

УКРУПНЯЯ И ВЛАСТВУЯ



ГЛАВНАЯ ТЕМА >

НОРИЛЬСКИЙ ЦУГЦАНГ

Кризис отношений «Интерроса» и «Русала» привёл ситуацию в тупик. Стало ясно, что двум акционерам не ужиться вместе. «Интеррос» и ГМК предложили алюминиевой компании начать переговоры о продаже своего пакета. Но «Русал» пока торгуется (стр. 6).

СОЧИ – 2014 >

ТАЙНЫ ДРЕВНЕЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ

На месте строительства олимпийских объектов «Розы Хутор» обнаружены древние памятники археологии, датируемые от эпохи бронзы до позднего Средневековья. Если бы не будущая Олимпиада и не начавшееся в связи с ней строительство, неизвестно, сколько лет целая древняя цивилизация находилась бы под землёй (стр. 28).

БРЕНДЫ >

ГОВОРЯЩАЯ ТУНДРА

Только на первый, неискушённый взгляд тундра неприветлива и безжизненна. Для местных жителей это не только любимая и неповторимая земля, но и территория, до сих пор не открывшая до конца своих тайн. «Белое безмолвие» многое может рассказать настойчивому исследователю (стр. 36).

Главный редактор
Лариса Зелькова.

Редакция:
Андрей Кирпичников,
Антон Муравьев,
Нина Рыжкина.

Адрес редакции:
ул. Большая Якиманка, 9,
Москва, 119180.
Телефон: (495) 726 5767.
Факс: (495) 726 5754.
E-mail: info@interros.ru
www.interros.ru/magazine/

Учредитель и издатель:
компания «Интеррос».

Дизайн, вёрстка, печать:
Финансовый издательский дом
«Деловой экспресс».
4-я ул. Восьмого марта, 6а,
Москва, 125167.
Телефон: (495) 787 5226.

*Журнал зарегистрирован
Государственным комитетом РФ
по печати 22.04.1999 г.,
рег. № 018718.
Подписано в печать 28.01.2011.
Тираж 3500 экз.
Издаётся на правах рекламы.
Распространяется бесплатно.
Перепечатка материалов
допускается только по
согласованию с редакцией.*

Рисунки в номере —
Евгений Тонконогий.



МОЗАИКА С. 2-3
НОВЫЕ ТРАССЫ
СКОРОСТНОГО
ПОДЪЁМА

Несмотря на ряд предложений «Интерроса» и «Норникеля», ОК «Русал» пока не готова сесть за стол переговоров. Алюминиевая компания предпочитает активные боевые действия на судебном и публичном полях, созывы собраний акционеров. Впрочем, в сложившейся ныне конфигурации менеджмент ГМК не исключает, что «Русалу» будет сделано ещё одно взвешенное предложение... Тем временем жизнь не стоит на месте.

20 ЛЕТ СПУСТЯ С. 4-5
КАК ПОТАНИН В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РАБОТАЛ

Третья часть истории «Интерроса» в картинках от наших коллег из Slon.ru.

ГЛАВНАЯ ТЕМА С. 6-12
НОРИЛЬСКИЙ ЦУГЦВАНГ
«Интеррос» и «Русал» так и не смогли договориться о единой стратегии управления



«Норильским никелем». Сейчас абсолютно ясно, что перспектив совместного сотрудничества у совладельцев «Норникеля» нет. Следовательно, разрешить конфликт может уход одного из акционеров. Правда, этот факт признаёт пока только Владимир Потанин. «Интеррос», а затем и менеджмент, которые в данный момент находятся в более выигрышной ситуации, предложили алюминиевому магнату начать переговоры по продаже принадлежащего «Русалу» пакета акций «Норникеля». Но Олег Дерипаска продолжает гнуть свою линию, несмотря на то, что каждый новый ход ещё больше ухудшает его положение.

С. 14-16
ВОЙНЫ БЛОК-ПАКЕТОВ

Сложение партнёрских сил иногда оборачивается вычитанием. Эксперты единодушны во мнении, что



решить законодательным путём проблему акционерских конфликтов, оградить бизнес от нечистоплотных игроков, повысив меру ответственности за каждое разрушительное для компании действие, возможно только путём создания чётких правил, прописанных в законах с учётом существующего опыта.

ТРЕНДЫ С. 18-23

УКРУПНЯЙ И ВЛАСТВУЙ

Укрупнение субъектов федерации — самая большая на сегодняшний день интрига российской политики. И не очень уж новая: этой идеей ещё 100 лет назад задавался Пётр Столыпин. Управлять таким «лоскутным одеялом», которое ныне представляет собой Россия, трудно. Перекраивать его довольно проблематично. Любая ошибка может привести к социальному взрыву, неприятие плохо подготовленного, навязанного объединения может свести на нет ожидаемый эффект. Выравнивая регионы по статусу и экономическому потенциалу, федеральные власти рискуют «притушить» точки экономического роста. Следовательно, необходим серьёзный, чётко разработанный, детальный и доступный всем план. Только доверие населения страны сможет помочь в реализации такого мощного и нужного проекта, как укрупнение регионов России.

С. 24-27

КТО ВИНОВАТ И ПОЧЁМ БРАЛ

Музей состоит не только из произведений искусства, но и из тщательно

спрятанной машинерии, позволяющей ему существовать. Но вот в чём беда: музейная жизнедеятельность — все эти климатические установки, фондохранилища, витрины, охранные системы и многое другое — вопиюще дорога, возможностей прокормить себя самостоятельно у музеев до боли мало, а выделяемых государственных средств, как обычно, не хватает. Так как же музеям удастся выживать?

СОЧИ-2014 С. 28-31

ТАЙНЫ ДРЕВНЕЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ

В Сочи на месте строительства олимпийских объектов компанией «Роза Хутор» обнаружены уникальные древние памятники археологии, представляющие огромный научный интерес. На месте полным ходом работает археологическая экспедиция, которая выяснила, что находка представляет собой сложную структуру исторически взаимосвязанных и различных по назначению археологических объектов. Все объекты — поселение, культовые комплексы, историческая тропа, святилище с зооморфной стелой — использовались древним населением этих мест в разные хронологические периоды: от эпохи бронзы (около 3000 лет назад) до позднего Средневековья. Если бы не будущая Олимпиада и не начавшееся в связи с ней строительство, неизвестно, сколько лет целая древняя цивилизация находилась бы под землёй.

ПРАКТИКУМ С. 32-35

ЗАЧЕМ ЭРМИТАЖУ ГРАНТЫ?

7 декабря, в день рождения Эрмитажа, в крупнейшем музее страны чествовали лучших сотрудников. По традиции в этот день 50 сотрудникам различных специальностей, завершившим работу над проектами, имеющими особо важное значение для развития музея, были вручены гранты Благотворительного фонда В. Потанина. Кроме того, 27 работников Эрмитажа получили гранты на научные поездки и стажировки, давшие им возможность отправиться в ведущие музеи мира, архивы и научные центры, чтобы изучить опыт реставрации памятников, ознакомиться с технологиями музейного менеджмента, освоить новые методы атрибуции неизвестных произведений искусства. По мнению руководителей фонда Потанина, «если музей стремится активно двигаться вперёд, то именно гранты на поездки стимулируют создание новых международных совместных программ, научных работ, интересных выставок. Такая практика в стенах Эрмитажа — начало великих музейных свершений».

БРЕНДЫ С. 36-40

ГОВОРЯЩАЯ ТУНДРА

Только на первый, неискушённый взгляд тундра неприветлива и безжизненна. Для местных жителей это не только любимая и неповторимая земля, но и территория, до сих пор не открывшая до конца своих тайн. «Белое безмолвие» многое может рассказать настойчивому исследователю.



