хореографа Теро Сааринена «Превращаемые» (Morphed)

Со 2 по 10 октября в Москве при поддержке Альфа-банка проходит 10-й международный фестиваль – школа современного искусства «Территория».

«Два месяца назад мы не знали, состоится ли фестиваль, – сказал соучредитель «Территории» Роман Должанский, предваряя открытие программы. – Банк, в котором хранились средства госсубсидии на его проведение, был лишен лицензии». «Огромное спасибо тем, кто пришел на помощь в драматическую

минуту. Мы ваши навеки», – добавил художественный руководитель фестиваля и Театра наций Евгений Миронов. Как рассказал директор по информационной политике и связям с общественностью АО «Альфа-банк» Леонид Игнат, несмотря на сложную ситуацию в банковском секторе, банк продолжает поддерживать современное искусство. «Это одно из приоритетных направлений, поскольку атмосфера творчества и новаторского подхода созвучна принципам работы банка», – сказал он.

Также Леонид отметил, что Альфа-банк участвует в большом количестве социальных и культурных проектов, чтобы Москва и другие города России становились интереснее. Банк поддерживал «Гоголь-Центр» в период его становления, сотрудничая с режиссером Кириллом Серебренниковым. В прошлом году банк организовал первые гастроли московского театра «Практика» в Перми и Екатеринбурге.

В рамках фестиваля «Территория» на сценах столичных театров будут представлены 10 спектаклей. По словам Миронова, за годы существования фестиваль открыл зрителю 80 зарубежных и отечественных спектаклей, которые посетили 85 тысяч человек. А в мастер-классах опытных режиссеров приняли участие более 1000 студентов из 40 городов. «Многие из них окончили вузы и уже многое успели сделать, – рассказала арт-директор «Территории» Чулпан Хаматова. – Они творят со свежим взглядом, не скованным канонами классической школы, которые у нас по-прежнему сильны. Для нас это огромное счастье и повод гордиться фестивалем».



# Проценты местного значения

Международные автоконцерны борются за российский рынок, открывая все новые заводы в нашей стране

Дмитрий Белов

Нестабильное положение рубля в сочетании с ужесточением внешнеполитического курса России заставляет участников отечественного автомобильного рынка искать способы снижения издержек. Просто пересчитать стоимость в соответствии с текущим курсом валюты значит взвинтить цены на автомобили практически вдвое. На такой шаг решаются немногие. Другой очевидный путь – максимальная локализация производства.

На этом фоне знаковым событием можно назвать открытие сразу двумя брендами, Ford и Volkswagen, собственных производств двигателей на территории России. Учитывая, что это один из самых технологичных агрегатов, можно сказать, что пик локализации для некоторых моделей данных марок уже практически достигнут.

## Volkswagen

Volkswagen понадобилось три года, чтобы наладить выпуск моторов на площадке в Калуге. Была построена сборочная линия площадью 32 тысячи квадратных метров. Начиная со следующего года до 30% собираемых здесь машин должны оснащаться двигателями отечественного производства. Первенцем, сошедшим с конвейера, стал бензиновый мотор 1,6 MPI серии EA 211.

Данные силовые агрегаты будут устанавливаться на модели Skoda Rapid и Volkswagen Polo, выпускаемые на заводе Volkswagen в Калуге, а также на модели Volkswagen Jetta, Skoda Octavia и Skoda Yeti, собираемые в Нижнем Новгороде. Стоит отметить, что сами двигатели также имеют довольно высокую степень локализации. Заготовки блока цилиндров и головки блока цилиндров поступают в Калугу с ульяновского завода компании Nemaк, производящей детали из отечественного алюминия. В производственном процессе используется песок с местного месторождения.

**Маркус Озегович, генеральный директор Volkswagen Group Rus:**

«Текущий уровень локализации производства Volkswagen Group Rus в России – 45%, но до конца 2015 года мы достигнем отметки 50%. Благодаря запуску нового производства двигателей в Калуге мы выполним условия соглашения с правительством РФ по поставлению 166 (о локализации производства. – «Профиль»).

Мы постоянно работаем над расширением базы локальных поставщиков – приводим в Россию наших глобальных партнеров, а также помогаем локальным производителям компонентов доводить качество своей продукции до высоких стандартов концерна Volkswagen. Например, мы смогли убедить нашего глобального поставщика – компанию Nemaк построить завод в России. Таким образом, до конца года они начнут поставлять на наше производство двигатели блоки цилиндров и головки блока цилиндров, произведенные в России и из российского алюминия».

