

ДЕПРЕССИЯ:
БИЧ СОВРЕМЕННОГО
БИЗНЕСМЕНА

ЧТО БУДЕТ С МИРОМ:
ПРОГНОЗ
НА ДЕСЯТИЛЕТИЕ

КАК ПРОКУРОРУ
СТАТЬ
МИЛЛИАРДЕРОМ

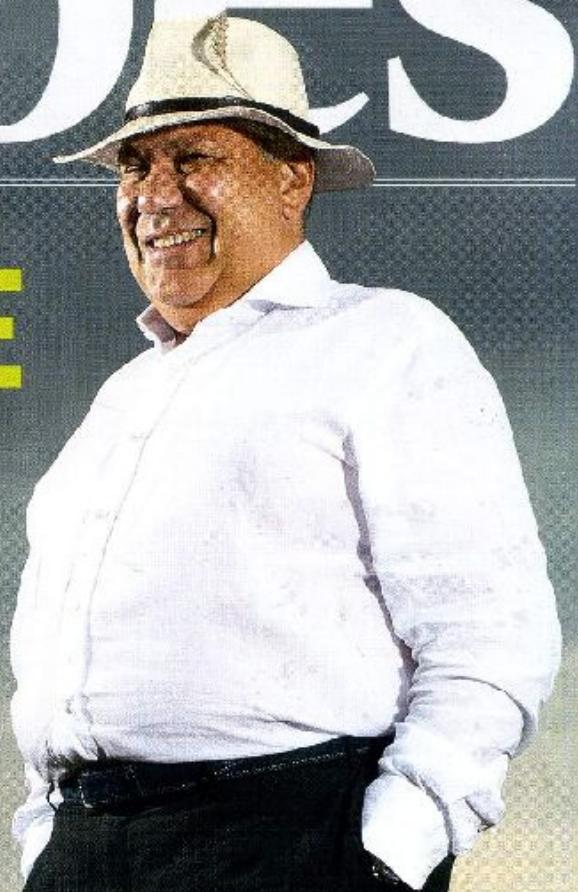
АВГУСТ · 2011

УКРАИНА

Forbes

АГРАРНЫЕ БАРОНЫ

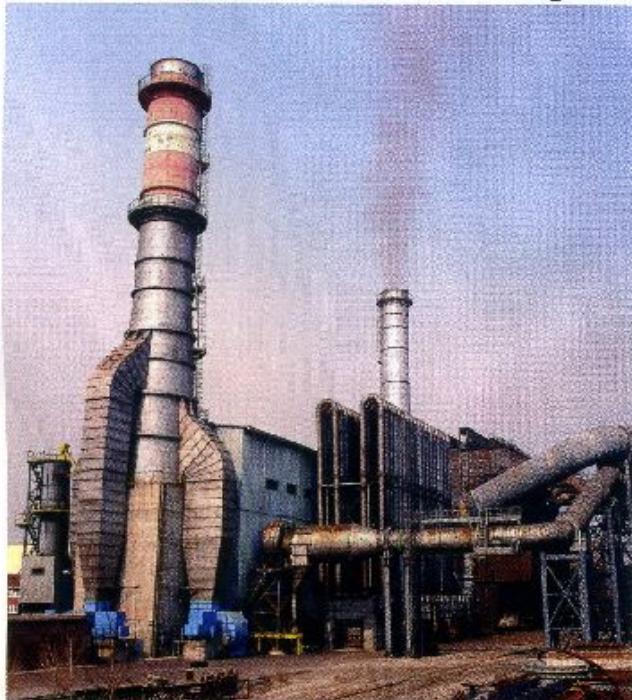
- Пионер зернового рынка
- Производитель черной икры
- Крупнейший экспортёр меда
- Продавец самого дорогого молока
и другие лидеры украинского
агробизнеса



СОДЕРЖАНИЕ

Август 2011 — №6(06)

User for journal-plaza.net



НОВАЯ ПОЛЯНА

Тарас Кутовой вовремя переключился с девелоперского бизнеса на аграрный

КРЫША НА МИЛЛИАРД

Геннадий Васильев требует включить его в список *Forbes*

стр. 72

стр. 76

8 . . . СЛОВО РЕДАКТОРА

НАШИ АВТОРЫ

9 . . . ВЫБОР РЕДАКЦИИ

10 . . . ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД

Кризис укрепит

Европейский союз

12 . . . НАЦИОНАЛЬНЫЙ

ИНТЕРЕС

Президент должен остановить процессы над оппозицией

14 . . . ПОЗИЦИЯ

Какой путь ведет от бедности к процветанию

15 . . . ЦИТАТЫ

ИНФОРМАТОР

16 . . . ИЗ-ПОД РАЗВАЛИН

Успехи и провалы независимой Украины

18 . . . СЕМЕЙНЫЙ ДОМ

Алекс Розт показал, как сэкономить \$5 млн при покупке особняка в Нью-Йорке

18 . . . УКРАИНА И «БУЛГАРИЯ»

19 . . . БЛАГОРОДНОЕ ДЕЛО

АГРОБИЗНЕС В ЛИЦАХ

стр. 50



Экс-одессит зарабатывает

\$10 млн в год на американских адвокатах

20 . . . ВОСЕМЬ ВОПРОСОВ НАТАЛЬЕ ИЗОСИМОВОЙ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

22 . . . ЧУДЕСНЫЙ ПОРОШОК

Харьковские предприниматели нашли способ продлить жизнь автомобилей

24 . . . ЖАЖДА ПРИКЛЮЧЕНИЙ

Почему уникальная и недорогая система очистки воды не приносит денег разработчику

25 . . . ПРАВИЛЬНАЯ СХЕМА

Киевская инженерная компания стала частью мирового автопрома

26 . . . ПАХНЕТ КЕРОСИНОМ

Огонь — лучший друг Анины Морозовой

28 . . . ЧТО НУЖНО ДЛЯ СЧАСТЬЯ

Колонк Елены Евграфовой о том, как получать радость от жизни

СОДЕРЖАНИЕ

МАРКЕТИНГ

30 ... ЛИДЕР И ВСЕ ПРОЧИЕ

Удержать лидирующие позиции сложнее, чем захватить

32 ... СДЕЛАЙ САМ

Три истории успешной раскрутки стартапов в соцсетях

ТЕХНОЛОГИИ

36 ... ТОВАР — ЛИЦО

Чем Viewdle привлекает гигантов мировой IT-индустрии

38 ... ДЕРЗКИЕ ПТИЦЫ

Разработчики игры Angry Birds покоряют мир

40 ... ТОНКИЕ БЕЗ ЯБЛОК

Компактные альтернативы MacBook Air

ИНВЕСТИЦИИ

42 ... ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОММУНИКАТОР

Ник Пиацца берется за сделки, которых боятся конкуренты

44 ... ДОРОГОЙ КЛИЕНТ

Есть ли private banking в Украине: исследование FORBES

46 ... ПРЕИМУЩЕСТВО ПЕРВОПРОХОДЦА

Как заработать на инвестициях в малоизвестные компании

48 ... FERREXPO: КОНЕЦ РАЛЛИ

Как реагировать на действия Службы безопасности Украины

АГРОБИЗНЕС

50 ... ФОТОПРОЕКТ: УКРАИНСКИЙ АГРОБИЗНЕС В ЛИЦАХ

60 ... ДОРОГА К РАБСТВУ

Кто боится частной собственности

64 ... «НАМ НУЖНО ИГРАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО»

Алекс Лиситса о проблемах и перспективах аграрного бизнеса в Украине

67 ... ОСЕТРИНА ПЕРВОЙ СВЕЖЕСТИ

Какое будущее ждет аквакультуру в степях Украины



НА ВСЕ СЛУЧАИ ЛЕТА

Подбираем летние костюмы

стр. 108

ТОНКИЕ БЕЗ ЯБЛОК

Не хотите MacBook Air?

Выбор есть!

стр. 40



70 ... ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

Пионеры органического земледелия: где прибыль?

72 ... НОВАЯ ПОЛЯНА

Чем отличается бизнес на селе от городского

74 ... РИСКОВАННОЕ ЗЕМЛЕДЕЛИЕ

Австралийский фермер умудряется на скучных почвах зарабатывать миллионы

ЛЮДИ И КОМПАНИИ

76 ... КРЫША НА МИЛЛИАРД

Почему бывший генпрокурор Геннадий Васильев претендует на бизнес утоляющего магната Виктора Нусенкиса

82 ... ПЕРЕХОДНЫЙ ВОЗРАСТ

Southwest Airlines взлетела выше всех в авиапромышленности США. Что компания делает, чтобы не потерять позиций?

86 ... НЕ ПО-БРАТСКИ

Как братья Колодюки стали врагами

90 ... НАК ПРАВИТЬ МИРОМ

Что ждет США в следующем десятилетии

94 ... НА ГРАНИ СРЫВА

Депрессия — бич современного бизнесмена

СТИЛЬ

98 ... ОСОБЕННОСТИ СКАНДИНАВСКОЙ РЫБАЛКИ

101 ... ГАСТРОНОМ

Идеи для правильного пикника

102 ... ПЕРВЫЙ КЛОУН В КОСМОСЕ

Ги Лалиберте о своем орбитальном путешествии

104 ... ОДИН ДЕНЬ В БОСТОНЕ

106 ... ЯХТЕННЫЕ АКСЕССУАРЫ

108 ... ГАРДЕРОБ

Подбираем летние костюмы

110 ... ВИННЫЙ КРИТИК

Какие уроки можно извлечь из винных скандалов

111 ... НЕЛЬЗЯ ЕСТЬ ВТОРОПЯХ

Шеф-повар Алекс Жеффруа о жизни, ресторанах и Путине

112 ... МЫСЛИ

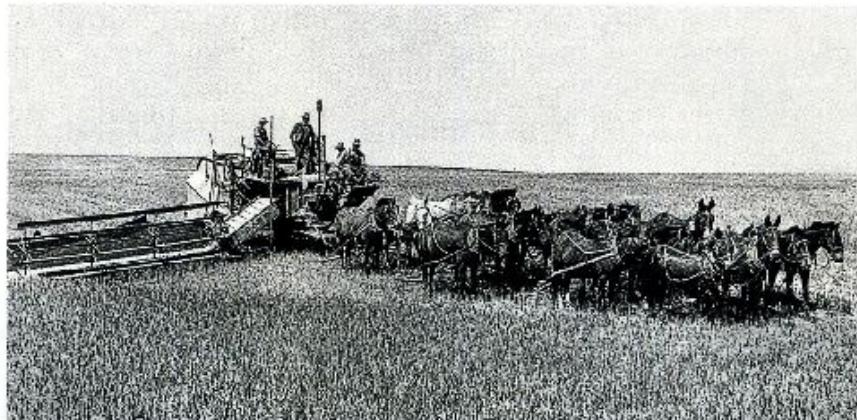
User for journal-plaza.net

ЗЕМЛЯ И ВОЛЯ

ПОСТОСВЕТСКОЕ государство как постсоветская милиция. Когда в нем есть нужда — дебонируют, грабят или убивают — не доказываясь. Когда же состава пресечения нет, а просто пахнет нахвойой, оно тут как тут. Просит предъявить документы и многозначительно молчит. Ждет, когда гражданин назовет свою цену вопроса.

Аграрная реформа в Украине — затянувшееся издевательство и над здравым смыслом, и над крестьянами, которых сельская номенклатура уже 20 лет защищает как липку. В дебатах, которые разгораются осенью вокруг законопроекта о рынке земли, мы в 150-й раз услышим иссостоятельные, противоречавшие простейшей экономической логике аргументы.

«Денежные мешки скупают землю по кремлевке». Появление на рынке новых игроков ведет к повышению цены, не так ли? Если крестьянин может продать землю дороже, чем до либерализации (пусть и не сразу по таким же, как в Западной Европе, цепям), — это плохо или хорошо? Если чиновники действительно хотят повысить уровень



жизни крестьян, их прямая задача — привлечь на украинский рынок земли как можно больше крупного капитала.

«Крестьян обманут, оставят ни с чем». Если речь о том, что если просто ограбят, то здесь бы и применить силу государства: наладить прозрачный учет прав собственности, а самочинные захваты и мошенничество жестко пресекать. Но это, конечно, не такое приятное занятие, как брать взятки.

«Посмотрите на Восточную Европу — там тоже ограничения». Средицующий ВВП в Польше, Румынии, Венгрии в три-четыре раза выше, чем в Украине. Центры и полюсы могут себе позволить потакать собственным фобиям. Могут ли

украинцы? Тем более что и венгры, и поляки как раз сейчас снимают барьеры для прямых инвестиций в свое сельское хозяйство.

«Занигают бумажки, получают сокровища». Разумеется, американскую экономику, как и доллар, ждет неминуемый крах. Нужно дождаться, когда это произойдет; а уж тогда запускать рыночный оборот земли — это модификация самого первого аргумента, свидетельствующая о том, что автор, скорее всего, пересел кремлевской пропаганды. Несколько поколений советских людей жили в предвкушении неизбежного краха капитализма. Сильно преуспели?

— Владимир Федорин,
главный редактор



ЮЛИЯ БУШУЕВА

Один из лучших журналистов России, писавших о нефти и газе. в середине 2000-х Юлия Бушуева ушла работать в инвестиционный сектор. Во главе аналитического департамента UniCredit Securities Ltd она неоднократно выходила свою команду в первые тройки престижных рейтингов.

В 2010 году в рейтинге Institutional Investor «Лучшие аналитические команды региона EMEA» ее команда заняла первое место. Сейчас Бушуева — управляющий директор инвестиционной компании «Арбат Капитал Менеджмент». «В Украине, как и в других странах бывшего СССР, очень многое зависит от политики», — говорит она. — Инвестировать только на основании фундаментального анализа не получится — нужно обязательно смотреть на отношения владельцев бизнеса с руководством страны». Колонка Юлии Бушуевой открывает рубрику SmartMoney, посвященную нетривиальным инвестиционным идеям.



БОРИС ДАВИДЕНКО

Свою дипломную работу выпускник Киевского политехнического института 2003 года посвятил выявлению дефектов в металлах. С первых дней работы в Forbes Борис продолжает искать проблемы. Но не в металлах, а в жизни крупного бизнеса. «История украинских компаний порой напо-

минает уравнение со многими неизвестными», — говорит Борис. — Слишком мало данных да и те приходится собирать по крупицам». Он уже разобрался в хитросплетениях продажи Проминвестбанка (см. FORBES № 1). В той статье российский Внешэкономбанк впервые официально признал, что покупка проблемного банка в Украине была обусловлена геополитическими соображениями. В данном номере Борис рассказывает о схватке за активы одной из самых таинственных бизнес-структур Восточной Европы — концерна «Энерго». Теперь в этом уравнении куда меньше неизвестных, чем прежде.