28



32



36

Новые трассы скоростного подъёма

Любые переговоры возможны лишь в том случае, если обе стороны к ним готовы. Эту нехитрую истину пришлось снова и снова повторять в связи с ситуацией вокруг «Норникеля». Несмотря на целый ряд предложений со стороны «Интерроса» и самой ГМК, ОК «Русал» пока не готова сесть за стол переговоров. Напротив, алюминиевая компания предпочитает активные боевые действия на судебном и публичном полях, а также созвала очередное внеочередное собрание акционеров «Норникеля». Впрочем, в сложившейся ныне конфигурации менеджмент ГМК не исключает, что «Русалу» будет сделано ещё одно взвешенное предложение. Дело за малым — доброй волей алюминщиков. Тем временем жизнь не стоит на месте. Владимир Потанин указом Президента вернулся в Общественную палату РФ. Несмотря на существующие до сих пор проблемы с электричеством, курорт «Роза Хутор» готов к проведению соревнований. «Интеррос» начинает новый инфраструктурный проект строительства логистических комплексов в российских аэропортах. Можно сказать, что «Интеррос» ворвался в 2011-й, обладая отличным запасом энергии, идей и новых перспектив.

ВЛАДИМИРУ ПОТАНИНУ — 50!

3 января основателю и президенту «Интерроса» Владимиру Потанину исполнилось 50 лет! Журнал «Интеррос» от имени всего коллектива компании по-



здравляет шефа с юбилеем и желает ему долгих и плодотворных лет в бизнесе и спорте, здоровья, удачи и хороших эмоций! А мы, в свою очередь, постараемся только повышать и без того высокую планку профессионализма, которую Владимир Потанин установил для сотрудников нашей замечательной компании!

И ЦЕЛЫХ \$12 МЛРД МАЛО

В декабре прошлого года «Норникель» предложил «Русалу» \$12 млрд за 25% акций ГМК. Это оказалось на целых \$3 млрд щедрее, чем появившееся ранее предложение Владимира Потанина. На ожиданиях сделки акции алюминиевой компании поползли вверх, показав недюжинный рост. В период с 16 по 30 декабря бумаги подорожали на целых 17%, тогда как ближайшие конкуренты «Русала» показали динамику от 1 до 7%. В это же время «Норильский никель» объявил о заключении договоров с компанией Trafigura Beheer BV (Trafigura) о продаже трейдерам примерно 8% акций ГМК, которыми в виде АДР владеют дочерние компании. В свою очередь Владимир Потанин в беседе с корреспондентами Wall Street Journal отметил, что в случае если «Русал» откажется от сделки, менеджмент ГМК может принять решение о формировании пула инвесторов, в который также войдут «Интеррос»

и Trafigura. Таким образом, алюминиевая компания рискует оказаться в положении «заблокированного акционера», так как пакет акций у пула, с учётом среднего кворума на собраниях акционеров, окажется контролирующим. Между тем после некоторых колебаний «Русал» ответил отказом на предложение «Норникеля». По слухам, колебания были вызваны тем, что на категоричную позицию Олега Дерипаски поступило особое мнение совладельцев алюминиевой компании — Михаила Прохорова и Виктора Вексельберга, склонных подержать продажу акций.

Впрочем, убедить главного акционера им не удалось. Лишь только отказ стал очевидным, рынок вздохнул, и акции «Русала» сразу же упали почти на 6%.

Отказавшись от переговоров, «Русал» избрал тактику ведения боевых действий и инициировал внеочередное собрание акционеров ГМК, которое СД «Норникеля» назначил на 11 марта.

В свою очередь «Норникель» на совете директоров утвердил программу обратного выкупа акций у акционеров и с рынка на 2011 год в размере до \$4,5 млрд. «Интеррос» объявил, что не будет участвовать в процедуре. «Русал» изначально был лишён такой возможности, поскольку все акции «Норникеля», принадлежащие алюминиевой компании, заложены в качестве обеспечения по кредиту. Также совет директоров «Норникеля» принял решение обменять принадлежащие ГМК акции ОГК-3 на акции «Интер РАО ЕЭС», отклонив предложение подконтрольной Олегу Дерипаске «ЕвроСибЭнего» приобрести ОГК-3 за сумму около \$2 млрд.



«Русал» ответил тремя исками в Красноярский арбитраж против обратного выкупа, против сделки с Trafigura и против сделки с «Интер РАО». Арбитраж оставил без движения первые два иска, а по последнему назначил предварительные слушания на середину февраля. Ни по одному из исков не было принято никаких обеспечительных мер.

Наконец, источник в «Норникеле» сообщил журналистам, что ГМК готова обновить предложение «Русалу», впрочем, оно может измениться как в сторону увеличения (но не более \$14 млрд), так и в сторону уменьшения, в зависимости от сложившейся ситуации.

ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПРИЗЫВ

В конце ноября прошлого года Владимир Потанин Указом Президента Дмитрия Медведева был вновь назначен членом Общественной палаты РФ. Глава «Интерроса» уже работал в Общественной палате в 2006–2009 годах и возглавлял Комиссию по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства о НКО. Комиссия под председательством Владимира Потанина подготовила и способствовала принятию целого ряда основополагающих законопроектов, направленных на формирование законодательной базы для благотворительной деятельности и деятельности НКО.

В нынешнем составе ОП комиссия будет воссоздана. Её деятельность будет посвящена, в частности, работе над законодательством в области частных пожертвований. Рука об



руку с Владимиром Потаниным в ОП работает глава его Благотворительного фонда и заместитель гендиректора «Интерроса» Лариса Зелькова.

ГОРНОЛЫЖНЫЕ СТАРТЫ

В середине декабря были открыты в тестовом режиме шесть олимпийских трасс в горнолыжном центре «Роза Хутор». Накануне из Международной федерации лыжного спорта (FIS) были получены сертификаты об их гомологации. Именно на этих трассах в феврале 2011 года пройдут первые соревнования — Кубок России (9-13 февраля) и этап Кубка Европы (15-26 февраля) по горнолыжному спорту. Помимо трасс на «Розе Хутор» готова вся необходимая для проведения соревнований инфраструктура — завершён монтаж системы искусственного оснежения трасс, функционируют подъёмники, сформированы спасательная и противолавинная службы. В начале января в «Горном приюте» на «Розе Хутор» президент Дмитрий Медведев провёл рабочее совещание, посвящённое подготовке к Олимпиаде 2014 года, на котором

присутствовали Владимир Потанин, вице-премьер Дмитрий Козак, губернатор Кубани Александр Ткачёв, министр спорта и туризма Виталий Мутко, президент «Олимпстроя» Таймураз Боллоев, мэр Сочи Анатолий Пахомов и другие официальные лица.

После совещания Дмитрий Медведев и Владимир Потанин осмотрели строящийся горнолыжный комплекс «Роза Хутор» и обсудили создание единого билета на все горнолыжные курорты Красной Поляны.

КРЫЛАТАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

«Интеррос» совместно с Росавиацией и ФТС России приступил к созданию сети транспортно-

комплекса на территории аэропорта «Шереметьево» в Москве. Шереметьевский терминал станет первым в России транспортно-логистическим комплексом, отвечающим самым современным мировым стандартам в области логистики и обработки грузов. Проектная мощность терминала к 2017 году достигнет 250 тыс. тонн, большую часть из которых составят трансферные и транзитные грузы. Первую очередь терминала планируется сдать к концу 2012 года. Уже ведутся переговоры о строительстве терминала в аэропорту «Емельяново» города Красноярск. Владимир Потанин считает, что сейчас одной из наиболее эффективных инвестиций становятся инфра-



логистических комплексов в различных регионах РФ. Первым этапом масштабного проекта, предусматривающего создание современных транспортно-логистических узлов в крупнейших аэропортах западной, центральной и восточной частей Российской Федерации, станет строительство грузового

структурные проекты. Ниша транспортно-логистических комплексов такого уровня ещё не занята, а потребность в них, безусловно, существует. Поэтому новый проект «Интерроса», направленный на развитие российских регионов и отечественной экономики в целом, обещает быть эффективным и своевременным.