## Ford

Примерно аналогичным образом выглядит ситуация и в компании Ford. Здесь площадь цехов несколько больше – 42 тысячи квадратных метров. Предприятие расположено на территории свободной экономической зоны «Алабуга», рядом с одним из трех автомобильных заводов Ford Sollers в России. В настоящий момент заявленный объем выпуска составляет 105 000 двигателей в год с возможностью дальнейшего расширения до 200 000 двигателей в год. Так же как и Volkswagen, Ford планирует ставить эти моторы как минимум на 30% производимых в России автомобилей. Сходящий с конвейера бензиновый двигатель Duratec объемом 1,6 литра имеет три варианта исполнения – мощностью 85 л.с., 105 л.с. и 125 л.с. Он полностью выполнен из алюминия и от-



Ford Motor Company



SKODA AUTO



Volkswagen

Ford EcoSport (вверху) скоро получит новый двигатель, собранный на предприятии в СЗЗ «Алабуга». А новые Volkswagen Jetta и Skoda Octavia (слева) оснастят моторами калужской сборки

вечает всем стандартам качества Ford и современным экологическим требованиям. Мотор будет устанавливаться на Ford Fiesta в версии седан и хэтчбек, на новый Ford Focus и субкомпактный кроссовер EcoSport. Локализованные компоненты самого двигателя – блок цилиндров, головка блока, коленчатый вал, крышка коленвала и поршни. Кроме того, компоненты поставляют ОАО «Заволжский моторный завод», Группа ГАЗ и костромское предприятие «Мотордеталь».

Как отметил Марк Овенден, президент и CEO Ford Sollers, «открытие нового двигательного завода означает, что мы четко придерживаемся своих планов и компания Ford Sollers подтверждает свой статус важного игрока в российской автомобильной промышленности. Завод двигателей Ford Sollers – это современное и высокотехнологичное предприятие, при подготовке к его запуску использовался накопленный опыт и компетенции компании Ford Sollers во всем мире. Этот проект позволит компании укрепить позиции на рынке и предложить локализованные продукты Ford, адаптированные для нужд российских покупателей».

#### **Адиль Ширинов, первый вице-президент и исполнительный директор Ford Sollers:**

«По итогам 2014 года Ford Sollers достиг общего уровня локализации производства в 40%. Совместное предприятие является полноценным участником постановления 166, и к 2018 году локализация российского производства автомобилей Ford достигнет 60%. Компания активно развивает базу поставщиков компонентов и сырья, которая в данный момент насчитывает около 70 локальных поставщиков и диверсифицирует объем локально произведенных комплектующих. Более 300 комплектующих локализовано. На 75% локализован металл для изготовления штамповки. Российскими нефтехимическими компаниями разработано 7 спецификаций полимерных композиций для производства деталей интерьера/экстерьера – таких как бампер, дверная и инструментальная панели и т. п. Компания Ford Sollers также начала устанавливать на автомобили детали из локального пластика, разработанного в России. Всего для автомобилей Ford, выпускающихся на заводах Ford Sollers, производится 86 деталей».





Фот: Сергей Яковлев / ИАСС

Базой для производственной площадки по сборке двигателей Mazda в России должен стать завод совместного предприятия «Мазда Соллерс Мануфэкчуринг Рус» во Владивостоке

из локального пластика, а к концу 2015 года планируется увеличить это число до 150 деталей. В 2015 году был запущен собственный завод по производству двигателей, основные комплектующие для которых производятся из локального сырья на российских заводах».

## Mazda

Планы по производству двигателей есть и у Mazda. В сентябре этого года в рамках Восточного экономического форума был подписан соответствующий меморандум о намерениях между первым заместителем министра промышленности и торговли РФ Глебом Никитиным, уполномоченным директором, президентом и главным исполнительным директором Mazda Масамичи Когаи и генеральным директором ПАО «Соллерс» Вадимом Швецовым. Основой для новой производственной площадки должен стать завод совместного предприятия «Мазда Соллерс Мануфэкчуринг Рус» во Владивостоке. С момента запуска в 2012 году там было произведено около 80 000 автомобилей Mazda. Но, в отличие от площадок, расположенных в европейской части России, здесь всерьез рассматривается возможность дальнейшего экспорта моторов. Низкий курс рубля, а как следствие – удешевление производственных издержек могут дать неплохой экономический эффект. Особенно на фоне производства в Японии с ее стабильно дорогой иеной.

### Глеб Никитин, первый замглавы Минпромторга РФ:

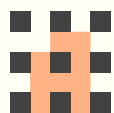
«Министерство последовательно стимулирует и поддерживает проекты, направленные на развитие производства не только автомо-

билей, но и ключевых наиболее технологичных узлов и агрегатов, в которых заключена основная добавленная стоимость в автопроме. Намерение СП «Мазда-Соллерс» начать производство двигателей свидетельствует о готовности проекта перейти на новый технологический уровень, и министерство приложит все усилия, чтобы этот проект был реализован».