User for journal-plaza.net

ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ

Мировая экономика до сих не оправилась от последствий финансового кризиса. *FORBES* выбрал две книги и два фильма, в которых опыт Великой рецессии осмыслен наиболее глубоко



«СЛИШКОМ КРУТ ДЛЯ НЕУДАЧИ» (TOO BIG TO FAIL, 2011)

Фильм режиссера Керпика Хэнсона — художественная реконструкция событий сентября 2008 года, когда рухнул инвестиционный банк Lehman Brothers. В центре картины — министр финансов США Генри Полсон, который спасает мировую экономику от близящегося краха и делает это с лихостью героя голливудского блокбастера.



«ВНУТРЕННЕЕ ДЕЛО» (INSIDE JOB, 2010)

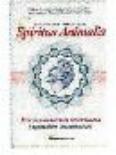
Лайтмстив документ-

ального фильма Чарльза Ферлосона — люди, чьи действия и решения привели к кризису, все еще у власти. Далеко не все из них согласились дать интервью для фильма. Но у автора достаточно собеседников из высших политических и экономических кругов, чтобы показать, как строилась мировая финансовая пирамида.



М. ЛЬЮИС, «БОЛЬШАЯ ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ» (THE BIG SHORT, 2010)

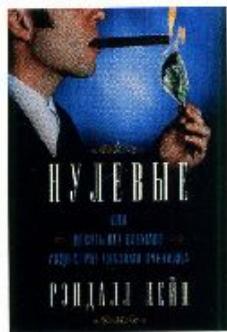
Главные героя книги — люди с Уолл-стрит, которые разглядели ипотечный пузырь еще в начале нулевых, предвидели грядущий кризис и играли на рынке против общепринятых правил. Автор знаменитого «Покера лжецов» превратил запутанную финансозную историю в увлекательный детектив.



Р. ШИЛЛЕР, Д. АКЕРЛОФ, SPIRITUS ANIMALIS (ANIMAL SPIRITS, 2009)

Экономическая наука больше никогда не будет такой, как прежде. Нобелевский лауреат Акерлоф и профессор Йель Шиллер убедительно демонстрируют, что отныне при моделировании экономических процессов необходимо учитывать иррациональную сторону человеческой натуры.

БЛЕСК И НИЩЕТА УОЛЛ-СТРИТ



Автор книги «Нулевые» Рэндалл Лейн — выпускник *Forbes*. До середини 1990-х он возглавлял вашингтонское бюро издания, пока не ушел в одиночное плавание. На протяжении следующих десяти лет он делал то, что умел лучше всего — запускал новые журналы. В середине 2000-х Лейн основал издательский дом Doubledown Media — «Двойная ставка». Фондовый бум был в разгаре, заработки лучших трейдеров и инвестбанкиров исчислялись суммами с девятью-десятью нулями, и журналы Лейна — *Trader Monthly*, *Dealmaker*, *Private Air* — со снайперской точностью попадали в самую состоятельную и платежеспособную аудиторию за всю историю человечества.

Вот рацион нью-йоркского трейдера: бублик с белыми трюфелями и золотой обмазкой на завтрак, пицца с лобстером и икрой на обед и сливочное мороженое, покрытое сусальным золотом, на

десерт — кондитерское блюдо за \$1000. «Этот мир был мне чужд настолько, насколько чужда была бы стая горилл, прогуливающаяся где-нибудь в африканской саванне», — пишет Лейн. Но ни блескящих дебютная илея, ни высоко профессиональная команда, ни полная самоотдачи не спасли компанию Лейна от финансового цунами. В январе 2009 года у компании кончились деньги, она обанкротилась. Зато Лейн оказался очень наблюдательным антропологом. Его «Нулевые» — это, пожалуй, один из двух самых увлекательных переходов с трейдерского на русский за последние годы.

P.S. Лейн рассказывает и о том, как составляется знаменитый список богатейших, — методика *Forbes*, кстати, одинакова что в Штатах, что в Украине. О ситуации, в которые попадают репортеры, тоже до сходства схожи. Вот характерный случай: «Крупнейший строитель торговых моллов в Техасе Джерри Мур просто помешался на желании быть миллиардером. Когда я работал над составлением рейтинга 400 самых богатых американцев, он полгода звонил мне каждую неделю. Узнав, что я... даю ему «всего» \$550 млн, он предложил мне, 24-летнему парню, работу в PR за 100 000 и возможность «играть в гольф без ограничений».

Владимир Фёдоров

ДЕЛО ВКУСА

Основатель «Украинского Медиа Холдинга» Борис Ложин о лучших ресторанах Крыма

«СТАРЫЙ КРЫМ»

12-й км трассы Алушта — Ялта, с. Капитановка
По соотношению кухня/сервис/цена — лучший ресторан полуострова. Кухня — крымско-татарская. Вкусно все, но если уж выбирать, то шурпу со-крымским и баранину на ребре по рецепту Узенбаш.

«ИЗБУШКА РЫБАКА»

Симферополь, Балаклава, наб. Назарова, 33
Самый богатый выбор свежей черноморской рыбки в Крыму. На первое вкусыте рыбашку юшку с гренками и чесноком, на второе — «Рыбацкий пир» один из всех (1,5 кг) жареной рыбы семи видов).

«ТИФЛИС»

п/п. Ливадия, пл. Бардуриана, 1
Самый известный ресторан в Крыму, где легко встретить первых лиц государства. Грузинская кухня — одна из лучших в СНГ. Цены запредельные, особенно грузинские виды. Заказывать надо ассорти грузинское, сациви, шашлык по-настущему (баранина на кости).

ЗАРЯ НАД ЕВРОПОЙ

Кризис укрепит политические и экономические институты Европейского Союза



Олег Цывинский

Профессор
Иельского
университета

ДОЛГОВОЙ КРИЗИС В ИРЛАНДИИ, Португалии, Греции, Испании, а теперь и в Италии. Экономики стран Европы все больше напоминают падающие друг на друга костяшки домино. Станет ли нынешний кризис началом конца единой Европы как экономического и политического образования? Наоборот, я считаю, что он ветвяжет одряхлевший континент и обеспечит ему более высокие долгосрочные темпы роста.

В чем главная проблема европейской экономики? Одна из самых важных книг по этой теме — «Будущее Европы: реформа или закат?» Альберто Алесини и Франческо Джавацци. Она написана до пынешнего кризиса, и проблемам госдолга в ней почти не уделяется внимания. Авторы делают акцент на структурных проблемах европейской экономической модели, не обещающей высоких темпов роста. Главная проблема Европы, в их изложении, — медленный экономический рост, что обусловлено избыточным регулированием и раздутьей ролью государства.

Профессора экономики, которые говорят о медленном росте, намного менее интересны публике, чем кассандры, предвещающие распад Европы. Однако долгосрочный уровень благосостояния страны определяется не кризисами, а средними темпами экономического роста на протяжении десятилетий. В начале прошлого столетия Аргентина входила в пятёрку самых богатых стран мира по уровню ВВП на душу населения. После стала практически нулевого роста Аргентина откатилась на 50-е место. Это видно и по вооруженным глазом. Буэнос-Айрес похож на Париж, который сто лет не обновляли и не ремонтировали. Люди, дома, рестораны — все говорит о величине города «когда-то давно».

Без быстрого роста Европа превратится в парк развлечений для туристов из быстро-растающих стран, прогнозируют Алесини и Джавацци. Конечно, мы не увидим сцен, пасущихся вокруг Колизея, как это было в Средние века. Закат Европы будет медленным и поэтому еще более опасным. Ведь обществу очень трудно реагировать на структурные реформы, которые приведут к ускорению

экономического развития, если в принципе «все не так уж и плохо».

Нынешний кризис заставит европейские страны, особенно периферийные, принять трудные экономические реформы, на которые политики не решались бы в спокойные времена. Откуда у меня такая уверенность? Взгляните на Грецию. Еще год назад никто и помыслить не мог, что эта страна примет настолько всеобъемлющий пакет экономических реформ — от приватизации островов до резкого сокращения расходов. И Греция не единичный пример. Алесини с соавторами недавно показали, что успешное сокращение государственных расходов намного более вероятно именно в период острого кризиса. Когда проблемы нарастают постепенно, даже если они суммарно так же велики, как и при остром кризисе, реформы проводить намного труднее.

Еще один позитивный момент в том, что фискальные реформы в периферийных странах усилят и монетарный союз с единой валютой. Экономическая теория говорит о том, что единая валюта работает лучше всего, когда циклы деловой активности в странах монетарного союза примерно одинаковы. Сейчас в Европе единая валюта, но деловые циклы в странах «ядра» значительно отличаются от периферийных. Одна из важных причин такого различия — в отсутствии единой фискальной политики, а особенно в слишком мягкой и поддержанной политическим давлению бюджетной политике периферийных стран. Сейчас, в обмен на помощь стран «ядра», фискальная политика стран периферии будет значительно ужесточена. Фактически происходит «импорт экономических институтов» из ядра в периферию. Вполне возможно, что главным результатом кризиса станет возникновение Единых (экономических) Штатов Европы, во многом похожих на США, с централизованной фискальной и монетарной политикой.

Мне не кажется невероятным, что Европа уменьшит государственные расходы, снизит влияние лоббистов и профсоюзов, перестанет поддерживать неэффективные компании и значительно увеличит темпы экономического роста на годы вперед. Другими словами, европейская экономическая модель приблизится к англо-американской. Фантастика? Но всего 30 лет назад мало кто мог поверить в то, что инфляция в Италии опустится ниже 3% в год, а итальянец Марио Драги возглавит главный монетарный институт континента — Европейский центральный банк. В 1981 году инфляция в Италии составила 18%.

ПОБЕДИТЕЛЕЙ НЕ БУДЕТ

Политические процессы лишают страну вполне реальной европейской перспективы



Анатолий Грищенко

Председатель Комитета Верховной Рады по вопросам национальной безопасности и обороны

ГАЗОВЫЕ КОНТРАКТЫ. подпісанні в 2009 році, безумовно, невигодні Україні. Вони кабальні, несиметричні по обязательствам сторін і штрафним санкціям, а потім повинні бути пересмотрені.

Це не єдинственный случай международних соглашений не в пользу України, як до 2009-го, так і після. Вот некоторые примеры.

1991–1992: несправедливий раздел золото-валютних резервів і имущество бывшего СССР, в том числе за границей.

1994: неадекватная компенсация за отказ України от третьего в мире стратегического ядерного арсенала.

1991–1997: раздел Черноморского флота: лучшие корабли, гавани и причалы отдали России. Вместо справедливой арендной платы на уровне \$0,8–1 млрд ежегодно нам списывали вдвое меньшую сумму за долги, объем и природа которых также не бесспорны.

1998: Украина не получила обещанных тысяч рабочих мест в Харьковской области, когда под пажимом США отказалась от поставок оборудования для Бушерской АЭС в Иране.

2006: в Москве подписаны газовые контракты, не менее кабальных, чем в 2009-м.

2010: Харьковские соглашения нанесли удар по национальным интересам Украины — как в сфере безопасности, так и в энергетике.

Объявим уголовниками и посадим за решетку всех президентов, премьеров и министров, которые не смогли добиться лучших условий для Украины на переговорах в Москве, Брюсселе или Вашингтоне? Чтобы навсегда отбить охоту кому бы то ни было проводить любые переговоры от имени Украины? Абсурд.

Абсурдно преследование премьера политика в порядке, предусмотренном для уголовников.

Если бы в мотивах Тимошенко следствие обнаружило корыстный интерес и личную выгоду, тогда Уголовный кодекс был бы вполне оправдан. Не обнаружил? Тогда все это липа сведения счетов.

Подписанием невыгодных контрактов премьер закрыла тему долгов ЕЭСУ перед Минобороны России? Нет. На банковские счета Тимошенко поступили деньги после подписания контрактов? Таких фактов прокуратура суду не представила. Тогда в чем уголовное преступление?

Люди не верят, что президент Янукович беспартийно борется с коррупцией. Потому что преследуют «бывших», в то время как «нынешним» или «переменившимся» все сходит с рук.

Тимошенко месяцами не выпускают за пределы Киева, а мэр того же Киева остается в должности и преспокойно путешествует за рубежом. А как же зафиксированные новой властью многомиллиардные злоупотребления команды Черновецкого?

Валерия Иващенко больше года держат в СИЗО, а его преемника в Минобороны, Михаила Ехеля, за злоупотребления в особо крупных размерах, подкрепленные документальными, к ответственности не привлекают!

Юрий Луценко не опасен для общества, но суд восемь месяцев держит его за решеткой. Сына прокурора из Днепропетровска, убившего трех женщин, как и десятки других макаров, несущих смерть на улицах наших городов, суд не арестовывает...

В справедливость суда над оппозицией не верят нигде. О политических мотивах внятно говорят в Брюсселе, Страсбурге, Москве, Вашингтоне, Берлине, Варшаве.

Команда Тимошенко, защищая своего лидера от преследований, тоже переходит грани допустимого. Забывая об интересах страны, она провоцирует Евросоюз на отказ от подписания соглашения об ассоциации и зоне свободной торговли с ЕС.

В Европе провал переговоров воспримут кто с сожалением, а кто и с облегчением. А в Украине?

Страна получила реальный шанс — зафиксировать на конец, после 20 лет скитаний, европейский вектор развития, жизненные ценности и демократическую перспективу. Утратить шанс из-за внутренних разборок и личной мести непростительно.

Продолжение судебных ирищ ведет Украину прямиком в Москву, в детице Владимира Путина — Таможенный союз. И правосудия там точно не будет. Ни для Тимошенко, ни для Януковича, ни для кого.

Значит, пора остановить войну на самоуничтожение. Победителей в ней не будет — проиграет вся страна.

Переговоры с ЕС нужно завершить до декабря. С учетом политических раскладов и выборов в странах ЕС другой такой возможности в обозримом будущем у нас не будет.

Янукович, которого перспектива Таможенного союза тоже не прельщает, должен быстро искать выход. Обычно он там, где входит.

Полномочий и рычагов влияния, чтобы свернуть убийственные для будущего страны судебные процессы, у президента предостаточно. **❶**

НУЖЕН ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Какой путь ведет от бедности к процветанию

ТЕКСТ

Пол Джонсон

БЕДНЫМ СТРАНАМ свойственно оглядываться по сторонам в поисках модели развития, которая приведет их к процветанию. В наши дни найти такую модель все труднее.

Европа точно ничего не может предложить. Экономика Германии восстанавливается, но она зависит от общей валюты, которая — из-за поведения проблемных стран еврозоны — стала для нее источником слабости, а не силы. Ирландия и Португалия на грани банкротства. В Испании безработица среди молодежи в возрасте 15–25 лет достигает 50%. Италия — это оперетта. Греция — клептократия, где богатые не платят налогов. Франция — псевдодемократия, типичным представителем правящей элиты которой является Доминик Саркози-Кан.