20 ЛЕТ СПУСТЯ

Как Потанин в правительстве работал



В 1996 году на выборах Президента РФ победил Б.Н. Ельцин. В стране по-прежнему было много экономических проблем, а государственные мужи искали возможности переложить эти проблемы «с большой головы на здоровую».

На следующий день...



Потанин пришел в правительство в качестве первого вице-преьера, ответственного за экономический блок. Он верил, что его опыт, знания и профессионализм пригодятся. Тем более что недостатка в проблемах в те годы правительство не испытывало...



Но оказалось, что в правительственных коридорах случаются не только рабочие встречи и совещания.



А от некоторых предложений «познакомиться» приходилось буквально отбиваться.

20 ЛЕТ СПУСТЯ



Тем временем...



После 7 месяцев в правительстве Потанин вернулся к своему бизнесу.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

АННА ВАРЕНОВА (СЦЕНАРИЙ), ИГОРЬ КЕНДЕНКОВ И АЛЕКСЕЙ ПОТАПОВ (ИЛЛЮСТРАЦИИ), SLOM.RU

ГЛАВНАЯ ТЕМА



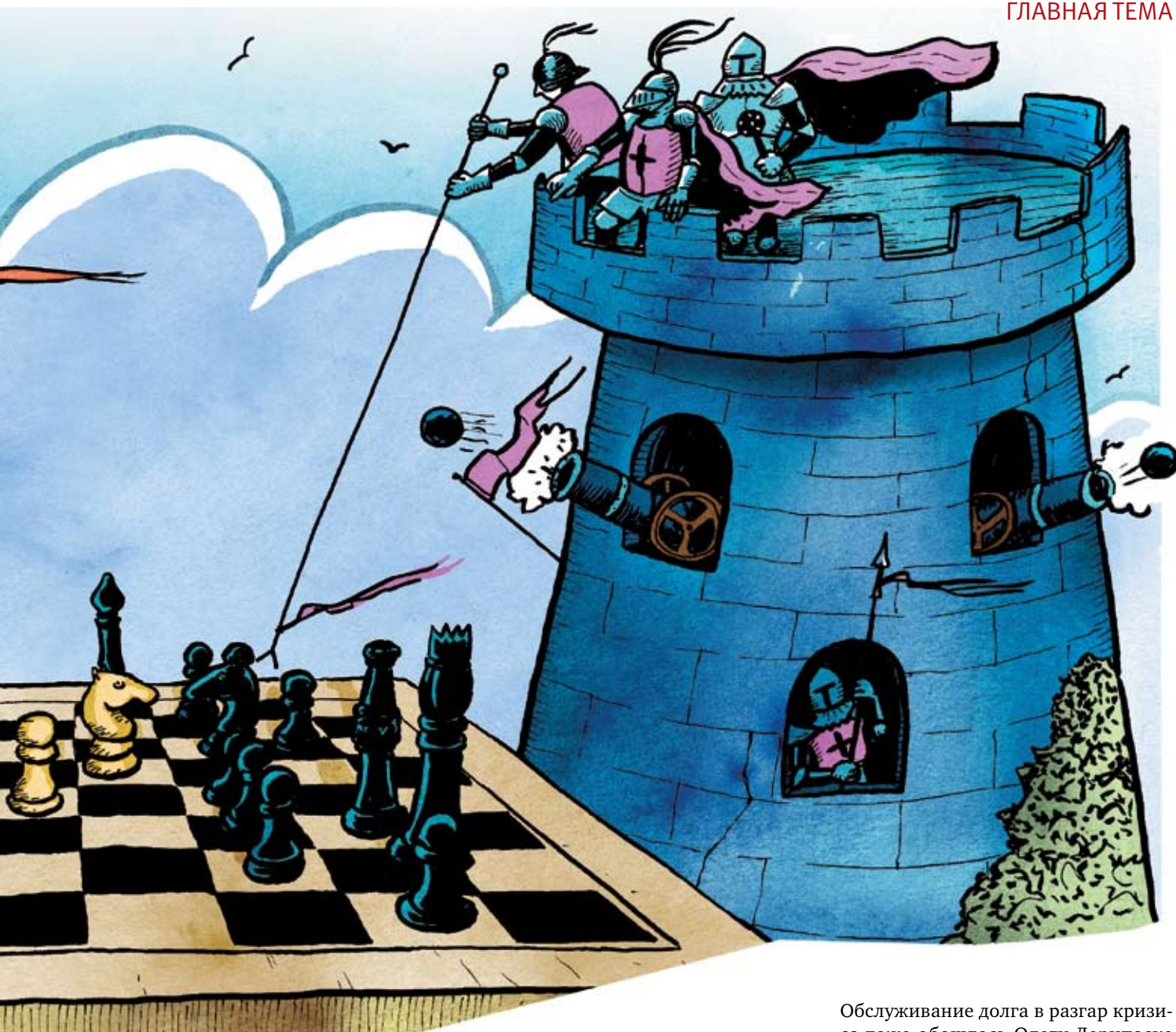
Норильский цугцванг

«ИНТЕРРОС» ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА И «РУСАЛ» ОЛЕГА ДЕРИПАСКИ НЕ СМОГЛИ НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК В ВОПРОСАХ СОВМЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ». КРИЗИС ОТНОШЕНИЙ ЗАШЁЛ В ТУПИК. СТАЛО ЯСНО, ЧТО ОДИН ИЗ БЛОКИРУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ ДОЛЖЕН ВЫЙТИ ИЗ КАПИТАЛА ГМК. «ИНТЕРРОС», А ЗАТЕМ И ГМК, У КОТОРЫХ ЕСТЬ ФИНАНСОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СДЕЛКИ, ПРЕДЛОЖИЛИ АЛЮМИНИЕВОМУ МАГНАТУ НАЧАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ПОКА «РУСАЛ» СОПРОТИВЛЯЕТСЯ, НО ЕМУ ВЫГОДНЕЕ ВЫЙТИ ИЗ БИЗНЕСА ПО-ХОРОШЕМУ, ПОТОМУ КАК У ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА И ВЛАДИМИРА СТРЖАЛКОВСКОГО ЕСТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАСПРОЩАТЬСЯ С НЕЭФФЕКТИВНЫМ ПАРТНЁРОМ ПО ДРУГОМУ СЦЕНАРИЮ.

МАТЕРИАЛ **МИХАИЛА ЧЕРКАСОВА.**

**Совет с медвежьей услугой,
Размен банкнот на горсть монеток,
Ты осознал, что загнан в угол
В пространстве чёрно-белых клеток.**

Собственно, эта история, которая уже основательно тянет на качественный экономический детектив-трилогию в жанре Юлии Латыниной, началась в 2007 году. Тогда давние друзья и партнёры Владимир Потанин и Михаил Прохоров решили, что расходятся в стратегии ведения бизнеса и решили цивилизованно расстаться. Но когда речь идёт



о больших деньгах вкупе с уязвленным самолюбием, задача становится очень нелегковывполнимой. Сначала Михаил Прохоров попытался продать свой пакет акций «Норильского никеля» главе «Интерроса», но затем пересмотрел договорённости и продал акции алюминиевой компании «Русал» во главе с Олегом Дерипаской. Амбициозный Олег Дерипаска был счастлив такому предложению — о «Норникеле» в тот момент он даже и не мечтал. Непубличный тогда ещё «Русал» получал «голубую фишку»: мирового лидера по выпуску палладия с долей рынка почти

40% и никеля (22%) с замечательными финансовыми показателями. А от перспектив в дальнейшем присоединить к своей компании подобную жемчужину могла закружиться голова у любого бизнесмена, не только у Олега Дерипаски.