## Другие варианты

И если для автопроизводителей идея экспорта во многом еще находится в стадии обсуждения, то, к примеру, производители шин уже компенсируют скачки курса рубля подобным образом. Так, производственная площадка концерна Continental в Калуге в лице ООО «Континентал Калуга» не только максимально перешла на отечественное сырье, но и еще в апреле запустила поставки шин Continental в Белоруссию и на Украину. Затем последовал родной для компании рынок Германии и Франции. Сейчас на очереди Скандинавия. Не отстают и производители сельхозтехники. Один из крупнейших мировых игроков, компания «Ростсельмаш», в следующем году планирует освоить рынки Великобритании, Сербии и Хорватии.

Но далеко не все автопроизводители готовы пойти на дополнительные вложения в условиях нестабильного рынка. Скорее, наоборот – есть попытки вернуться к крупноузловой сборке SKD. Такие запросы уже поступают в Минпромторг России. Но, учитывая, что подобная практика идет вразрез с существующими соглашениями, ответ, скорее всего, будет отрицательный. Тем не менее есть определенные надежды на развернутую помощь со стороны правительства. Не считая уже существующих программ, стимулирующих потребительскую активность, обсуждается возможность пересмотра формулы расчета степени локализации. С большой долей вероятности программа утилизации и программа льготного кредитования будут расширены и на 2016 год. А если удастся провести решения по стимулированию экспорта, то есть хорошие шансы привлечь столь необходимые дополнительные инвестиции. Ну а пока всем стоит приготовиться к весьма непростым временам. Как сказал председатель комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер, «недавнее резкое ослабление рубля гарантирует, что рынок увидит немедленный рост продаж, за которым позже последует соответствующее падение. Будьте готовы к еще одному заезду на американских горках!» ■



БИЗНЕС-ЦЕНТР

**АНДРОНЬЕВСКИЙ**

ANDRONEVSKY.RU



## КОМПЛЕКС ЗДАНИЙ НА ТАГАНКЕ

КРУГЛОСУТОЧНЫЙ ДОСТУП, ВЪЕЗД НА ТЕРРИТОРИЮ  
СТАНЦИИ МЕТРО «МАРКСИСТСКАЯ», «ТАГАНСКАЯ», «ПЛОЩАДЬ ИЛЬИЧА», «РИМСКАЯ»

ВНУТРЕННИЙ ДВОР, КРУГЛОСУТОЧНАЯ ОХРАНА

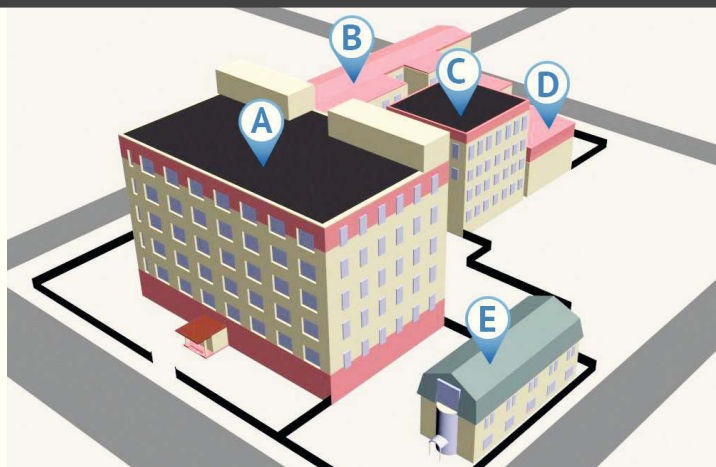
БЕСПЛАТНАЯ ПАРКОВКА ВОКРУГ ЗДАНИЯ

ПРЯМАЯ АРЕНДА ОТ СОБСТВЕННИКА, ОФИСЫ КЛАССА В+

**БОНУС!** БЕСПЛАТНЫЙ ПЕРЕЕЗД ЗА СЧЕТ БЦ

**СУПЕРБОНУС!** БЕСПЛАТНАЯ РЕКЛАМНАЯ ПОДДЕРЖКА

**АРЕНДАТОРОВ В ЖУРНАЛЕ «ПРОФИЛЬ»**



БОЛЬШАЯ АНДРОНЬЕВСКАЯ, Д. 17

**+7 (495) 745-84-01**

RENTNOW@ANDRONEVSKY.RU



# профиль

# iPad версия

Новости | Лучшее за неделю | Текущий номер  
On-line подписка | Архив номеров