В цитадели капитализма — Великобритании разумный консервативный премьер и министр финансов. Но их кабинет зависит от голосов либералов. Это вынуждает консерваторов соглашаться на дурацкие эксперименты вроде возращения к ветряным мельницам. Американский президент потратил большую часть своего срока на реформу здравоохранения, в деталях которой никто не способен разобраться. В случае переизбрания он, скорее всего, будет строить старый добрый социализм. Признаков перехода США от глубокой рецессии к свойственному этой стране динамизму пока не наблюдается.

Россия — еще одна псевдодемократия, в которой все решает процветающая элита и которая обязана своим благосостоянием экспорту природных ресурсов. Ничего не может предложить и исламский мир, кое-где щедро наделенный полезными ископаемыми. В его репертуаре лишь провальные

тиражи, пытающиеся выжить за счет убийств собственных граждан.

Самые многообещающие образцы для подражания находятся в Азии. Все они, каждый на свой лад, демонстрируют преимущества капитализма.

Отратительная диктатура Мао Цзэдуна уничтожила свыше 70 млн человек и украла будущее у целого поколения китайцев. Примитивнейшая форма коммунизма позволяла ущелевшим еле-еле сводить концы с концами. Выбрав капитализм, Китай мощно нарастил промышленное производство, экспорт, сбережения и инвестиции за рубежом. Но страна пока не осмеливается ввести демократию. Капиталистическая модель Китая старомодна и опирается на традиционную тяжелую промышленность. В отсутствие интеллектуальной свободы не может возникнуть и рынок идей, без которого нельзя рассчитывать на лидерство в сфере передовых технологий.

Индия с ее приверженностью демократическим институтам и верховенству права предлагает более перспективную модель. Но и ей присущи серьезные недостатки — коррупция и занудное регулирование. После обретения в 1947 году независимости Индия в течение нескольких

десятилетий топтается на месте. Идеалом Ганди и его последователей было примитивное кустарное производство. Династия Неру строила социализм по рецептам Гарольда Ласки из Лондонской школы экономики, предложенным в катастрофические 1930-е годы. Только в последние 25 лет XX столетия Индия начала избавляться от предрассудков своих основателей, обрекавших ее на вечную нищету.

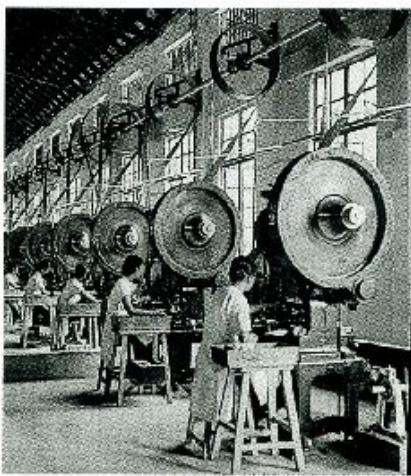
Индия многое достигла, но все еще поражает своими контрастами. Лондонец, подцепивший компьютерный вирус, скорее всего, обратится за помощью в фирму, расположенную в Нью-Дели. Индийские специалисты техподдержки решат проблему быстро, вежливо и дешево. В то же время свыше 100 млн индийцев живут в антисанитарных условиях, а выгребные ямы в их жилищах чистятся вручную миллионом отверженных, которых раньше называли «неприкасаемыми».

Индийцы любят свободу самовыражения, десятки миллионов из них владеют английским, поэтому у страны больше шансов удержаться на экономической передовой. Но задачи, стоящие передней, грандиозны — слишком много времени было упущено.

Япония — страна-отшелыник. В ней господствует мужская элита, которая практически не воспринимает новые идеи извне и очень подозрительно относится к индивидуальной инициативе. Это мешает стране выйти из стагнации. Японии пошло бы на пользу, если бы ее правительство и компании возглавили женщины, отличающиеся более широкими взглядами и предпримчивостью.

Самый обнадеживающий пример подают Сингапур и Южная Корея. Сингапур появился на политической карте мира только в 1965 году, но теперь это одна из самых богатых и хорошо управляемых экономик. Южная Корея, несмотря на соседство с криминально-гангстерским режимом на севере, построила процветающую капиталистическую экономику с демократией и верховенством права. У трудолюбивых южнокорейцев и сингапурцев можно многому поучиться. ■

Автор — британский историк и писатель





ПУТИН НЕ ТОРГУЕТ БИЗНЕСОМ. ОН ПРОДАЕТ И ПОКУПАЕТ ПОЛИТИКУ. ГРУБО ГОВОРЯ, МЫ ПОДЕЛИЛИСЬ С «ГАЗПРОМОМ» СВОИМ БИЗНЕСОМ И ОТКРЫЛИ РОССИИ ПУТЬ В СРЕДнюю АЗИЮ. НРАВИТСЯ МНЕ ЭТО ИЛИ НЕ НРАВИТСЯ, Я СНИМАЮ ШЛЯПУ: ПУТИН ВСЕХ ОБЫГРАЛ.

— Дмитрий Фирташ, бизнесмен, интервью [штата Forbes.ru](#)

РАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ

Таможенный союз не работает и работать не будет. Но очень простой причине: потому что если между Путиным и Лукашенко плохие личные взаимоотношения... они никогда не согласятся с тем, чтобы в какую-то сторону склонялись условия равновесия.

— Евгений Ясин, научный руководитель Высшей школы экономики, «Эхо Москвы»

ИЗБИРАТЕЛЬ УСТАЛ

У Обамы есть не только «классические» проблемы, которые погубили Гувера, Картера и Буша-старшего: хотя кризис в американской экономике не оказался таким глубоким, как ожидали паникеры в 2008 году (спад составил чуть больше 2% ВВП), восстановление идет не так быстро, как хотелось бы, и безработица остается высокой. Проблемой Обамы является также и то, что, судя по всему, американский избиратель стал в последние десятилетия гораздо легче относиться к смене избираемых политиков. Теперь выкидывают из кресла не за спад, а за низкие темпы роста.

— Константин Сонин, профессор Российской экономической школы, «Ведомости»

ВСЕ ХОТЯТ ПОБЛАЖЕК

С МВФ ситуация простая — надо выполнять обязательства. Они говорят: ребята, у вас нет сбалансированных публичных финансов, решите этот вопрос. Предлагаем такие методы, а не устраивает — предлагайте другие. Не предлагаете ничего — денег не получите.

К тому же они обижены на Украину — и на правительство Тимошенко, и на правительство Азарова. Потому что они авансом выдавали ресурсы, а наши чиновники

ничего не делали. При этом непростая ситуация в Греции, в Испании, в Португалии... Об Ирландии не надо забывать. И в такой ситуации МВФ не может идти нам на уступки.

— Игорь Уманский, бывший и. о. министра финансов, «Левый берег»

ЗЛО ЗА ЗАБОРОМ

По всей видимости, дефолт Греции избежен, но он не должен быть неупорядоченным. Заражения, по всей видимости, избежать не удастся — из Греции финансовый кризис, скорее всего, перекинется на Португалию и Ирландию. Тем не менее, остальная часть еврозоны должна быть окружена защитным забором. Для усиления еврозоны потребуется более широкое использование еврооблигаций и введение системы гарантий банковских вкладов, распространяющейся на всю еврозону.

— Джордж Сорос, председатель правления Фонда Сороса, [project-syndicate.org](#)

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУИЦИД

Сирашивать, что будет представлять собой американская экономика, если минфин США объявит дефолт, — это все равно что задаваться вопросом, что ты будешь делать после самоубийства.

— Стивен Уитинг, аналитик Citigroup, *Financial Times*

ТРАТЬТЕ ДЕНЬГИ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ

Повысить пенсионный возраст — это абсолютно обязательная и элементарная мера. Она никакая не «жесткая» — это просто здравый смысл. Так было сделано во многих странах без особых проблем — и в Польше, и в Германии. Почему у вас должно быть по-другому? Не деморализуйте людей, не гратые деньги, которых у вас нет! Если вы

не решаете проблемы на первом этапе — придется их решать на втором. Ведь проблемы не исчезают — они нарастают. Нужно объяснять людям, что будет, если этого не сделать. Необходимо показывать, во сколько им обойдется опоздание. Это не абстрактные рассуждения, а конкретные цифры. И цена все время растет.

— Лешек Бальцерович, бывший премьер-министр Польши, «Контракты»

НАЖДОМУ ПО ШАПКЕ

У меня же судимость будет, если они пойдут на этот шаг, не за воровство шапок в туалетах: у меня откровенно политическое дело, и об этом знает и публично заявляет весь демократический мир.

— Юлия Тимошенко, интервью журналу «Корреспондент»

ВЛИЯТЬ УМЕРЕННО

Неважно, что Мердока изводят за неэтичную до полного беззакония журналистику, а Гусинского раздавили за долги государству, пабличные под политические обязательства, которые он не стал выполнять. Важна первопричина — в излишней влиятельности медиамагната, которого лучше уничтожить хотя бы на всякий случай, чтобы изъять из политического уравнения лишнее неизвестное.

— Леонид Бернидский, редакционный директор издательства «Оксмо», *Forbes.ru*

ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ

Я рассчитываю, что когда мне нужно будет выходить на пенсию, средняя пенсия по стране будет более 8000 грн.

— Владимир Литвин, 55 лет, председатель Верховной Рады, «Каммерсантъ-Украина»

ИНФОРМАТОР

20 лет независимости — Недвижимость — Речной транспорт — Риски — Изосимова



ИЗ-ПОД РАЗВАЛИН

ВКОНЕЦ НОЯБРЯ 1991 ГОДА НА стол советника президента США по национальной безопасности Брента Скоукрофта лежал пятистраничный прогноз ЦРУ по ситуации в Украине. Развеckа предсказывала, что на референдуме 1 декабря подавляющее большинство граждан проголосуют за независимость, что президентом станет Леонид Кравчук, что

новую независимую страну ожидают глубочайшие экономические проблемы — вплоть до дефицита еды и тепла. Информация была прямо противоположной данным нашумевшего поздолго до этого доклада Deutsche Bank, в котором отстаивалась мысль, что Украина может стать самой успешной из всех бывших советских республик. Сегодня мы знаем, что американские разведчики

Успехи и провалы Украинской республики

ТЕКСТ
Наталья Задорей

куда точнее оценивали ситуацию, чем племянки банкиры.

В этом месяце Украина празднует 20-ю годовщину независимости. 24 августа 1991 года Верховная Рада поддержала выход страны из состава СССР. Самое время подвести промежуточные итоги, держа при этом в уме не мифическое — сырое и безопасное — советское прошлое, а реальную ситуацию, сложившуюся в Украине в начале 1990-х: коллапс промышленности, гиперинфляция, полная потеря ориентиров, ощущение экономической катастрофы.

В общем и целом восторжествовали рыночные институты — свободное ценообразование, конкуренция, частная собственность. Мы теперь гораздо



Совладелец Frayman Group Дмитрий Стратон в киевском офисе компании

БЛАГОРОДНОЕ ДЕЛО

Автоматизация риск-менеджмента для адвокатских компаний приносит выходцам из Украины до \$10 млн в год

ТЕКСТ

Роман Судальский

В СОЗДАННЮ В 2007 ГОДУ компанию Frayman Group экс-одесит Юрий Фрайман вложил не только деньги, но и опыт. С 1993-го он помогал юридическим конторам США проверять благонадежность новых клиентов. Киевский офис Frayman Group разрабатывает программы, которые автоматизируют этот процесс.

На Западе юрфирмы берут клиентов лишь после тщательной проверки. Поэтому юристы охотно покупают программы, экономящие время и усилия. Компаний, разрабатывающих такой софт, в мире единицы. Frayman Group — одна из них.

Фрайман начал искать решение проблем зарубежных юристов с помощью украинских программистов, которые стали миноритариями компании. Получилось: сотня клиентов в 2010 году обеспечила доход в \$9 млн. Проект приносит прибыль уже не первый год. Сегодня в четырех офисах компании (Нью-Йорк, Лондон, Торонто, Киев) работает 75 человек, из которых 50 — в Украине.

Помимо риск-менеджмента софт позволяет избегать конфликтов интересов. Западная юрфирма не имеет права оказывать услуги тем,

кто собирается судиться с бывшим или нынешним клиентом компании. В крупных корпорациях за этим уследить непросто, поэтому они платят за автоматизацию. По словам совладельца Frayman Group Дмитрия Стратона, у компании — собственная обширная база судебных решений, а также партнерский доступ к всевозможным черным спискам по всему миру. «Раньше на проверку уходили недели, сейчас в специальной базе данных мы получаем результат через несколько минут», — говорит управляющий партнер украинского офиса адвокатской компании Baker & McKenzie Сергей Пионтковский. Он даже не знает, чьей программой пользуется, — софт закупает материнская компания.

За такое ПО крупнейшие адвокатские компании готовы платить до \$300 000. Среди клиентов Frayman Group добрая половина золотой сотни зарубежных юридических компаний, включая Salans, Shearman & Sterling и др. По прогнозам Фраймана, в 2011-м количество клиентов возрастет до 130, а выручка превысит \$10 млн.

До конца года Фрайман рассчитывает привлечь внешнего инвестора. Предварительная оценка актива — \$18 млн. Но основатели компании торгаются за капитализацию в \$23 млн, запрашивая за пятую часть чуть менее \$5 млн. **®**

НАДІЙНИЙ ЗАХИСТ
НАВІТЬ ДЛЯ ЧУТЛИВОЇ
ШКІРИ

Олександр Овчінников
хокеїст

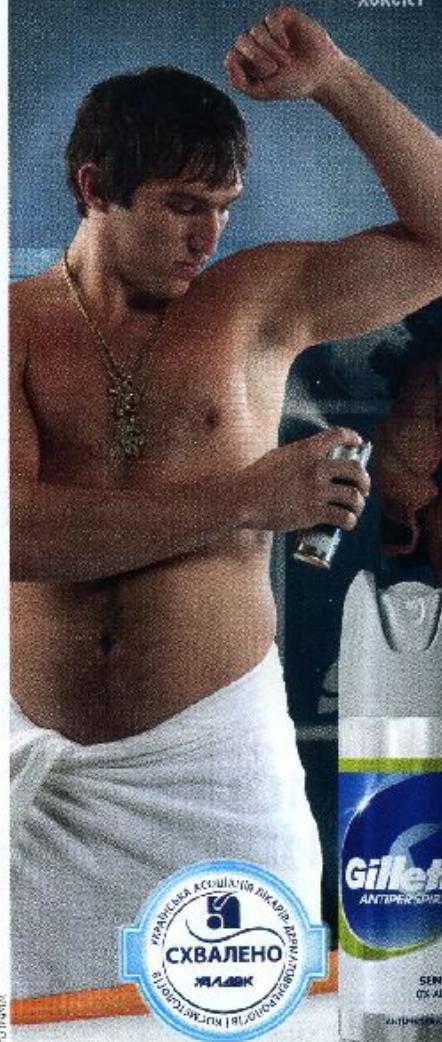


Фото: Роман Судальский

Антиперспірант
Gillette

Для Чутливої Шкіри

Спеціальна формула
Антиперспіранту надійно захищає
від запаху поту.
Ідеально для використання з Вашою
улюбленою туалетною водою.