Очевидно, что голова в итоге закружилась, причём и у Михаила Прохорова тоже. Потому что, как показала дальнейшая история, ни он, ни Дерипаска риски до конца не просчитали. Или просчитали, но оказались чересчур самонадеянными.

Во-первых, сумма сделки оказалась чрезмерной даже для немелкого «Русала», которому пришлось заниматься у синдиката западных банков.

Обслуживание долга в разгар кризиса тоже обошлось Олегу Дерипаске немалой кровью. Пришлось, выражаясь языком Владимира Потанина, «беспокоить больших людей» — подключать государство в качестве гаранта по возврату кредитов.

Во-вторых, именно потому, что сумма сделки оказалась непомерной, сразу всю сумму Михаил Прохоров от «Русала» не получил. Точнее, сперва «Русал» попросил о расчёте в рассрочку, согласно которому \$4,5 млрд экс-партнёр Владимира Потанина получал сразу плюс 14% акций самого «Русала», а оставшиеся \$3 млрд должен был получить в течение 2009 года. Однако для «Русала» и эти обязательства оказались непосильными. «Русал» юридически задерживал погашение

ivorge
ich tes
fure lb
jules-
vū hat
pedac
te vate
meme
ht he
e. S
d hez
gelige
d sun
an geu
phane
ne vert
neme g
dite sim
erre m
zluftet
ne dme
duaz g
ū van l
reien-
ent v

dar v
he and
guer bo
i. O er
c vnsch
ac daz
d sun n
z ma
eu des
r lene
gedm
ter deu
amt k
en bre
iter len
reilt
dar au
S w
vū dū
n cver
tote he
vur lige
zu vnt
te me h

ГЛАВНАЯ ТЕМА

задолженности, чем, говорят, сильно расстраивал своего нынешнего миноритария Михаила Прохорова. Прохоров, ранее с апломбом заявивший о создании нового бизнеса, на развитие которого требовался капитал, периодически нервничал из-за неопределённости ситуации и грозил партнёрам по «Русалу» учинить кругую расправу. Основания опасаться того, что недовольство Михаила Прохорова выльется в конкретные действия, у Олега Дерипаски были весомые. Если бы в 2009 году Михаил Прохоров потребовал от алюминщиков реализации пут опциона на свои 14% акций «Русала», то последним пришлось бы туго. Рассчитаться было на тот момент нереально, потому как только банкирам «Русал» должен был более \$7 млрд. А потенциальные судебные разборки с Михаилом Прохоровым выставляли алюминщиков совсем уж в негодном свете перед потенциальными инвесторами, так как «Русал» готовился стать публичной компанией. В итоге «Русалу» в начале 2009 года вновь пришлось «побеспокоить уважаемых людей». После соответствующей рекомендации первого вице-премьера Игоря Шувалова и в предвкушении перспектив IPO «Русала» Михаил Прохоров пошёл на конвертацию остатка «алюминиевого» долга в \$2 млрд в дополнительные 5% акций «Русала». Оставшийся долг в \$800 млн «Русал» в очередной раз пообещал Михаилу Прохорову погасить. Судя по всему, гасит до сих пор.

**Отдав все силы, ждёшь в надежде,
А вдруг и проходная пешка?
Но всё не так, не так как прежде,
И на тебя глядят с усмешкой.**

Если с Михаилом Прохоровым Олегу Дерипаске пришлось попотеть, то Владимир Потанин оказался алюминиевому крёзу откровенно не по зубам. С непосредственным хозяином «Норникеля» проблемы у Дерипаски возникли изначально. Это было абсолютно предсказуемо: когда вламываешься без спроса в чужой бизнес — жди неприятностей. Когда этот бизнес при-

надлежит сопоставимому по степени влияния бизнесмену — жди проблем.

Собственно, Владимир Потанин с самого начала дал понять Олегу Дерипаске, что не ждёт последнего с распростёртыми объятиями, но магнат намёка не понял. Точнее, сделал вид, что не понял, — понадеялся на свой административный ресурс, который неоднократно его выручал. Но не тут-то было. Глава «Интерроса» с самого начала продемонстрировал, «кто в доме хозяин», заявив, что собирается создать альянс с предпринимателем Алишером Усмановым. Вариации были различные и в скором времени охладил пыл «Русала». В определённый момент надобность в альянсе с «Металлоинвестом» отпала, и идея грамотно утихла в публичной плоскости сама собой. В итоге партнёрство Владимира Потанина и Алишера Усманова закончилось тем, что «Металлоинвест» стал миноритарным акционером «Норникеля» и в критических ситуациях выступает на стороне «Интерроса».

Тем временем в мире, а затем и в России наступил кризис, который показал, что на некоторое время стоит отложить баталии и заняться спасением своего бизнеса.

В конце 2008 года стало очевидным — совместного дружественного управления «Норникелем» у предпринимателей не получается. Но в разгар кризиса было уже не до амбиций. Оба предпринимателя скрепя сердце сели за стол переговоров и достигли мирового соглашения. Говорят, документ был составлен за одну ночь и потребовал титанических моральных, организационных и юридических усилий со стороны обеих команд. Очень хорошо помню торжественную конференцию на следующий день, посвящённую перемирию. Очень хорошо помню один из заявленных публично принципов взаимодействия: ни один из акционеров «Норникеля» лично не входит в совет директоров, чтобы не оказывать давления на остальных. То есть управление компанией передаётся менеджменту во главе с Владимиром Стржалковским, основные спорные вопросы акционеры решают между

собой, прежде чем вынести их на публичное обсуждение.

Несмотря на неоднозначность этой истории, сразу хочу оговориться: если «Русал» пережил кризис во многом благодаря протекции и помощи государственных банков, вовремя перекупивших его долги у консорциума иностранных кредиторов, то Владимир Потанин решал свои проблемы в основном самостоятельно, что заслуживает как минимум уважения.

Выйдя из кризиса со значительно поредевшими активами (пришлось продать с убытком Strabag, Magna, LDV), Олег Дерипаска с новыми силами взялся спасать «Норникель» от «деструктивного» влияния «Интерроса». То, что «Норникель» вышел из кризиса без особых потерь и не требовал немедленной и личной управленческой помощи со стороны алюминиевого магната, Олега Дерипаску смутить не могло. Дело было в другом — над «Русалом» попрежнему дамокловым мечом висел долг. А у «Норникеля» была хорошая прибыль, и Владимир Потанин считал, что акционеры могут наградить себя за это. Весной «Интеррос» поднимал вопрос о проведении buy-back



в марте-апреле на \$2,5 млрд. Обратный выкуп акций — очередной легальный и приятный способ для акционеров получить деньги от компании. Только «Русал» в дележе пирога не смог бы принять участие — его акции в залоге у банкиров. Нервировать в очередной раз «Русал» «Интеррос» не стал. Совет директоров «Норникеля» не утвердил обратный выкуп и рекомендовал общему собранию акционеров заплатить щедрые дивиденды в размере 50% от чистой прибыли по МСФО, или около \$1,325 млрд.

Размаху «Норникеля» поразил даже премьер Владимир Путин. Во время сентябрьского визита в Читу глава правительства особо остановился на том, что выручка «Норильского никеля» в кризисном году составила больше \$10 млрд, а на выплату дивидендов направлено: «Прошу обратить внимание: 50% от прибыли». Как писал «Ъ», премьер «сравнил эти дивиденды с теми, которые решили выплатить другие крупнейшие российские компании, и на этом фоне данные впечатляли. Они были просто грандиозными. К 50% ни одна из других компаний даже не приблизилась».