«Схвалено»
Українською Асоціацією
Дermatovenereologів

Gillette®

Найкраще для чоловіків



Наталье Изосимовой порой кажется, что реформы нужны только Януковичу

«СИСТЕМА, К СОЖАЛЕНИЮ, СЛИШКОМ ИНЕРТНА»

В 2007 году Ринат Ахметов выделил \$50 млн Фонду «Эффективное управление», задача которого — поддерживать усилия по модернизации Украины. Прошлым летом президент Янукович дал старт масштабным экономическим преобразованиям, в подготовке которых Фонд принимает активное участие. Год спустя рейтинг Януковича упал вдвое. Экспертное сообщество заговорило о провале президентской программы. *Forbes* обсудил с президентом Фонда Натальей Изосимовой, почему реформы в Украине всегда идут с таким скрипом

Можно ли говорить о том, что Фонд «Эффективное управление» транслирует западную экспертизу во властные кабинеты?

Философия Фонда, заложенная учредителем, — способствовать экономическому росту Украины путем продвижения системных реформ. Поскольку у Украины еще мало собственного опыта в этой части, то один из инструментов для решения нашей задачи — привлечение в Украину лучшей мировой практики. Именно практики, а не экспертизы. Поэтому мы работаем в партнерстве

с крупнейшими мировыми консалтинговыми компаниями: McKinsey, BCG, Monitor Group. Однако механистически перенести чьи-то успехи в чужую страну невозможно, поэтому мы тесно сотрудничаем с украинскими экспертами и организациями, которые глубоко понимают контекст и причино-следственные связи именно в Украине.

Кстати, практически в любой стране, где идут интенсивные реформы, правительства привлекают дополнительные неправительственные

рессурсы. Так что это тоже своего рода лучшая мировая практика.

Через год после того, как президент Янукович объявил о начале масштабных реформ — налоговой, административной, судебной, экономист Анатолий Гальчинский окрестил их «бездейственными». Согласны ли вы с такой оценкой?
Я бы не спешила с выводами. Статегические структурные реформы по определению не могут иметь краткосрочный характер. Их результаты в лучшем случае можно будет оценить через несколько лет. В то же время я согласна, процесс реформирования мог бы проходить качественнее и быстрее. Система, к сожалению, слишком инертна.

Что сильнее всего тормозит преобразования в Украине?

Выделяю две ключевые проблемы. Первая — это отсутствие критической массы профессиональных навыков в области государственного менеджмента, необходимых для реализации сложных реформ. Вузов, которые готовили бы профессиональных госслужащих, у нас, можно сказать, нет. Система мотивации, которая способствовала бы привлечению на госслужбу лучших из лучших, не сформирована. Лучших из лучших идут в бизнес. В силу этого система госуправления не соответствует задачам, которые перед ней стоят. Пока проблема профессионализации кадров не решится, проводить реформы будет трудно. Хотя я попимаю, что танкер быстро не развернешь.

А какая вторая?

Ни одно правительство, ни один президент ни в одной демократической стране не в состоянии эффективно привести сложные реформы без поддержки общества. Поддержка должна быть осознанной, и ее надо целенаправленно формировать. Это задача не только власти. В реформах заинтересованы бизнес, журналисты, эксперты, оппозиция, в конце концов. Реформы нужны всем, без них стране не выжить. А у меня иногда складывается впечатление, что реформы в Украине нужны только Януковичу.

Мол, тебе надо, ты и проводи. Гражданский смысл такой позиции мне кажется весьма сомнительным.

Другими словами, в Украине отсутствует социальный запрос на реформы?

Социальный запрос есть, но пока очень слабый. Общество перекормлено популизмом. Бесконечные выборы в течение многих лет и электоральная риторика политиков сыграли свою роль. Кроме того, любой человек в принципе относится настороженно к изменениям, особенно если не до конца разобрался в том, зачем они нужны. Но главная проблема Украины — отсутствие среднего класса, который является ключевым проводником реформ во всех странах мира. Образованный, путешествующий, думающий средний класс ценит новые возможности. Он видит «социальный лифт» и готов подняться на этаж выше.

Как можно изменить ситуацию?

Все страны, которые пропали путь успешной трансформации, целенаправленно и массированно инвестировали в создание среднего класса. Во главу угла я бы поставила образование. Пока не будет хорошей конкурентной системы образования, в стране не появится широкая прослойка среднего класса. Эта реформа — одна из приоритетных задач власти.

По мнению идеолога грузинских реформ Кахи Бендукидзе, проводить реформы, не уменьшив коррупцию, бессмысленно. Почему украинская власть уделяет так мало внимания этой борьбе?

С Бендукидзе согласна. Но в отличие от него, я не до конца уверена, где здесь курица, а где яйцо. Мне кажется, многие наши проблемы происходят из того, что мы все время боремся со следствием, игнорируя причину. Почему в Швейцарии или Канаде нет коррупции? Там что, живут идеальные люди? Полагаю,

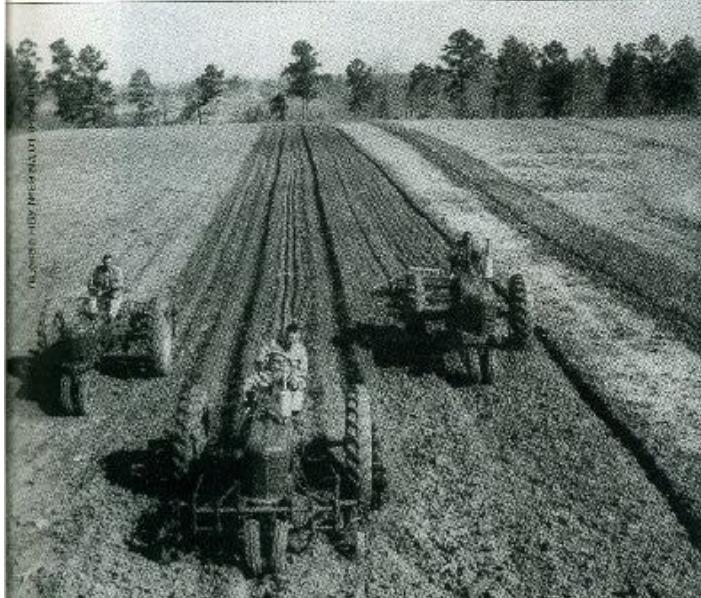
им там просто не нужно создавать механизмы, альтернативные системе, так как система хорошо работает. Она прозрачна и эффективна. Вот и нам надо строить эффективную и прозрачную систему принятия решений и оказания услуг. Причем не только по власти, а во всех сферах жизнедеятельности общества. По мере того как поле для коррупции будет сужаться, она умрет сама собой. Всё осталось — лечение симптомов.

Какая модель экономики наиболее уместна для Украины — социально ответственная скандинавская или сугубо капиталистическая американская?

Украине самой предстоит определить, какая модель ей больше подходит — скандинавская, американская или какая-то еще. Но выбирать имеют возможность только богатые страны, поэтому сначала Украина надо стать богатой.

Текст — Борис Давиденко

РЕКЛАМА



**Вже тоді
ми кредитували
агарний сектор**

Crédit Agricole —
150 років досвіду

Кредити для агробізнесу



0 800 30 5555

Безкоштовно в межах України зі стаціонарних телефонів



www.credit-agricole.com.ua

 **CRÉDIT AGRICOLE**

ЖАЖДА ПРИКЛЮЧЕНИЙ

Люк Дэйли потратил половину состояния на разработку дешевого способа очистки питьевой воды. Перспективы огромные, положение не блестящее

ТЕКСТ
Морин Фаррелл

В НАЧАЛЕ ЭТОГО ГОДА канадский хедж-фонд извёстил владельца компании Ferrate Treatment Люка Дэйли о согласии инвестировать \$27,5 млн в проект по производству систем очистки воды. Дэйли мог потирать руки — бизнес, которому он отдал десять лет жизни, наконец-то выходит на серьезные обороты. Месяц спустя обещанные деньги не поступили. Еще через месяц фонд взял свои слова обратно, сославшись на проблемы с ликвидностью.

52-летнему предпринимателю деньги нужны как воздух. Ему компания наладила выпуск систем очистки воды, но для расширения производства необходимы крупные инвестиции. За последние десять лет Дэйли потратил на проект половину своего состояния — \$14 млн. Исчезновение инвестора стало остановкой. Дэйли поддержали сотрудники и акционеры, которые вложили еще \$0,5 млн. Его юрист, поставщики и арендодатели согласились на отсрочку по платежам. «Они видят, что мы не стоим на месте и хотели быть причастны к нашему успеху», — говорит Дэйли, который считает разработки своей компании такими же революционными, как изобретение спиппиллина.

В некотором смысле он прав. По данным Всемирной организации здравоохранения, из-за грязной воды на планете каждый день умирают

14 000 человек. Дальше может быть хуже — население растет, а водоподъемные горизонты, будучи загрязненными, уже не служат таким качественным естественным фильтром, как раньше. Исследовательская компания Lux Research прогнозирует, что к концу десятилетия продажи водоочистительного оборудования могут достичь \$1 трлн. В 2009-м Forbes включил Ferrate Treatment в список самых перспективных компаний США.

Разработка Дэйли кардинально отличается от всех существующих систем очистки воды. Вода очищается не озоном или хлором, а ферратом — реагентом, который нейтрализует тяжелые металлы, фосфаты и бактерии. В системе смешиваются хлористое железо, гипохлорит натрия и каустическая

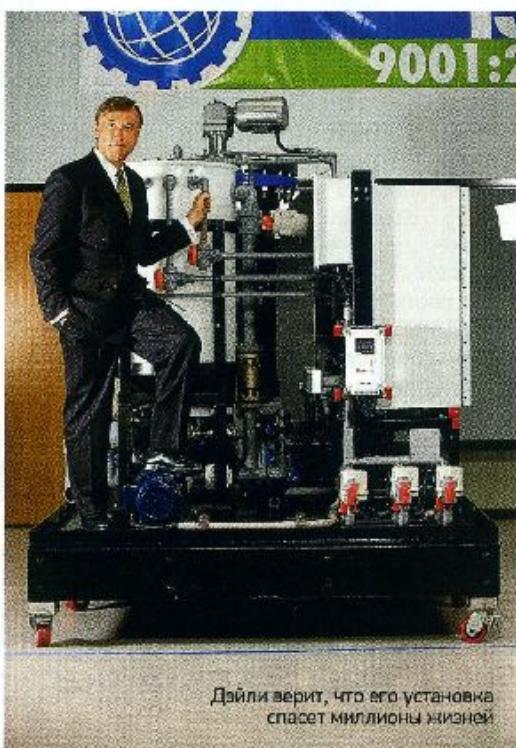
сода — все это превращается в фиолетовую смесь воды, соли и феррата, которая подается в водопровод. Мутный цвет исчезает в момент, когда феррат вступает в реакцию с водой.

До того как заняться разработкой и производством систем очистки, Дэйли строил казино. О чудесных свойствах феррата предприниматель случайно узнал от однокурсника.

Дэйли назвал систему Ferrator. Она дешевле, компактнее и экономичнее, чем системы конкурентов. Все насосы и баки, из которых состоит Ferrator, легко помещаются в кузове пикапа. Традиционные методы дезинфекции используют многоуровневую очистку и сложнейшее оборудование, объясняет Дэйли. Небольшие размеры не мешают Ferrator очищать огромные объемы воды — устройство объемом 180 л может обработать 38 000 т воды в день. Стоит такое оборудование \$750 000 — в три раза дешевле ультрафильтровых систем.

Дэйли уже опробовал Ferrator на практике. В водопроводе городка Стейнхатчи на востоке Флориды пару месяцев назад были обнаружены следы сероводорода. Чтобы избавиться от него, на водочисточной станции установили Ferrator. Новая система очищает 2800 т воды в день, полностью обеспечивая город чистой водой. Запах тухлых яиц, присущий сероводороду, полностью исчез. «Недавно мы подали стакан чистейшего чая. Более вкусного чая я не пробовал за последние 12 лет», — говорит Джим Хант, владелец ресторана и отеля в Стейнхатчи.

Новый бизнес куда более рискованный, чем игорный. У Дэйли кончатся деньги. Проекты стоимостью \$20 млн в Иордании, Венгрии, России и Южной Африке приостановлены. Но ему повезло с другими заказчиками: мексиканская компания Green Planet Aid заплатит Ferrate Treatment \$5 млн за право эксклюзивной дистрибуции Ferrator в Мексике. Дэйли не унывает: «Можно хандриг и искать виноватых, а можно вставать пораньше каждый день и двигаться вперед». ■



Дэйли верит, что его установка спасет миллионы жизней

МБРНАЯ

ЧИСТАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ

СПОНСОР РУБРИКИ

ПРАВИЛЬНАЯ СХЕМА

Как киевская инженерная компания стала частью мирового автопрома

ТЕКСТ

Нелли Вергейф

ДЕТАЛИ ДЛЯ MASERATI, Bentley, Mercedes и еще десятка мировых автопроизводителей изготавливаются по чертежам киевской компании ЛСВ. Украинские инженеры готовят техническую документацию не хуже западноевропейцев или американцев, а за работу берут намного меньше. Именно это было главным аргументом для владельца ЛСВ Дмитрия Алексеева на переговорах с концерном TRW Automotive — одним из главных поставщиков компонентов для мирового автопрома с оборотом \$14,4 млрд. Бывший старший научный сотрудник Института кибернетики Академии наук Украины, Алексеев знал десятки высококвалифицированных инженеров, которые в конце 1990-х были готовы работать на любых условиях.

Немецкие заводы TRW — главные клиенты Алексеева. Правда, на то, чтобы получить первые заказы, у него ушло семь лет; самое большое, что ему доверяли попачку, — организация встреч с директорами заводов в Украине и России. Первый заказ на подготовку технической документации и чертежи деталей Алексеев получил в 1999 году.