Но «Русал» и это не устроило. Дерипаска хотел вдвое больше — \$3 млрд, т. е. 115% от прибыли компании. А Владимир Потанин и Владимир Стржалковский как-то оказались не совсем за то, чтобы «Русал» решал свои частные финансовые проблемы за счёт прибыли «Норникеля». Как справедливо заметил глава «Интерроса» в интервью «Ъ»: «Есть условия кредиторов, не позволяющие «Норникелю» выплачивать больше 50% чистой прибыли. «Русалу» как никому другому должно быть известно, что такое ковенанты и работа с кредиторами».

Между тем для Олега Дерипаски невозможность влиять на бизнес «Норникеля» — как кость поперёк горла. Понять предпринимателя можно — заплатил большие деньги за «Норникель», фактически оказался на грани фола из-за сделки в разгар кризиса, а гибкий доступ к никелевой казне так и не получил. Не пустили. Такие обиды не прощаются. «15 лет «Интеррос» контролировал «Норникель», управлял им как своим собственным частным бизнесом. Если бы Потанин делал так в Америке, он не смог бы выйти на улицу...» — попытался морально раздавить «Ин-

террос» друг и партнёр Олега Дерипаски Натаниэль Ротшильд. О том, какотреагировали бы добропорядочные американцы после знакомства с условиями ведения бизнеса самого Олега Дерипаски, потомок основателей английской ветви легендарной династии банкиров предпочёл умолчать. А насчёт судебных претензий Михаила Чёрного к алюминиевому магнату и вообще ответил дерзко: «Я предпочитаю руководствоваться фактами, а не публицистикой или бульварным чтивом».

Олег Дерипаска остался при своём личном мнении. Он вопреки договорённостям с Владимиром Потаниным выдвинул свою кандидатуру в новый состав совета директоров «Норникеля» и запальчиво пообещал, что сможет «встряхнуть немножко любую организацию».

А дальше сложилась комическая ситуация. В совет директоров Дерипаска в итоге на годовом собрании вошёл. Говорят даже, что «Интеррос» сжалился над партнёром и добавил ему свои голоса для повышения проходного балла. Это получилось потому, что «Русал» немного просчитался — не ожидал, что будет такая высокая явка на голосовании, а зна-



ГЛАВНАЯ ТЕМА

чит, голосов для своих кандидатов ему понадобится больше. В результате вышел знатный прокол — «Русал» не смог провести в новый состав совета директоров Александра Волошина. В итоге в совет вошли только три из пяти кандидатов компании, тогда как от «Интерроса» — четыре (и это не считая выдвинутого холдингом независимого директора Василия Титова, опередившего предложенного «Русалом» Александра Волошина). Ещё трёх человек своим пакетом в 8,54% сумел провести менеджмент, который считается лояльным Владимиру Потанину.

После этого страсти разгорелись с нечеловеческой силой. «Русал» заявил о намерении переизбрать совет директоров, обвинив «Интеррос» в нарушении условий соглашения о паритете представителей обоих акционеров, а менеджмент — в сговоре с «Интерросом» и манипуляциях с голосами.

Между тем в разгар схватки стало известно, что весной 2010 года на помощь «Русалу» пытался прийти сырьевой трейдер Glencore. Glencore — миноритарный акционер «Русала» и совладелец Xstrata, который является прямым конкурентом «Норникеля». В середине 2008 года Glencore вышел на «Норникель» с предложением взять на себя сбыт всего никеля российской компании. Если бы сделка состоялась, сообщил «Ъ», то Glencore мог получить контроль над 60% мирового производства рафинированного никеля, зарегистрированного на LME. Ловкий ход, если учесть, что монополизация сбыта была самым распространённым способом получения контроля над металлургическими предприятиями в 1990-е годы. С помощью этой схемы контроль над большинством российских комбинатов получила Trans World Group братьев Чёрных, совместно с которыми Олег Дерипаска владел пакетом акций Саянского алюминиевого завода. Так что Glencore отказали, а Олег Дерипаска ещё долго делился с широкой общественностью своими опасениями, что на сбыте никеля греют руки менеджмент ГМК и «некоторые акционеры».



Дальнейшие события описывать уже скучно. Последние полгода «Русал» допекал «Интеррос» и аудиторию бегом по судебным инстанциям и интернет-атакой через спешно созданный сайт. Власти страны также не смогли остаться в стороне — Олег Дерипаска не мог им этого позволить, пожаловался президенту Дмитрию Медведеву. Президент поручил Генпрокуратуре разобраться в ситуации вокруг конфликта акционеров «Норникеля». Ни Генпрокуратура, ни ФСФР нарушений в результате проверки не выявили.

Что наша жизнь? — Игра. Известно. В ней правила довольно жёстки. И где двоим, быть может, тесно — Game over, и меняешь доски.

«Разногласия заключаются в том, что я предпочитаю в своей деятельности делегировать управленческие полномочия команде профессионалов, которую я нанял. А Олег Владимирович любит “рулить” сам». Дорулился. «Если сравнить результаты «Норникеля» и «Русала», мы увидим, что инвесторы, которые вложились в «Норникель», получили через какое-то время прибыль, а котировки акций «Русала» после IPO снизились на 30% по сравнению с их стоимостью во время размещения», — не смог удержаться от сарказма глава «Интерроса».

Совершенно очевидно, что с таким подходом перспектив совместного сотрудничества у совладельцев «Норникеля» нет. Правда, этот факт признаёт пока лишь Владимир Потанин. Несмотря на безвыходность ситуации, Олег Дерипаска продолжает гнуть свою линию. «Мы всё равно договоримся. Я готов чем-то своим поступиться. Но вы поймите: кто там управляет-то?! Сговоримся...» — процитировал слова магната «Ъ».

О чём могут сговориться Владимир Потанин и Олег Дерипаска? О совместном управлении? Трёхлетняя история их взаимодействия показала полную несостоятельность отношений. «У меня есть ощущение, что на-

ша конфронтация всё больше заходит в тупик», — говорит Владимир Потанин. Но даже если случится чудо, то каковы перспективы развития их совместного бизнеса? Как справедливо полагает Владимир Потанин, «реальной целью является получение операционного контроля над «Норникелем» методом слияния или иным способом, чтобы использовать баланс компании для решения долговых проблем «Русала». Но «Норникель» стоит вдвое больше «Русала», и любой акционер ГМК хочет, чтобы разрыв увеличился». «Нет другого выхода, только слияние, которое невыгодно акционерам «Норникеля».

Надо отдать должное Олегу Дерипаске — он согласен в неравноценности активов. «Мы купили долю в «Норникеле» потому, что это лучшая компания. Отдача на вложенный капитал там идёт даже быстрее, чем в UC Rusal. Но, к сожалению, до кризиса нам не удалось договориться о слиянии этих двух компаний. С «Интерросом» мы условились не поднимать эту тему три года». Об этом же говорит Натаниэль Ротшильд, не только друг Олега Дерипаски, но и председатель совета директоров En+ (основной акционер UC Rusal): «У меня есть своё мнение. Как акционер UC Rusal я считаю, что слияние с «Норникелем» возможно тогда, когда UC Rusal достигнет справедливой рыночной стоимости. Сегодня, когда UC Rusal стоит \$18 млрд, а «Норникель» — \$30 млрд, это неразумно. Это будут два неравноправных актива». «Если крупная операционная компания покупает 25% другой компании, объясните мне, в чём может быть стратегическая цель? Кроме объединения, я ничего не знаю», — говорит и Владимир Потанин.

Итак, мнения сошлись: объединяться сейчас смысла нет. Но если все участники игры считают, что шансов на создание национального чемпиона сейчас нет и в обозримом будущем не предвидится, а совместно управлять компанией уже нет сил, то как быть дальше?

Логичный вариант того, как можно «сговориться», предложил Владимир Потанин.

В начале октября рынок взбудоражила новость: «Интеррос» предлагает «Русалу» продать свой блок-пакет в «Норникеле». Стартовая планка для переговоров о сделке — \$9 млрд. «То, во сколько обошёлся пакет «Норникеля» «Русалу», правильно считать исходя из того, сколько фактически было заплачено акций и денег. Такого рода подсчёт показывает, что «Русал» заплатил за него менее \$9 млрд. То есть, по нашим расчётам, на данный момент стоимость блок-пакета в «Норникеле» превысила либо в ближайшее время превысит исторические затраты «Русала» на сделку», — поясняет свою оценку «Интеррос». Акции «Норникеля» достигли того уровня стоимости, который покрыл затраты «Русала» на сделку, и предложение о продаже по рыночной цене не является непристойным.

Получив предложение «Интерроса», «Русал» встал в позу. Предложение «Интерроса» «смехотворно», передал через СМИ Натаниэль Ротшильд. Что именно рассмешило потомственного банкира, осталось не совсем ясным — на момент сделанного Потаниным предложения стоимость пакета «Русала» в «Норникеле» составляла \$8,5 млрд. То есть предложенная цена была даже выше рынка. Правда, есть один нюанс — рынок мог показать более высокую капитализацию «Норникеля», но именно развязанная «Русалом» накануне годового собрания акционеров корпоративная война стоимость сбивала. «Компания уже сейчас могла бы стоить на 20% дороже, подсчитал Михаил Стискин из компании «Тройка Диалог». С июля этого года недополученная прибыль акционеров ГКМ из-за отставания роста её капитализации по сравнению с мировыми аналогами составила \$2-3 млрд. Конечно, это очень общая цифра, потому что она не учитывает спекулятивные сделки с бумагами «Норникеля». Но факт остаётся фактом. «Таким образом, пакет г-на Дерипаски уже сейчас мог бы быть оценён практически в \$11 млрд», — подчёркивает аналитик «Уралсиба» Дмитрий Смолин.



Владимир Потанин расценил отказ «Русала» как готовность торговаться. Это похоже на правду: чуть позже алюминщики выступили со своей инициативой — создать пул инвесторов для выкупа пакета «Интерроса» в «Норильском никеле». Любопытной оказалась реакция общественности на ответ «Русала» — заявление алюминщиков рынок встретил с определённой долей скептицизма и юмора. «Дерипаска просто супергерой, — отреагировали читатели деловых СМИ в сети, — как будто у него и нет супердолгов». Чистый долг компании по её собственным данным составляет \$11,75 млрд. Цифра отрезвляющая. Шансы, что «Русал» с таким обременением найдёт \$9-10 млрд на встречный выкуп акций «Интерроса», смехотворны. К тому же банкиры-кредиторы, мягко говоря, не поддержат увеличение долговой нагрузки своего клиента.

Второй вариант: «Русал» не сможет привлечь пул инвесторов для масштабного финансирования сделки из-за амбициозности самого Олега Дерипаски. Потому как это означает делить бизнес с третьими лицами и в перспективе — потерять контроль над его активами.

Сам Владимир Потанин ничего продавать не намерен. «Мне продавать нелогично — не за что расплачиваться, а у «Русала» большие долги и нет смысла долго держать портфельную инвестицию в другой компании», — говорит бизнесмен. — «Интеррос» не операционная компания, как «Русал», а инвестиционный фонд, может владеть 25% или 5%, всё равно. Я владею маленьким пакетом в «Русале», «Газпроме», ЛУКОЙЛе, Сбербанке, я — инвестор».

Именно исходя из этих соображений рынок посчитал предложение «Интерроса» наиболее адекватным выходом из сложившейся ситуации. Вариант, озвученный «Интерросом», таков: в сделке может принять участие неназываемый партнёр. А также пенсионный фонд «Норникеля».



Впрочем, предложение Владимира Потанина так и не нашло отклика у «Русала», хотя председатель совета директоров алюминиевой компании Виктор Вексельберг пообещал обсудить этот вопрос на совете.

В декабре история получила серьёзное продолжение. Сначала ГКМ объявила о том, что 8% её акций, которые в виде АДР принадлежат «дочкам» «Норникеля», будут проданы нидерландскому трейдеру Trafigura. А затем прямо на заседании совета директоров «Норникеля» президент ГКМ Андрей Клишас и гендиректор Владимир Стржалковский предложили Олегу Дерипаске выкупить его долю за \$12 млрд.

Сам «Норникель» действительно обладает столь устойчивым балансом, что мог бы себе позволить выкупить долю «Русала». Владимир Жуков из Nomiga считает такой вариант правдоподобным, отмечая, что у ГКМ сейчас хорошее финансовое положение. Его коллега Марат Габитов из UniCredit добавляет, что существуют аналогичные примеры, такие как выкуп ЛУКОЙЛом своих акций у ConocoPhillips. А траты «Норникеля» на выкуп собственных бумаг у UC Rusal рынок поймёт, считает Дмитрий Смолин. Ведь это будет концом корпоративного конфликта, который мешает росту стоимости компании.

Владимир Потанин, комментируя предложение «Норникеля», заметил, что Олегу Дерипаске сделали очень хорошее предложение. Впрочем, оговорился глава «Интерроса», в случае отказа менеджмент ГКМ может сформировать пул дружественных инвесторов вместе с «Интерросом» и Trafigura, что позволит им получить контролирующий пакет в «Норникеле», если исходить из среднего кворума на собраниях акционеров в 80%.

Пока «Русал» официально отказался и продолжает боевые действия. Это вполне в натуре Олега Дерипаски — продолжать воевать, пока не кончатся патроны. Но в данный момент глава «Русала» находится в проигрышной ситуации и не может этого не понимать. Тем более что в

ivorge
ich tes
fure lb
jules-
on hat
redac
e vate
meme
ht he
e. S
d hez
gelige
d sun
an geu
phane
ue vert
ieme g
dite fm
erre m
zluft
ue duu
duaz g
u van l
reien-
ent u
dar un
he and
guer-
t-O e
r vntsch
ac daz
d sun
z ma
eu des
r lene
gedm
ter deu
ant k
en br
iter-
reilt
dar an
S w
un dim
n over
nde he
vor lige
zu vnt
te me l

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ходе обратного выкупа акций «Норникелю» удалось аккумулировать на своей «дочке» Corbiere более 7% акций ГМК. В случае продолжения конфронтации и отказа от переговоров для «дружественного пула единомышленников» не составит труда обыгрывать «Русал» на грядущих собраниях акционеров. А о том, как

может поступить контролирующий акционер с миноритарием, Олегу Дерипаске известно лучше, чем кому бы то ни было. Один из наиболее радикальных методов для того, чтобы распрощаться с докучливым партнёром, — принять решение о размывании его доли.



Именно так поступал и сам Олег Дерипаска в своё время. Впрочем, у пула инвесторов может быть достаточно сил, чтобы желание «Русала» продать дороже превратилось в тщетные попытки сбывать с дисконтом свой «заблокированный» пакет. ■

ИСТОРИИ РАЗДЕЛА БИЗНЕСОВ

Без конфликта нет развития — факт общеизвестный. Но в конфликте двух акционеров главное, чтобы верх взял здравый смысл, а не амбиции. Ситуацию в «Норильском никеле» с зарубежной практикой конфликтологии не сопоставить — масштабы не те и правила игры на рынке тоже. А вот в отечественной практике есть как удачные, так и неудачные примеры разрешения спорных вопросов среди основных владельцев сопоставимых по значимости компаний. Первый пример удачный — это мирный раздел бизнеса между теперь уже бывшим совладельцем угольно-металлургической компании «Мечел» Владимиром Йорихом и действующим — Игорем Зюзиным. Более десяти лет партнёры совместно строили компанию, но со временем радикально разошлись во взглядах на развитие бизнеса. Причём официальная версия причин выхода Владимира Йориха из совместного бизнеса ничуть не расходилась с неофициальной. Межличностного конфликта между партнёрами не было. Владимир Йорих хотел зарабатывать больше и быстрее, чем позволял на тот момент металлургический холдинг. «Когда Йорих слышал, что за несколько месяцев инвесторы получают доходность в несколько тысяч процентов, у него загорались глаза», — рассказывали тет-а-тет сотрудники «Мечела». Зато Игоря Зюзина перспективы призрачных баснословных прибылей не манили — он считал, что лучше синицы в руках ничего нет. На том партнёры и расстались: в 2006 году Владимир Йорих вышел из дела вместе с \$1,7 млрд. Как писа-

ли деловые СМИ, он реализовал свою мечту — стал достаточно заметным частным инвестором в горнодобывающей отрасли. А Игорь Зюзин разместил большую часть акций партнёра на рынке и научился успешно работать в одиночку.