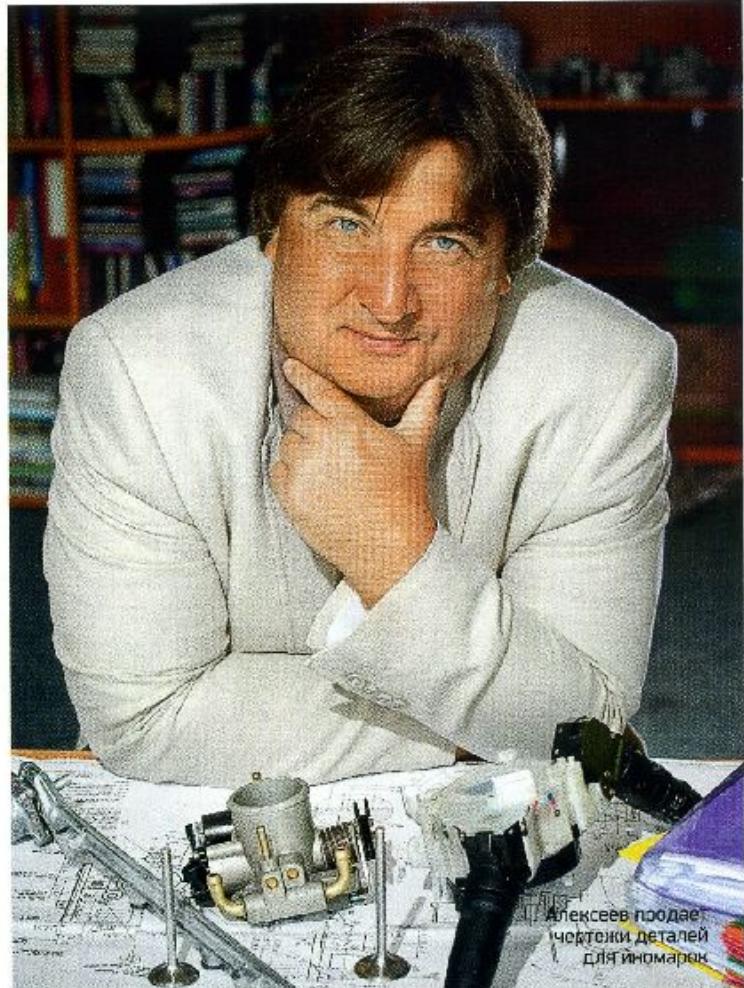
В 2007-м выручка ЛСВ достигла 4,2 млн гривен. Кроме TRW среди заказчиков Алексеева появились канадская Magna и немецкая Kollenschmidt Pierburg. «Нам пришлось долго конкурировать с инженерами из Малайзии и Индии», — вспоминает 46-летний Алексеев.

Глобальная рецессия нанесла со-крупнейший удар по мировому автопрому — на грани разорения оказались Ford, General Motors, серьезные финансовые трудности возникли у европейских концернов. В 2008 году

выручка ЛСВ упала на четверть, а в 2009-м заказов было настолько мало, что компания едва не разорилась.

Алексеев нашел выход. В автопроме на аутсорсинг отдают не только разработку или проектирование деталей, но и исследования потенциальных возможностей партнеров. Этим и занялась ЛСВ. Она проводит технический аудит российских и украинских заводов. Заказчики — те же транснациональные компании, которые думают переносить в СНГ производство некоторых компонентов. Это направление сейчас приносит более половины доходов ЛСВ. Финансовые показатели за 2009–2010 годы Алексеев не раскрывает.

ЛСВ не единственная украинская компания, которая участвует в производстве иломарок. Кабель для Opel и BMW выпускает предприятие в селе Нежухов Львовской области. Жгуты проводов для Volvo — фирма в Сваляве Закарпатской области. В стране настолько сильны 30 заводов, поставляющих системы обогрева сидений, стеклоподъемники, переключатели дворников для Volkswagen, Honda, Fiat, Ford и других мировых автопроизводителей. Но у них есть общая проблема — сократив на рабочей силе, они годами не могут добиться возврата НДС. Алексеев, который экспортит не товары, а услуги, таких проблем никогда не имел. **•**



Алексеев создает чертежи деталей для иломарок

стюардесса

www.mernaya.com.ua

МЕРНАЯ

ПАХНЕТ КЕРОСИНОМ

текст

Влад Головин

фото

Александр Медведев



Анна Морозова научилась ярко зарабатывать деньги

ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД маркетолог Анна Морозова увидела в Интернете ролик об огненных шоу. Зрелище завораживало инфернальной красотой. Морозовой захотелось самой управлять огнем, как мячиками для жонглирования. Вместе с командой таких же любителей огня она начала выступать на вечеринках. Постепенно хобби стало основной работой.

Труппа Морозовой называется «Киевский Огненный Театр» (КОТ), в ней восемь артистов. КОТ выступал на открытии первой музыкальной премии Ukrainian Music Awards, провожал национальную сборную на Паралимпийские игры в Пекин, презентовал телеканал ICTV на Ukraine D'Azur Party в Каннах. В горячее новогоднее время артисты дают по два-три представления в день и за месяц зарабатывают около \$50 000. Второй пик спроса приходится на лето.

Атмосфера накаляется. Четыре года назад файершоу — так себя называют артисты этого жанра — было меньше 100, теперь их около 1000. Главный конкурент — театр «ПростиНочь», труппа которого гораздо более многочисленна. Морозова нашла удачное решение этой проблемы. Недавно она открыла в Киеве специализированный магазин по продаже реквизита для организации огненных шоу. Теперь все потенциальные конкуренты станут ее клиентами. **□**

МЪРНАЯ

ЧИСТАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ

СПОНСОР РУБРИКИ

ЧТО НУЖНО ДЛЯ СЧАСТЬЯ

Взгляд на повседневность через
призму позитивной психологии



Елена
Евграфова

Главный редактор
журнала Harvard
Business Review
Россия и южного
издательства United
Press/«Альпина
Бизнес Букс»

НЕДАВНО МЫ С ПОДРУГОЙ ЗАГОВОРИЛИ о йоге. Я, новичок в этом деле, сказала, что еще не втянулась полностью, только пытаюсь найти способ получать удовольствие от занятий. Она возразила, что за три года практики удовольствия не получила ни разу, продолжает только благодаря силе воли, так как йога помогает ей избежать многих проблем со здоровьем. Я поняла, что мы придерживаемся двух разных подходов к делу. Для нее цель превыше всего, процесс же не имеет никакого значения. Для меня процесс очень важен. Если он невыносим, то и цель теряет цену.

Никто не станет оспаривать приоритета цели над процессом. Другое дело, что достижение цели — это миг, а процесс занимает всю нашу жизнь. В советские времена детей воспитывали на примере Павлика Корчагина, эталонной считалась жизнь — служение, преодоление, а то и жертвоприношение. И до сих пор распространено мнение, что полезное не может быть приятным. Особой доблестию считается добиться своего при помощи концентрации воли, человеческих усилий, через «не могу». Если же процесс доставляет удовольствие, то в этом видится что-то подозрительное.

Но как утверждает известный психолог-позитивист Михай Чиксентмихай, результат любой деятельности часто получается лучше, если процесс захватывает человека, доставляет ему радость и приносит удовлетворение. Состояние, когда человек так увлечен какой-то деятельностью, так погружен в нее, что не замечает течения времени, забывает о еде и сне, психолог называет потоком. Если поток подхватывает во время работы, то она приносит кайф.

Позитивисты вообще отличаются тем, что считают нормальной жизнь, счастливую, уверены, что человек — сам куриец своего счастья. В книге «Поток: психология оптимального переживания» Чиксентмихай утверждает, что практически любой может превратить все аспекты жизни, включая работу, в источник позитивных переживаний. Недостижимо это только для шизофреников, страдающих синдромом антедонии, для людей, членов озабоченных тем, что о них подумают окружающие, и эгоцентристов, для которых ценностью обладает только то, что можно использовать для удовлетворения собственных желаний.

Но прежде чем начать ковать счастье, надо понять, что это такое. Чиксентмихай опросил множество людей и обнаружил, что, оглядываясь назад, они вспоминают как самые счастливые не те моменты, когда получали наибольшее удовольствие, а те, когда смогли сделать то, что казалось непосильным, достигли результатов, которые считали невозможными, совершили что-то такое, от чего выросли в собственных глазах.

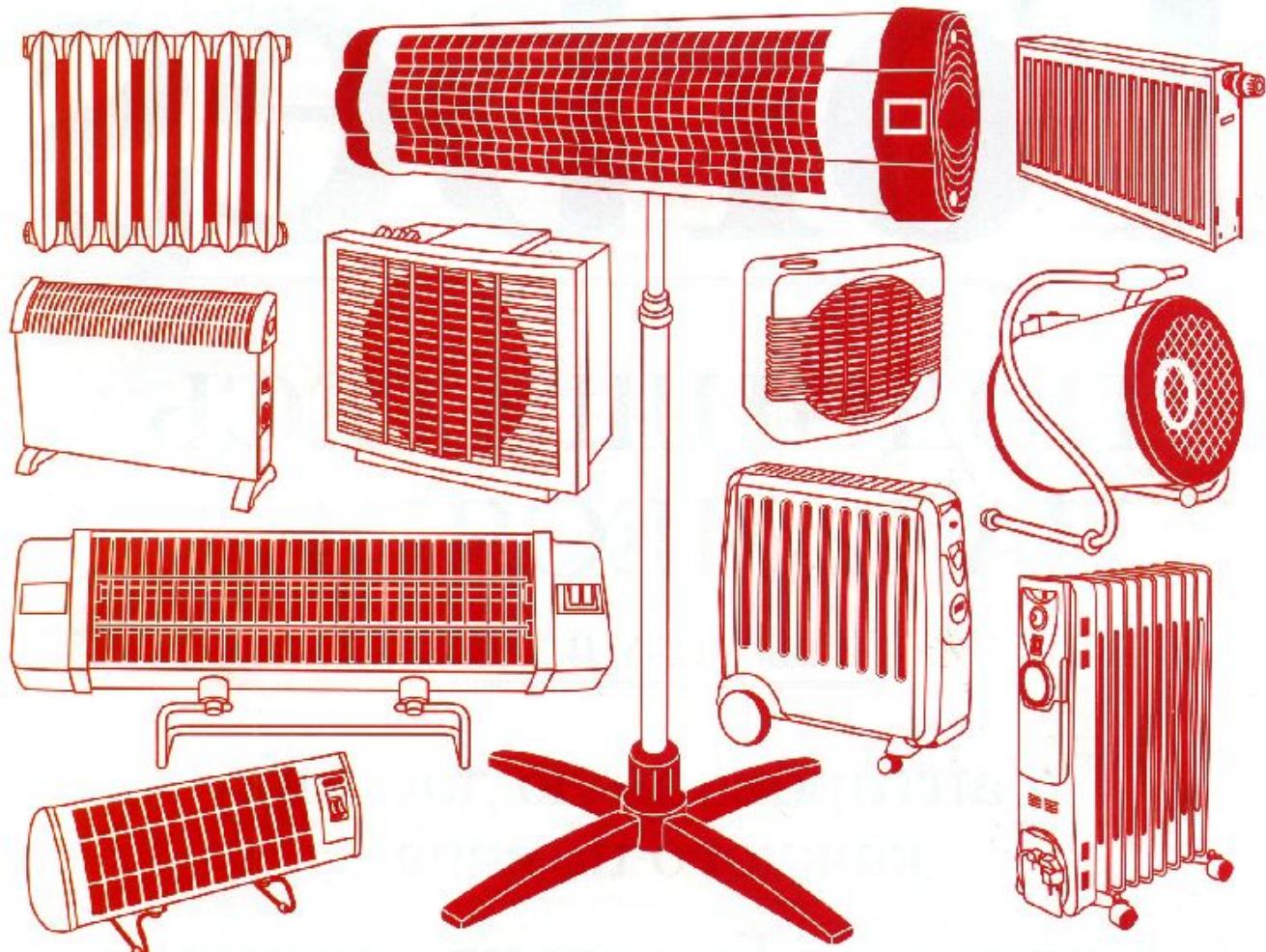
Мы чувствуем себя счастливыми, когда наша жизнь полнокровна, наполнена эмоциями, когда напряжение сменяется расслаблением, когда мы можем гордиться результатами, когда чувствуем, что развиваемся, а наша деятельность наполнена смыслом. Чтобы достичь этого, нужно понять самого себя и привести свою жизнь в соответствие со своими желаниями и натурой. Нужно научиться ставить цели трудные, но достижимые, а главное — собственные, по паязантским извес. Дальше следует овладеть умением максимально концентрировать внимание на цели вообще и на деятельности «здесь и сейчас» в частности, полностью отдаваться тому, что делаешь.

По мнению позитивистов, счастье — это во многом результат работы над собой. Другой вопрос, можно ли добиться того, чтобы и подчиненные работали с азартом, чтобы они тоже испытывали кайф от того, что делают. Проанализировав выражения людей, Чиксентмихай пришел к выводу, что радость от работы возникает при следующих условиях. Во-первых, задача такая трудная, что человек не уверен до конца, что справится; во-вторых, он способен сконцентрироваться на том, что делает; в-третьих и в-четвертых, может сфокусировать свои усилия, поскольку задача ясно сформулирована, а результат сразу заметен; в-пятых, так сильно вовлечен в происходящее, что забывает о повседневных проблемах и тревогах; в-шестых, чувствует, что сам контролирует себя и процесс; в-седьмых, ощущает, как на место сомнений приходит уверенность в себе, которая остается и после того, как дело сделано.

Во власти начальников обеспечить многие из этих условий, но в их же власти сделать так, чтобы удовольствие от работы было невозможным априори. Если правила размыты, ситуация непредсказуема, система оценок не дает четких представлений о том, что достойно поощрения, а что — наказания, то радость от работы получить почти невозможно. Тот же эффект достигается и в противоположной ситуации, когда человек зажат в тиски и вынужден делать то, что противоположно его целям, выполнять тупую работу, проводить время в бессмысленных ожиданиях. **•**

МАРКЕТИНГ

UFO — Социальные сети



ЛИДЕР И ВСЕ ПРОЧИЕ

В НОЯБРЕ 2010 ГОДА на улицах Киева, Днепропетровска, Харькова и Одессы появились девушки в банных халатах и тапочках. На зависть прохожим они листали журналы в кузовах небольших грузовиков, которые были переделаны в уютные комнаты. Полудетские дамы не притворялись: им действительно было тепло. С их

помощью компания UFO в течение нескольких промозглых недель демонстрировала возможности своего инфракрасного обогревателя.

Эти обогреватели уже 30 лет производят и продают по всему миру турецкая NNR — материнская компания UFO. Принцип работы — устройство греет не воздух, а предмет, на который направлено инфракрасное излучение.