Примером того, к каким непредсказуемым результатам могут привести неконтролируемые амбиции совладельцев, является история корпорации «ВСМПО-Ависма», которая покрывает треть мировых потребностей в титане. Мировую славу и нынешнюю долю на рынке «ВСМПО» обеспечили Вячеслав Брешт и Владислав Тетюхин. Первый — стратег, полиглот, финансист, второй — технический гений. Им вместе удалось отбиться от притязаний «Менатэпа» и Кеннета Дарта, реанимировать заводы после развала Союза, в 1993 году пройти сертификацию на Западе и заставить Boeing, Airbus, General Electric и других крупных производителей покупать русский титан.

Конфликты между партнёрами начались, когда «ВСМПО-Ависма» уже твёрдо стояла на ногах и партнёры стали готовить её к первичному размещению акций. Точнее, идея вывести компанию на биржу поддерживалась Брештом. Владислав Тетюхин публичности сопротивлялся до такой степени, что даже вслух говорил о передаче «золотой акции» государству. Этими заявлениями он сильно нервировал своего партнёра. В определённый момент отношения акционеров накалились до такой степени, что Брешт был готов избавиться от консервативного партнёра любым способом. Даже объединить усилия с общим врагом — компанией «Ренова» Виктора Вексельберга, которая

к тому моменту стала миноритарным акционером корпорации.

Но «Ренове» не нужны были альянсы, поэтому Брешту и Тетюхину скрепя сердце пришлось объединить усилия против Виктора Вексельберга. С горем пополам основателям «ВСМПО-Ависмы» удалось отбиться в судах от «Реновы», но в разгар «внутрисемейных» разборок и войны с Виктором Вексельбергом главного врага они прозевали. Очередной претендент на титановую корпорацию — «Рособоронэкспорт» (позже трансформировался в госкорпорацию «Ростехнологии») Сергея Чемезова заявил о желании забрать корпорацию в свои руки в форме, которая не предусматривала отказа. Причём, как писал «Ъ», Вячеславу Брешту госструктура пригрозила потенциальными проблемами с законом и предложила отдать пакет едва ли не за просто так — с дисконтом почти в 80% к текущей рыночной цене. С Владиславом Тетюхиным, идеологом госконтроля над корпорацией, переговоры шли в более вежливой форме. В итоге Брешт пригрозил устроить масштабный скандал в Европе на тему принудительной экспроприации собственности в России. Угроза возымела действие. «Ростехнологии» стали на порядок щедрее, и идеолог IPO «ВСМПО-Ависмы» навсегда покинул страну вместе с денежным эквивалентом своего пакета. Владислав Тетюхин уступил свою долю «государству» также по вполне приемлемой цене и ещё много лет верой и правдой прослужил родному предприятию.

В СТАТЬЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ МАТЕРИАЛЫ ДЕЛОВЫХ ИЗДАНИЙ «ВЕДОМОСТИ», «КОММЕРСАНТЪ», АГЕНТСТВ «ИНТЕРФАКС» И «РЕЙТЕР»

ФИЛЬМ ОТКРЫТИЯ
БЕРЛИНСКОГО КИНОФЕСТИВАЛЯ 2011

Джефф Мэтт Джош
БРИДЖЕС ДЭЙМОН БРОЛИН

10
НОМИНАЦИЙ НА
ПРЕМИЮ ОСКАР®
включая
ЛУЧШИЙ ФИЛЬМ
ЛУЧШИЙ РЕЖИССЕР ЛУЧШИЙ АКТЕР
БРАТЬЯ КОЭНЫ ДЖЕФФ БРИДЖЕС
ЛУЧШАЯ АКТРИСА ВТОРОГО ПЛАНА
ХЭЙЛИ СТЕЙНФИЛД

ФИЛЬМ БРАТЬЕВ КОЭНОВ ЖЕЛЕЗНАЯ ХВАТКА

PARAMOUNT PICTURES AND SKYDANCE PRODUCTIONS PRESENT A SCOTT RUDIN / MIKE ZOSS PRODUCTION JEFF BRIDGES MATT DAMON JOSH BROLIN "TRUE GRIT"
BARRY PEPPER AND HALEE STEINFELD MUSIC BY CARTER BURWELL COSTUME DESIGNER MARY ZOPHRES EDITED BY RODERICK JAYNES PRODUCTION DESIGNER JESS GONCHOR DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY ROGER DEAKINS, ASC, BSC
EXECUTIVE PRODUCERS STEVEN SPIELBERG ROBERT GRAF DAVID ELLISON PAUL SCHWAKE MEGAN ELLISON PRODUCED BY SCOTT RUDIN ETHAN COEN JOEL COEN
BASED ON THE NOVEL BY CHARLES PORTIS WRITTEN FOR THE SCREEN AND DIRECTED BY JOEL COEN & ETHAN COEN SOUNDTRACK ALBUM ON Nonesuch Records READ THE NOVEL FROM THE OVERLOOK PRESS

В КИНО С 11 ФЕВРАЛЯ

ГЛАВНАЯ ТЕМА



Войны блок-пакетов

СЛОЖЕНИЕ ПАРТНЁРСКИХ СИЛ ИНОГДА ОБОРАЧИВАЕТСЯ ВЫЧИТАНИЕМ. МОЖНО ЛИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМ ПУТЁМ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ АКЦИОНЕРСКИХ КОНФЛИКТОВ? В ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ ПОСТАРАЛАСЬ ПРОНИКНУТЬ **КСЕНИЯ ВЕРЕТЕННИКОВА**.

Со времени отъёма Лисичкой лубяной собственности у Зайчика этот механизм получил сложный, сильно завуалированный юридический статус, но в основе своей остался всё таким же простым: у кого более мощная лапа, тот и владелец. Напористость продолжает играть существенную роль в деле завладения собственностью и не поддаётся измерению, но размер лапы давно получил эквивалент в виде количества акций. Вот на них и идёт невидимая широким массам охота, время от времени проявляющая себя громкими скандалами.

Современные «лисички» не имеют ограничителя интересов, а ставки всегда самые высокие — контрольный пакет: хоть лубяной избушки, хоть крупнейшего государственного холдинга.

Куда удалось внедриться, тем и стараются завладеть.

Один из таких акционерских скандалов — в «Связьинвесте» — произошёл совсем недавно. Год назад совет директоров «Связьинвеста» проинформировал общественность о плане своей реорганизации, которая заключается в присоединении межрегиональных компаний связи (МРК) к компании «Ростелеком», в результате чего будет создана «интегрированная конкурентоспособная компания, оказывающая полный спектр услуг связи и передачи данных в России». Реорганизация группы компаний «Связьинвест» приведёт к созданию единого оператора — обновлённого «Ростелекома», в чьих руках сосредоточится весь спектр современных телекоммуникационных услуг. Почему-то вот этот «весь спектр услуг

связи» вызывает ассоциации с сакральным «почтамт, телеграф, телефон» и настораживает.