Компания UFO создала в Украине целый рынок. Теперь у нее два десятка подражателей и ни одного серьезного конкурента

ТЕКСТ

Екатерина Шаповал

В советское время винницкий завод «Маяк» тоже выпускал такую технику, но в начале 1990-х годов производство заглохло. Когда в 2002-м турки пришли в Украину, конкурентов у них не было.

Компания UFO сохраняет безоговорочное лидерство на украинском рынке инфракрасных обогревателей, который сама и создала. По оценке аналитиков сети Comfy,

Кажучи про події і процеси, що впливають на інвестиційний клімат у такому широкому регіоні, до якого входить велика кількість країн із різною політичною формою правління, різним законодавством, а також економічним станом, необхідно усвідомлювати, що такими ж різними будуть і ці чинники. У цьому переконує і топ інвестиційних подій у країнах СНД та Балтії «BIB selection», складений менеджментом Baltic International Bank за участю запрошеніх експертів. Але саме таке «асорті» дає досить чітке уявлення про те, куди рухається регіон у цілому і які події інвестори оцінюватимуть як ключові при ухваленні своїх рішень. Озирнімося на минулі шість місяців 2011 року за допомогою цього рейтингу.

14 Початок приватизаційних процесів у Росії/ Приватизація російської економіки



15 У Росії внесували ембарго на експорт зерна

16 Продовження чистого відливу приватного капіталу з Росії в першому піврічні 2011 року

17 Економічний форум у Санкт-Петербурзі

18 Відновлення економічного зростання в РФ

19 Створення в Росії Агентства Стратегічних Ініціатив

20 ДК «Русагро» одоло разом з іншими землевласниками досягли поставленої мети — залучити 330 млн доларів США

21 Зниження ставок соціального податку для молодого бізнесу в РФ

Деякі події, що не потрапили до ТОП 21, але також відзначенні експертами:

- Запуск спільноти контрактів на Українській біржі
- Прийняття транспортної стратегії РФ на період до 2030 року
- Уряд Республіки Казахстан схвалив Перелік товарів, торгівля якими має здійснюватися виключно на біржі
- Успішне розміщення Мінфіном Росії рублевих єврооблігацій
- Казахстан посідає перше місце за обсягом залучених ноземних інвестицій на душу населення серед країн СНД.
- Заява Президента РФ Медведєва Д.А. на Петербурзькому міжнародному економічному форумі про можливість очищування обличень на розміщеній іноземці російських емітентів за кордоном
- Глякунів про фінансовий стан найбільшого авіаперевізника в Балтії AS «Air Baltic Corporation»
- Оголошення про приватизацію Міжнародного Банку Азербайджану

7 НАТАЛІЯ БЕЛЯЄСЬКА
ПРОВІДНИЙ МЕНЕДЖЕР з
РОБОТИ з ІНВЕСТОРАМИ
BAT «ВІММ-БІЛЬ-ДАНН
ПРОДУКТИ ХАРЧУВАННЯ»
(про продаж компанії
«Вімм-Біль-Данн»)

- Наразі Pepsico викупила понад 98% акцій «Вімм-Біль-Данн» і 01.07.2011 р. оголосила про обов'язковий викуп у міноритаріїв акцій, що залишилися. Загальна сума операції — 5,8 млрд доларів в США — рекордна для російського ринку і найбільше придбання за всю історію Рорейса за межами американських континентів.



8 ІЛЗЕ ЛАСЕ
ДИРЕКТОР
КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ
BALTIC INTERNATIONAL BANK
(про підвищення крепітного
рейтингу Латвії)
— Покращення кредитних

рейтингів Латвії і Литви, свідчить про оздоровлення економік цих країн, а також про повернення їх довіри на міжнародних фінансових ринках. Ці події можна сприймати як пряме підтвердження того, що широко обговорювана відмова від девальвації валюти і політика консолідації бюджету, які проводяться з метою подолання наслідків кризи, були зроблені Латвією прагнучно.



10 БОРИС ЛОЖНІН
ПРЕЗИДЕНТ
ГРУПА КОМПАНІЙ
UNITED MEDIA HOLDING
(про приватизацію української
телекомунікаційної компанії
«Укртелеком»)



- Найбільша приватизація у сфері телекомунікацій, що дозволила ФДМ України виконати єдиний план її приватизації більш ніж на 100%.



9 МАНСИМ ВОЛКОВ
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТУ
КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ
ФОНДОВОЇ БІРЖІ РТС
(про запуск опційних контрактів
на Українській біржі)
— Опціони дадуть інергетичний
сектор, збільшуючи лінійності його самого фючерса на
Індекс JX, та і фондового ринку України загалом.

ТЕХНОЛОГИИ

Viewdle — Angry Birds — Team



ТОВАР — ЛИЦО

Американские инвесторы распознали во Viewdle потенциал. Теперь к стартапу присматриваются гиганты мировой IT-индустрии

ТЕКСТ

Роман Судзилский

ФОТО

Александр Медведев

НА СЧЕТУ 25-ЛЕТИГО вампира Сергея Потапова — несколько десятков жизней.

Его успехи очень интересуют профессора Михаила Шлезингера. 70-летний учёный имеет прямое отношение к тому, чем занимается Потапов. Увы, тот стал в игре *Third Eye*: по чертам лица она относит игрока к «людим» или «вампирам». С ее помощью

компания Viewdle, в которой Потапов возглавляет отдел тестирования мобильных приложений, продает идеи Шлезингера гигантам мировой IT-индустрии.

Шлезингер — профессор Киевского института кибернетики Национальной академии наук. Он ученик академика Виктора Глушкова, полвека назад основавшего в Киеве научную школу анализа изображений. Глушков руководил созданием первой персональной ЭВМ в СССР, а распознавание образов было его настоящей страстью. Георгию

продолжают развивать на проспекте Глушкова в Кибцентре его имени. Практическое применение идея академика ищут во Viewdle, первыми сотрудниками которой стали работники Кибцентра.

Осенью 2006 года Google за \$1,65 млрд купил YouTube. Было понятно, что поиск по видео в Интернете рано или поздно станет бизнесом. Один из первых серийных IT-предпринимателей Украины Егор Анчишкин рассказал об украинских разработках двум американским инвесторам — Юрию Фрайману и Барри Шиффману. Тс выделили на проект полмиллиона долларов. «Мы вкладывали в профессора Шлезингера и его команду», — вспоминает Фрайман.

Первый год ушел на доработку технологии. Анчишкин объясняет ее так: программа определяет черточку (нос), два овала по бокам (глаза) и один овал снизу (рот) как лицо. Когда все лица в фото- или видеофайле найдены, следует второй этап — собственно распознавание. Программа устанавливает, какие из лиц принадлежат одному человеку. Фрайман с коллегами, получив 75% Viewdle, вложили в компанию еще миллион и привлекли новых партнеров. В общей сложности их инвестиции достигли \$3 млн.

Сегодня у Viewdle штаб-квартира в Калифорнии, офисы разработки в Киеве и Уругвае. А пять лет назад киевский стартап сконцентрировал свои усилия на анализе метаценных. Компания научилась определять, о чём видео, кто и что говорит, создавать базы распознанных людей, заменять их лица и т. д. Планировалось продать разработку крупным медиакомпаниям.

Еще через год появился основной продукт Viewdle — SDK, или программный инструментарий, с помощью которого сторонние разработчики могут создавать различные приложения для распознавания объектов. Теперь компании было что показать и она начала поиск инвесторов.

Долго искать не пришлось. «Инвесторам жутко понравилось, что компания способна нанять лучших

ученых своей страны в данной области, — рассказывает гендиректор Viewdle Лоран Жиль. — В США вы не увидите профессора Стенфорда работающим в стартапе».

В 2008-м фонд Anthem Venture Partners оценил Viewdle в \$8 млн, выложив за четверть компании \$2 млн. За два года до этого Anthem выгодно продал Google компании Neven Vision, которая занималась похожими разработками.

О Viewdle заговорили на высшем уровне. Несколько раз о проекте лестно отзывалась вице-президент Google Марисса Майер. «Технология очень сильная, зарабатывать на ней можно двумя способами — либо через лицензирование ядра, либо через продажу различных продуктов», — сказала она в интервью видеоблогу vator.tv в 2008 году.

Внутри самой Viewdle тогдашли жаркие споры по поводу стратегии. Одни хотели сконцентрироваться на разработке софта для спецслужб и госучреждений, другие предлагали делать ставку на B2B, третьи — на мобильные приложения для частных пользователей. Победила модель B2B.

Viewdle начала продавать софтверным компаниям лицензии на SDK. Первым клиентом в 2009-м стал Adobe. Через год у нее насчитывалось уже 14 лицензиатов с не менее громкими именами: Motorola, RIM, AMD, Qualcomm, Disney. В 2010-м выручка превысила \$1 млн, но Viewdle по-прежнему убыточна. «Еще три-четыре клиента масштаба Adobe, и мы будем прибыльными», — убежден Фрайман.

В прошлом году компания объявила о втором раунде привлечения инвестиций. На этот раз Viewdle оценили уже в \$13,5 млн. В число акционеров вошли такие мощные фонды, как Qualcomm Ventures, BlackBerry Partners Fund и Best Buy Capital. Инвесторы выкупили долю менеджеров акций за \$10 млн. В руках основателей

остались совсем небольшие пакеты. Анчишкин из компании ушел.

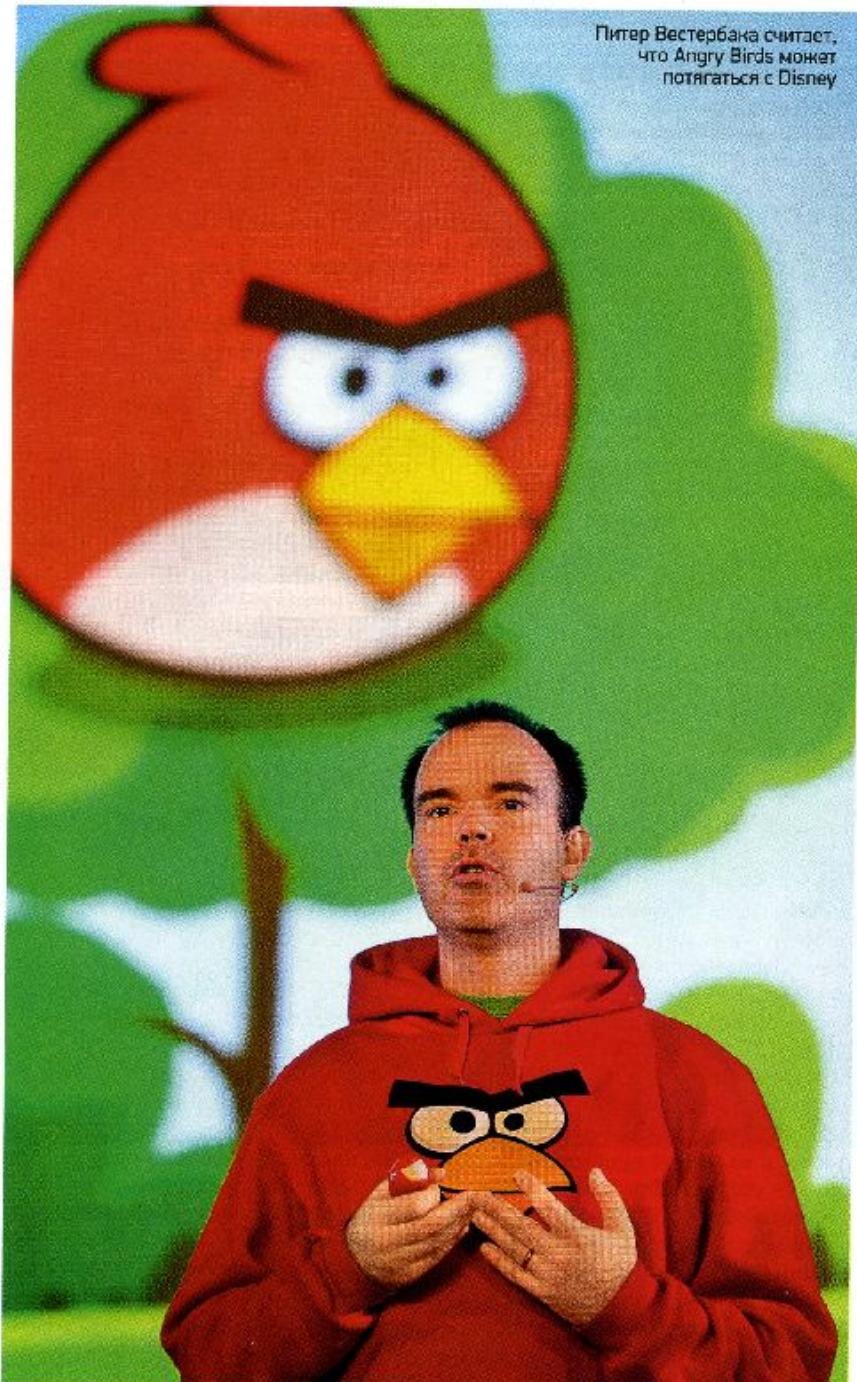
Новые инвесторы сменили фокус. Киевский офис под руководством Дениса Мелентьева бросил все силы на разработку SDK для операционных систем iOS и Android. Тем временем 15 программистов в Уругвае готовят приложения для смартфонов. Два из них уже доступны в Android Market. Первое — Social Camera позволяет публиковать фотографии в социальных сетях и указывать, кто на них изображен. Второе — игра Third Eye. Еще три приложения, по словам Жиля, выйдут в ближайшее время. Он уже тестирует прототипы в своем смартфоне. «Бесплатные приложения — лучший способ показать клиентам, как работает наша технология на мобильных устройствах», — говорит Жиль. По его словам, сейчас мобильный SDK Viewdle тестируют чуть ли не все производители смартфонов.

Viewdle — крупнейшая независимая компания в своей сфере. Двух пионеров индустрии уже купили. Этим летом Google запустит поиск по изображениям на основе технологии Neven Vision. Для распознавания человека, чье изображение внесено в индекс, достаточно скопировать фото в строку поиска. Apple купил шведскую Polar Rose.

Viewdle, скорее всего, повторит путь предшественников. «Крупнейшие производители смартфонов уже интересовались, как получить эксклюзивные права на технологию Viewdle», — говорит Фрайман. — Рано или поздно один из них сделает собственникам предложение, от которого будет невозможно отказаться».

Два источника FORBES говорят, что такое предложение уже сделано и вскоре контроль над Viewdle получит один из производителей мобильных устройств. Со временем последней оценки компании подорожала в два с лишним раза. Теперь за нее просят \$30 млн. ■

«ЕЩЕ 3-4 КЛИЕНТА МАСШТАБА АДОВЕ, И МЫ БУДЕМ ПРИБЫЛЬНЫМИ»



Питер Вестербака считает, что Angry Birds может потягаться с Disney

ДЕРЗКИЕ ПТИЦЫ

Разработчики культовой игры Angry Birds приступили к покорению мира

текст
Николай Неврот

МОЙ СОБЕСЕДНИК движением крупье отправляет визитку через стол. Будем знакомы — директор по маркетингу финской компании Rovio Mobile Питер Вестербака. Его компания разработала Angry Birds — игру, в которой нужно стрелять из рогатки птичками по свиньям.

Angry Birds распространяется со скоростью гриппа. Вестербака проверяет Twitter и с победным кличем показывает iPad. Кто-то опубликовал фото детей в набедренных повязках из перуанского племени ягуа, играющих в Angry Birds.

Игру скачали 250 млн пользователей. 150 млн из них — за последние три месяца. Каждый месяц играют 50 млн человек. Полная версия игры стоит 99 центов (\$4,99 — для iPad). Большинство из 300 уровней, которые есть в 40 версиях игры, бесплатны. Angry Birds — самое популярное платное мобильное приложение в истории, которое остается лидером продаж в 80 странах. Компания продает не только игру и некоторых персонажей для нее, но и мягкие игрушки, футбольки и выставки со своей символикой. В Китае Angry Birds занимает третье место в списке брендов, больше всего страдающих от пиратов. Лидируют американский Disney и японская Hello Kitty.

Но Вестербака этого мало. В его планах — художественный фильм, развлекательный парк, настольная игра, кулинарная книга, IPO.

«Мы рассчитываем достичь миллиарда закачек к концу года», — всхлипывает, роняя слезы, Вестербака. И тут же добавляет: «В 2012-м мы можем обогнать Disney и стать самым популярным развлекательным брендом в Китае». Звучит абсурдно. Выручка Rovio в первом квартале 2011 года — \$20 млн (компания прибыльна). Столько Disney будет тратить каждые десять дней в ближайшие пять лет только на строительство шанхайского парка развлечений площадью 400 га.

Топ-менеджеры Disney не комментируют заявления Вестербаки.

Но они не похожи на людей, пасущихся Rovio. Один из них на условиях анонимности отметил: «Они превратили занятную игру в культурный феномен. Но ведь мы говорим всего лишь об игре, где нет ни ярких персонажей, ни внятной истории».

У Rovio ушло восемь лет на то, чтобы птички снесли золотое яйцо. Теперь компания делает все, чтобы правильно его приготовить. «Раньше я волновался, что игра выйдет из моды. Но больше не беспокоюсь. Бренд Angry Birds слишком известен, чтобы о нем забыли», — говорит 35-летний гендиректор и соучредитель Rovio Микаэль Хед. Как бы отвечая на критику со стороны Disney, Rovio начала работать над серией мультфильмов. В них будет рассказано, как свиньи разозлили птичек. Недавно компания купила анимационную студию Kombo, чтобы подготавливать сцену для фильма.

Вестербака говорит, что компания объединила стратегии Минки-Мауса (игрушки и футболки) и тетрика (все доступные платформы). А вот собирать полный короб игр-сердечников Rovio, в отличие от большинства разработчиков, не собирается. Это, конечно, риск. Но он не так уж велик: если учесть, что игра установлена на сотнях миллионов устройств.

Игровая компания — идея Никласа Хеда (кузена гендиректора Rovio). В 2003 году он выиграл конкурс на создание игры для смартфонов Nokia. Вестербака, работавший тогда в Hewlett-Packard, помогал в организации конкурса.

В 2004-м Никлас последовал совету Вестербаки и основал компанию Relude. Микаэль стал генеральным директором. Вскоре они переименовали фирму в Rovio (по-фински — «костер») и уговорили отца Микаэля инвестировать миллион евро в их стартап.

У Микаэля возникли разногласия с отцом относительно будущего компании, и он вышел из проекта. Никлас остался. Он не ушел, даже когда компания начала разваливаться. Большую часть времени она тратила на работу по заказам крупных разработчиков игр Electronic Arts,

Nameco и Real Networks. К зиме 2006 года Rovio вилотную приблизилась к банкротству. Никлас сократил персонал с 50 до 12 человек.

В то время финны сходили с ума от онлайн-игр с реалистичной физикой, где вместо «мультяшных» взрывов и сверхскоростей действуют законы реального мира: тяготение, масса и пр. Но никто не додумался сделать что-то подобное для мобильных телефонов.

В начале 2007 года Стив Джобс представил iPhone. Никлас уговорил Микаэля вернуться в Rovio. Вдвоем они набросали план спасения компании. Его главным пунктом стала



ПОЧТИ ЗНАМЕННЫЕ

БАНДУ ВИДЕО-ИГРЫ ИЛИ ВИДЕО-ИГРЫ НА ПЛАНШЕТЫ ИЛИ СМАРТФОНЫ	138,8 ЧАСА В МЕСЯЦ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТА ИЛИ ПК	25,5 ЧАСА В МЕСЯЦ
ПРОСМОТР ВИДЕО НА МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНАХ	4,5 ЧАСА В МЕСЯЦ
ИГРА ANGRY BIRDS	2 ЧАСА В МЕСЯЦ

игра для iPhone. Микаэль выделил 25 000 евро (всего на разработку потрачено вчетверо больше).

Главный дизайнер Rovio Яакко Иисало сделал сотни набросков, пока в марте 2009 года не нарисовал птичку. Очень яркую. Работники компаниишлифовали игру и героя, пока не поняли, что сами не могут оторваться от Angry Birds. Птички получили разные расцветки, голоса и способности. Например, ускорение или способность сбрасывать взрывающиеся яйца. Озлобленность птичек получила объяснение, после того как в игру добавились свиньи, пожирающие лица. Совместно с британским издателем игр Chillingo компания изполирована анимацию и разработала платформы обновлений,

чтобы постоянно быть на связи с игроками.

Angry Birds была выпущена в декабре 2009-го. Покупателям было не до игр — они готовились к Новому году, и первые пару месяцев дело шло к провалу. Все изменилось в феврале 2010-го. Rovio начала активное продвижение, ссылка на игру появилась на главной странице App Store. Через три дня Angry Birds взлетела в категории игр с 600-го на первое место.

В марте 2011 года Rovio получила \$42 млн инвестиций от Accel Partners, Felicis Ventures и основателей Skype. Компания планирует потратить деньги на завоевание новых рынков и превращение своих птичек в мощный бренд а-ля Disney. Амбициозные задачи для компании, которая полтора года назад балансировала на грани выживания. «Это напоминает разлагольствования вокалиста R.E.M. Майкла Стайла о том, что его группа круче Beatles», — скептически отмечает аналитик по игровому бизнесу из Wedbush Securities Майкл Пачтер.

Но даже если братья Хеды не свернут Диснея с постамента, у них есть хороший шанс дорого продать компанию. В октябре прошлого, разработчик игр Rolando и Topples, был продан японской компанией DeNA за \$400 млн (отношение цен — 13). За Playdom, создавшего такие игры для Facebook, как Social City и Bola, Disney выплатил \$763 млн (коэффициент — 9).

С такими мультипликаторами Rovio может стоить от \$700 млн до \$1 млрд. Но это при условии, что она будет оставаться лишь разработчиком игр. В июне Rovio назначила на должность специального советника бывшего председателя совета директоров Marvel Studios Дэвида Майесла, который был генеральным продюсером фильмов «Железный человек», «Невероятный Халк», «Тор». Он станет продюсером фильма по мотивам Angry Birds. Вестербака уже побывал в Каннах, где знакомился с руководством киностудий.

Angry Birds теперь не просто игра. Это — шоу-бизнес. ■

ТОНКИЕ БЕЗ ЯБЛОК

Хотите компактный ноутбук, но не MacBook Air? Выбор есть

ТЕКСТ

Павел Урусов

СВОЕГО РОДА ЗОЛОТОЙ стандарт среди ультрапортативных ноутбуков — MacBook Air. До недавнего времени превосходства этого устройства были неоспоримы: тонкий корпус, малый вес и высокая производительность. Однако, несмотря на массу достоинств, MacBook Air устраивает не всех пользователей. Кому-то необходима операционная система Windows (ее можно установить на ноутбуки Apple, но оптимально они работают все же с Mac OS), кто-то нуждается в более высокой производительности, DVD-приводе или портах расширения, которых нет в MacBook Air. Вот несколько альтернатив, находящихся в той же или близкой весовой категории.

TOSHIBA SATELLITE R630

Один из самых тонких и легких ноутбуков со встроенным DVD-приводом. Оснащается 13-дюймовым экраном и весит всего на 160 г больше, чем 13-дюймовый MacBook Air. При этом его корпус выполнен из металла, а внутри установлен мощный процессор. Набор портов невелик, но лучше, чем у MacBook Air.

SONY VAIO Z

VAIO Z оснащается 13-дюймовым экраном и весит всего на 50 г больше, чем 13-дюймовый MacBook Air (1,37 кг). При этом VAIO Z может



SAMSUNG SERIES 9

HP ELITEBOOK 2540P

Большое количество разъемов: два USB, VGA, DisplayPort, ExpressCard, FireWire, локальная сеть

Оснащается процессорами Intel Core i5 или Core i7, которые быстрее, чем в текущем поколении MacBook Air

покваситься большим разрешением экрана, мопипом процессором и даже встроенным DVD-приводом. В ноутбуке установлены сразу две видеокарты — слабенькая интегрированная Intel HD (используется при работе от батареи для экономии ее заряда) и мощная NVIDIA GeForce GT330M, которая включается в случае необходимости.

Недавно Sony анонсировала очередную, еще не поступившую в продажу версию VAIO Z. Она получила новые процессоры Intel Core второго поколения, но лишилась мощной видеокарты и оптического привода, которые теперь вынесены в док-станцию Power Media Dock. На мой взгляд, это разумно: привод и видеокарта используются в основном при стационарной работе, так зачем все время таскать их с собой?

LENOVO THINKPAD X220

Ноутбуки ThinkPad компании Lenovo выделяются своим консервативным дизайном (который практически не меняется на протяжении 15 лет) и радикально черным цветом. Но при этом многие пользователи любят их за удобную классическую клавиатуру и большое количество возможностей расширения. Для ThinkPad выпускается множество полезных аксессуаров, включая пастольные док-станции и дополнительные батареи, существенно улучшающие время работы.

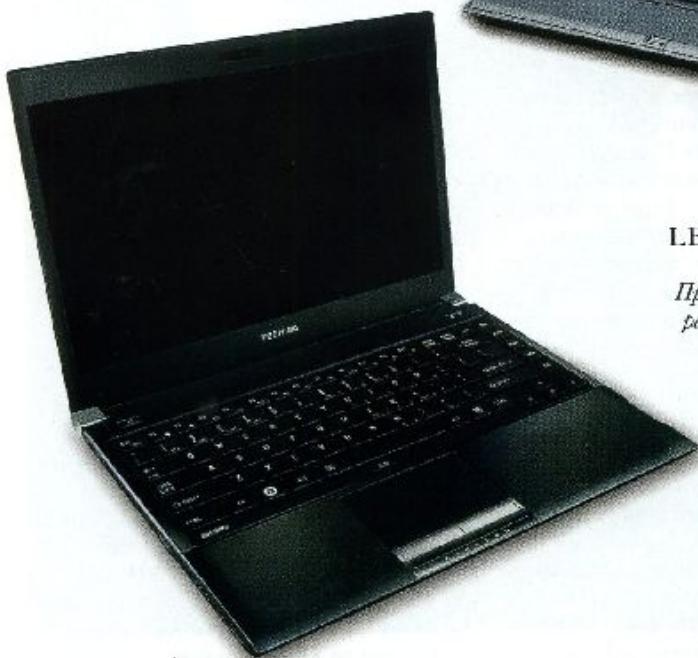
ThinkPad X220 — ультрапортативный ноутбук с 12,5-дюймовым экраном, который весит на 180 г больше, чем 13-дюймовый MacBook Air. Он оснащен процессорами Core i5 или Core i7, причем модификации с процессором

SONY VAIO Z

*Порты: три USB, VGA, HDMI,
ExpressCard, локальная сеть*

**TOSHIBA SATELLITE R630**

*Металлический корпус, три USB порта,
eSATA, HDMI, VGA и разъем локальной сети*

**LENOVO THINKPAD X220**

*Производитель заявляет до 12 часов
работы от стандартной батареи
и до 22 — от расширенной*



Core i7 поставляются с качественными IPS-экранами. Все ноутбуки этой серии, как и Samsung Series 9, имеют матовое покрытие экрана, которое не отражает окружающую обстановку. Но главный конкурент ThinkPad X220 — высокая автономность. Производитель заявляет до 12 часов работы от стандартной батареи и до 22 — от расширенной.

в текущем поколении MacBook Air). Многим пользователям понравится матовое покрытие экрана. В целом ноутбуки Samsung Series 9 для тех, кто предпочитает более высокую производительность и операционную систему Windows, но при этом желает сохранить присущие MacBook Air стройность и долгое время работы от аккумулятора.

поколения, спаружки — большое количество разъемов.

EliteBook 2540p является бизнес-ноутбуком, поэтому HP выпускает для него множество дополнительных аксессуаров, включая док-станции и батареи, позволяющие удвоить время автономной работы.

SAMSUNG SERIES 9

О 13-дюймовом сверхтонком ноутбуке Samsung Series 9 я уже рассказывал. С тех пор Samsung успел выпустить 11,6-дюймовую модель в этой же линейке. Эти ноутбуки выпускаются в корпусе из дюралюминия и оснащаются процессорами Intel Core i5 или Core i7 (более быстрыми, чем

HP ELITEBOOK 2540P

Самый компактный ноутбук в бизнес-линейке HP EliteBook (вес — 1,5 кг). Оборудован 12-дюймовым экраном с матовым покрытием. Как и у MacBook Air, корпус выполнен из металлического сплава. Внутри у EliteBook 2540p процессоры Intel Core i5 или Core i7 первого

ВЫБОР

Все эти ноутбуки интересны и способны стать заменой MacBook Air. Выбирая между ними, я бы обратил внимание в первую очередь на Sony VAIO Z, который сочетает небольшие размеры и вес с отличной производительностью, или Lenovo ThinkPad X220 — из-за хорошего набора портов и высокого качества «картинки». **F**

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОММУНИКАТОР

Ник Пиацца берется за сделки, которых боятся конкуренты

ТЕКСТ
Константин Дружерученко

НИК ПИАЦЦА НЕ ЛЮБИТ строгие костюмы и офисную обстановку. Он может прийти в офис в старой футболке с эмблемой Bank of Georgia или назначить деловую встречу в недорогом пивбаре. Такие привычки не мешают ему в работе. Наоборот, непосредственный американец легко входит в доверие и к западным инвесторам, и к украинским бизнесменам.

Пиацца стал гендиректором дочерней инвестиционной компании Bank of Georgia в декабре 2008-го. Менее чем через год BG Capital (ранее Galt & Taggart Securities) провела первое с начала кризиса частное размещение — акций агрокомпании Sintal Agriculture.

С аграрным бизнесом 34-летний Пиацца знаком не понаслышке — в 2000 году он целое лето трудился помощником комбайнером в селе Мокрянка Запорожской области. Не ради денег — Пиацце просто было интересно понять загадочную страну Украина. В одном московском спортбаре он познакомился с футбольным болельщиком, который угостил будущего инвестбанкира перцовкой и салом, а затем устроил на сезонные работы в Мокрянку.

Если бы не любовь к приключениям, Пиацца, возможно, работал бы сегодня репортером в Chicago Tribune, куда его пригласили после окончания исторического факультета иллинойского Lake Forest College. «Но один знакомый сказал мне: Ник, ты же хотел завоевать мир, а работая в газете, только найдешь жену и обзаведешься детьми», — рассказывает Пиацца. Он отправился работать преподавателем английского в Испанию, но надолго

там не задержался. Судьбоносное решение, куда двигаться дальше — на Балканы или в Россию, он принял, подбросив монетку в одном из баров Барселоны. Выпала Москва. Там Пиацца сначала преподавал, потом работал редактором в информационном агентстве «Интерфакс», пока в 2004 году его опять не позвали в Украину.

Ник устроился в инвесткомпанию Concorde Capital — редактировать за небольшие деньги аналитические отчеты, готовить подборку новостей для иностранных клиентов. Через пару лет ему стали доверять общение с инвесторами.

Когда грянул кризис, Concorde оказался на грани краха, а Пиацце выпал уникальный шанс. Бывший управляющий директор Concorde Николас Енукидзе воглавил наблюдательный совет Bank of Georgia и позвал Пиаццу в принадлежавшую банку инвесткомпанию Galt & Taggart Securities. У компании были подразделения в Украине, Грузии, Беларуси, Молдове и Азербайджане, никак между собой не связанные. В 2008 году убытки Galt & Taggart Securities превысили \$7 млн, и акционеры Bank of Georgia подумывали о ее закрытии. Енукидзе предложил Пиацце заняться реструктуризацией этого бизнеса.

Над задачей, поставленной Енукидзе, Пиацца ломал голову все новогодние праздники. Его идея оказалась простой, но эффективной. Bank of Georgia почти на 90% принадлежит иностранным инвесторам, в числе которых инвестиционные фонды Firebird, East Capital, Европейский банк реконструкции и развития,

Commerzbank. Чем не покупатели для украинских компаний, которые хотят продать часть акций на западных биржах?

Почти два месяца Пиацца провел в самолетах. Он встретился с представителями около 40 фондов, владеющих долями в Bank of Georgia. Убеждал их, что покупать украинские акции лучше всего через свой инвестбанк.

Пиацца закрыл представительства в Молдове и Азербайджане и начал усиливать киевский офис, перекупая лучших специалистов. Компания получила новое название — BG Capital и упомялась за счет выходцев из Concorde. В октябре 2009 года BG Capital провела частное размещение 17,2% акций Sintal Agriculture. Сделка на \$12,9 млн стала знаковой для рынка. В Украину тогда никто не верил, а большинство инвестбанкиров рисковали клиентам подождать с размещением акций минимум два-три года. «Никто не хотел договариваться с украинскими инвестбанкирами», — вспоминает Пиацца. Но он нашел способ быть услышанным: большую часть акций Sintal выкупили Firebird и еще два фонда.

BG Capital остается одним из немногих локальных инвестбанков, которому удается выводить украинские компании на IPO. В декабре 2010 года BG Capital организовал публичное размещение в Варшаве для угольной компании Sadovaya Group, в июне 2011-го — для производителя аккумуляторных батарей Westa. В чем секрет успеха? Конкуренты презрительно морщатся, мол, в BG берутся за сделки, которые не интересны другим инвестбанкирам.



В Украину Пиаццу привела любовь к приключениям

Провести публичное размещение Westa — одного из лидеров восточноевропейского рынка автомобильных аккумуляторов — изначально хотели восемь инвестбанков, в том числе Morgan Stanley, ВТБ Капитал, Dragon Capital. У большинства финансистов возникли сомнения в том, что компания с высокой долговой нагрузкой заинтересует покупателей. Пиацца убедил собственников Westa работать с ним, и компания продала 25% акций за \$46 млн.

С Sadovaya не рискнул связываться Phoenix Capital. «Изначально мы выбрали для размещения Phoenix, провели с ними большую работу, — рассказывает совладелец угольной компании Александр Толстоухов. — Но потом начался кризис, и нам сказали, что IPO для нас нереально».

У инвестбанкиров были причины для скепсиса. Sadovaya почти не

добывает собственного угля, а специализируется на торговле и обогащении угольных отходов. Деньги сей потребовались для строительства двух обогатительных фабрик и увеличения собственной угледобычи. По сути, BG Capital продавала не столько успешную компанию, сколько обещания. За 25% акций Sadovaya инвесторы заплатили \$30,4 млн — процентов на 30 меньше, чем ожидали собственники. «Если сделка состоялась, это уже успех, — говорит управляющий партнер аудиторской компании Baker Tilly Ukraine Александр Почкин. — Значит, продавца и покупателя цена устроила».

Почкин участвовал во многих украинских размещениях и говорит, что ему комфортно работать с командой Пиаццы: люди из BG Capital не стараются впарить бумаги инвесторам любой ценой и умеют внимательно слушать собеседника.

Конкуренты любят покритиковать BG Capital и лично Пиаццу, но он уверен, что придирики к его бизнес-модели несостоятельны. «Западный инвестбанкир сделает вам IPO и улетит обратно в Лондон, — объясняет особенности своего бизнеса Пиацца. — Мы же продолжаем делать из вас публичную компанию».

«НИКТО НЕ ХОТЕЛ РАЗГОВАРИВАТЬ С УКРАИНСКИМИ ИНВЕСТБАНКИРАМИ»

ДОРОГОЙ КЛИЕНТ

Репортер FORBES попытался воспользоваться услугой private banking. Выяснилось, что в Украине ее нет

ТЕКСТ

Елена Шкарнова

ИЛЛЮСТРАЦИЯ

Алексей Кондаков

ПО ЛЕГЕНДЕ, КОРРЕСПОНДЕНТ FORBES — ассистент влиятельного бизнесмена из Донецка, переехавшего в Киев год назад. Босс — мужчина преклонного возраста, любит путешествовать, через 5–6 лет планирует уйти на покой. Хотел бы воспользоваться услугой private banking: не просто держать деньги на депозите, но и приумножить капитал — инвестировать в ценные бумаги, драгоценности, фонды. Сумма вложений — \$500 000. Задача ассистента — найти банк, способный удовлетворить запросы руководителя.

«Стоят ли покупать акции «Газпрома»?» «Почему стоимость инвестиционного портфеля упала?» «Какая школа в Цюрихе самая лучшая

и как получить швейцарское гражданство?» На такие вопросы ежедневно отвечает глава департамента Центральной и Восточной Европы швейцарского банка Pictet & Cie Ален Хедд.

В отличие от западных коллег, украинские клерки решают задачи попроще — перечисление денег со счета на счет, выпуск пластиковых карт, заказ банковской ячейки. Банки, декларирующие услугу private banking, соревнуются друг с другом в дорогоизнне и оригинальности интерьера отделений. Кто-то завлекает клиентов ставками по депозитам, а кто-то предлагает экономить на тарифах на обслуживание. Но ни один банк не берет на себя управление деньгами клиентов. Все, чем private banking в Украине отличается от обычного башковского обслуживания, — скорость выполнения поручений, удобство и чуть более высокие процентные ставки, чем по обычным вкладам населения.

Как стать клиентом. Статус клиента private banking в Украине может позволить себе каждый второй: некоторые банки не требуют вносить крупную сумму на счет. ВТБ, например, продает годовой доступ к услуге private banking всего за 10 000 гривен. За эти деньги человек обслуживается в фешенебельном отделении, пользуется услугами консьерж-сервиса и пластиковыми картами премиум-класса.

А-Клуб — подразделение Альфа-Банка, предоставляющее услугу private banking, также не требует, чтобы на счетах клиента хранилась определенная сумма денег. Клиент платит за обслуживание посуготочно в зависимости от суммы средств на счетах. Вкладчикам, имеющим на счету в банке менее 700 000 гривен, выпуск премиальных пластиковых карт обойдется в несколько тысяч гривен.

Многие банки все же просят клиентов держать на счетах крупные суммы. Правда, их требования значительно ниже, чем на Западе. Самый низкий порог входа в ОТП Банк (\$60 000), самый высокий — в украинской «дочке» Сбербанка России (\$0,5 млн). Для сравнения: чтобы стать клиентом private banking люксембургского



подразделения банка HSBC, нужно положить на счет \$2 млн, швейцарского банка Pictet & Cie — \$1 млн.

Плата за обслуживание. Комиссия за обслуживание взимается во всех украинских банках, предоставляющих private banking. В ОТП Банке услуга обойдется в 4200 гривен в год, в УкрСиббанке — минимум в \$500. По словам Хедда, базовая комиссия в западном банке составляет в среднем \$2000. За эти деньги предоставляется только доступ к счетам через Интернет, в некоторых банках — ячейка, остальные услуги тарифицируются отдельно.

В Украине за ежегодную комиссию можно получить сразу несколько услуг: пластиковые карты премиум-класса, текущие и депозитные счета, иногда консьерж-сервис. За перечисление денег по Украине и за рубеж, обналичивание, пользование банковскими ячейками придется доплачивать. Расценки на ячейки в основном такие же, как для остальных клиентов. Но обналичка и перечисление денег обходятся дешевле: клиенту «с улицы» перевод денег со счета на счет обойдется в 1–1,5%, клиенту private banking — в 0,5–1%.

Депозиты. Высокие процентные ставки по депозитам для состоятельных людей — миф. Максимальный бонус за крупную сумму средств — 0,75 процентного пункта, при этом размер бонуса и сумма депозита отговариваются индивидуально. В Дочернем банке Сбербанка России клиентов с порога предупреждают о том, что, сколько денег ни принеси, бонуса не будет.

Управление активами. Вопрос о доверительном управлении активами ставят банкиров в тупик. «Мы можем составить для клиента инвестиционный портфель, но управлять портфелем не будем», — говорит персональный менеджер УкрСиббанка Private Banking Екатерина Недзельская. Максимум, что может предложить УкрСиббанк, — вложить деньги в один из инвестиционных фондов «УкрСиб Эссет Менеджмент» или создать под клиента закрытый фонд.

Укрсоцбанк, входящий в башковскую группу UniCredit, отправляя богатых клиентов, желающих подзаработать на фондовом рынке, в иностранные фининституты — Schoellerbank и банк UniCredit Luxembourg. Причем перевести деньги за рубеж — задача самого клиента, помогать ему в этом

Укрсоцбанк не будет. «Главное, чтобы все было по закону», — говорит ведущий экономист центра приватного банкинга Укрсоцбанка Галина Сторожук. Выполнить это требование непросто: филиалам разрешено перечислять за границу не более 15 000 гривен в месяц без подтверждающих документов, для крупной суммы придется получить индивидуальную лицензию Нацбанка.

ОТП Банк, Укрсоцбанк и Дочерний банк Сбербанка России предлагают отдать деньги в управление инвесткомпаниям «Тройка Диалог Украина» или Dragon Capital. «Тройка Диалог» берет в управление минимум 800 000 гривен, Dragon Capital готов работать с суммой от 300 000 гривен. Роль банка — привлечь в инвесткомпанию клиента и помочь ему составить план инвестиций.

Консьерж-сервис. Заказ столика в ресторане, организация гурноездки, юридическая консультация при ДТП, скидка на абонемент в престижном фитнес-клубе — эти и многие другие вопросы решают менеджеры консьерж-сервиса.

Подобная услуга предоставляется не во всех банках. Ее нет, например, в БМ Банке и Дочернем банке Сбербанка России. ■

ЧТО ПРЕДЛАГАЮТ УКРАИНСКИЕ БАНКИ СОСТОЯТЕЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ

БАНК	МИН. ДЕПОЗИТ	СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ	ПЛАСТИКОВЫЕ КАРТЫ	СТАВКА ПО ДЕПОЗИТУ*	УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ	КОНСЬЕРЖ-СЕРВИС**
УКРСИББАНК	\$100 000	0–550 грн/год	MasterCard Signia / Platinum, Visa Infinite/Platinum	В гривнах: 6,2–6,7 В долларах: 3,5–4,2 В евро: 1,0–1,2	Инвестиционные фонды «УкрСиб Эссет Менеджмент», услуги пребанковской	SmartLine, входит в стоимость MasterCard Signia/Platinum, Visa Infinite/Platinum
ОТП БАНК	\$60 000	4200 грн в год	Visa Platinum Debit, Visa Gold Debit, MasterCard Gold	В гривнах: 10,25–10,75 В долларах: 5,75–6,25 В евро: 2,25–2,75	Услуги «Тройка Диалог Украина» и Dragon Capital	SmartLine, 3600 грн/год,
А-КЛУБ (АЛЬФА-БАНК)	Нет	0–250 000 грн — 70 грн/месяц 350 001–700 000 грн — 35 грн/месяц Свыше 700 000 грн — 0 грн	Visa Gold, Visa Platinum, Visa Infinite	В гривнах: 10,25–11,5 В долларах: 6,54–8,25 В евро: 2,75–5,75	Нет	International SOS, 800 грн/год,
УКРСОЦБАНК	2 млн грн	Нет	Visa Gold, Visa Platinum, Visa Infinite	В гривнях: 6,5–11,5 В долларах: 5–6,5 В евро: 3–4	Услуги IGA Oregon Asset Management	Visa входит в стоимость Visa Infinite
ВТБ БАНК	Нет	10 000 грн	Visa Gold, Visa Platinum, Visa Infinite	В гривнах: 10,5–14,25 В долларах: 8,25–7,25 В евро: 2,75–4,25	Услуги ВТБ Капитал	SmartLine входит в стоимость услуги
БМ БАНК	500 000 грн	Нет	Visa Gold, MasterCard Gold	В гривнах: 13–14 В долларах: 8,25–8,75 В евро: 4,5–5,5	Нет	Нет
ДОЧЕРНИЙ БАНК СБЕРБАНКА РОССИИ	\$500 000	Нет	Visa Gold, Visa Platinum	В гривнах: 4–11,6 В долларах: 2,5–5,6 В евро: 1–4,6	Нет	Нет

*На момент создания таблицы. **Обслуживающая компания, стоимость услуги

ЛЮЧЕНКО, ДАННЫЕ БАНКОВ