Но тревожиться, казалось бы, не о чем. Контрольный пакет акций у государства, а оно за то, чтобы «весь спектр» был в одних руках: правительственная комиссия РФ по транспорту и связи одобрила эту реорганизацию, оценив её выгоды для государства: сейчас оно владеет пакетом примерно в 51% акций всех компаний «Связьинвеста», государственная доля в объединённом «Ростелекоме» планируется тоже не менее контрольного пакета — больше 50% акций.

Всё вроде бы спокойно. В компаниях холдинга туда-сюда идёт скупка-продажа акций, особенно старается некто «теневого», скупая акции МРК. Верхи бьются за каждое место в совете директоров. Но эта деловая активность перед «реорганизацией века» закономерна и поводов для тревоги не даёт. Вместе с сохранившимся контролем государство получит приличные дивиденды.

Реорганизация идёт своим чередом, ею занимается специально созданная рабочая группа, а принятие решений

возложено на Управляющий комитет по реорганизации «Связьинвеста» под руководством Евгения Юрченко, подерживаемого министром связи Игорем Щёголевым, председателем совета директоров «Связьинвеста», идеологом реорганизации.

И вдруг — гром среди ясного неба. В результате реорганизации государство может лишиться контрольного пакета «Связьинвеста». Тревогу забил бывший министр связи, член совета директоров «Связьинвеста» Леонид Рейман в письме Президенту России Дмитрию Медведеву и Евгению Юрченко. Первый включил механизмы проверки, второй ответил, что никакой опасности нет.

Однако специалисты Минэкономразвития посчитали, что да, государство рискует лишиться контрольного пакета: его доля в объединённом «Ростелекоме» может упасть до 47% обыкновенных (голосующих) акций. Это связано с возникновением взаимного перекрёстного владения «Связьинвестом» и «Ростелекомом» акциями друг друга и сложной системой покупок акций негосударственными владельцами. Проверкой информации о возможном снижении доли государства в объединённом «Ростелекоме» ниже 50% занялись федеральные правоохранительные и контрольные органы.

Внутри компании начались разборки. Другой идеолог, или, как его называют, архитектор реорганизации, руководитель фонда Marshall Capital Partners Константин Малофеев возложил на Юрченко ответственность за ошибки в реструктуризации дочерних компаний «Связьинвеста». Но это только вершина айсберга. Поговаривают, что именно Малофеев вёл скупку акций компаний «Связьинвеста» в интересах Юрченко. Доход Юрченко оказался меньше предполагаемых \$300 млн, что вылилось в разногласия.

Но это молва. Все подробности мало кому известны, так как тщательно скрываются. А вот факты: министр связи откrestился от Юрченко, упрекнув его в предпочтении личных интересов как миноритарного акционера интересам реорганизуемого холдинга, в котором тот владеет акциями всех компаний — от 0,7 до 7,42%. Ни Юрченко, ни Малофеев не вошли в состав нового

совета директоров «Связьинвеста». Потерял своё место и Рейман. Но кто предупреждён, тот вооружен. Государство позаботилось о сохранении статус-кво и, наверное, уже не позволит никакой лисичке откусить от своего пирога тот смачный кусок, который из-за доверчивости (или некомпетентности?) чуть было не проглядело.

Акционерное общество — та же коммунальная квартира. И там и там покой и сотрудничество зависят от фигурантов, их амбиций и характеров. Боевые действия между партнёрами, как правило, затевают напористые и нечистоплотные участники процесса. И вот что интересно. Чаще всего это пришлые люди, те, кто не создавал данный бизнес и микроклимат, а пришёл на всё готовенькое и — нет чтобы с порога явить уважение и мирные намерения — начал устанавливать свои правила. В итоге страдают все, включая домочадцев, соседей, дело, акционеров, трудовые коллективы и экономику России. И кому это выгодно? Никому, всем вредно, что доказано не раз и не два живыми примерами из новейшей российской истории, когда уже забыт опыт коммуналки, но ещё не освоен опыт акционерных партнёрств. Публичные разборки последних лет посылают российскому бизнесу определённый меседж: разбиться в лепёшку, но не пускать козла в свой огород.

Незванный гость стремится стать хозяином ещё со времён конфликта Зайчика и Лисички, это данность. Но в этом стремлении он мало чем отличается от званого гостя с мешком инвестиций. Вполне возможно, что и от этого тоже придётся защищать свой бизнес. Вспомним конфликт в ТНК-BP — третьей по величине нефтяной компании в России. В 2003 году российские совладельцы ТНК («Ренова», «Альфа-груп» и Access Industries — вместе AAR) слились с BP (British Petroleum) в единый холдинг. Частные инвесторы и крупнейший международный холдинг договорились о равной пропорции: 50/50. С российской стороны никто не возражал против кандидатуры британцев сразу на два поста — президента и главного управляющего директора — Роберта Дадли. С Дадли даже заключили бессрочный контракт. Однако вскоре российским партнёрам стало очевидно:



Дадли работает исключительно в интересах британских совладельцев и препятствует развитию ТНК-BP. Российскую сторону не устраивала стратегия развития, включая размеры инвестиций, зарубежные проекты и структуру оперативного управления. Стали роптать миноритарии: слишком высокие вознаграждения иностранцам, установленные британским менеджментом, нарушали их законные интересы. BP заблокировал попытки российского партнёра вывести акции компании на рынок, лишив её таким образом инструмента создания рыночной стоимости. Британцы в одностороннем порядке решили, что к IPO компания не готова. Нарушив соглашение, Роберт Дадли номинировал в совет директоров кандидатов, которые не прошли процедуру согласования с россиянами. И указал руководителям высокого ранга, представляющим российскую сторону, на их место у парашюта. Вопреки всем законным процедурам он лишил россиян доверенностей, подтверждающих их статус.

Когда стало очевидно, что уровень противоречий серьёзно мешает развитию бизнеса и компании, терпение лопнуло и компании AAR потребовали увольнения Дадли. Но не тут-то было. Британцы за своего парня встали горой, и их сопротивление имело непробиваемую юридическую основу: при слиянии российская сторона весьма опрометчиво подписала соглашение о том, что только BP может номинировать гендиректора компании. «То, что происходит, — это дурдом», — так оха-

ГЛАВНАЯ ТЕМА

Законы бизнеса отличны от законов математики. В таком, казалось бы, простейшем действии, как сложение, после знака равенства следует не обязательно сумма. Иногда получается разность.

актеризовал тогдашнюю ситуацию Виктор Вексельберг («Ренова»).

В апреле 2008-го на компанию ТНК-ВР обрушились проверки — от трудовой инспекции до прокуратуры и Федеральной налоговой службы. Дело дошло до тяжбы, и Пресненский суд Москвы наконец-то поставил точку в затянувшемся российско-британском трудовом споре, запретив Роберту Дадли в течение двух лет занимать руководящие должности в российских компаниях. На этом посту его сменил бывший генеральный директор «Норильского никеля» Денис Морозов. В качестве независимого директора в совет директоров ТНК-ВР согласился войти бывший канцлер ФРГ Герхард Шредер.

И вот свежая новость. Допущены к торгам на ММВБ и РТС акции компании «ТНК-ВР Холдинг», которая является владельцем большей части активов ТНК-ВР в России. По словам главного финансового директора ТНК-ВР Джонатана Мьюира, решение об обращении акций «ТНК-ВР Холдинга» на крупнейших российских биржах получило единодушную поддержку руководства компании и отвечает интересам миноритарных акционеров.

В результате коммунальных скандалов у отечественных предпринимателей сложилось и крепнет убеждение в том, что компания может развиваться стабильно, лишь когда количество её владельцев стремится к единице. Но как устоять, если в партнёры напрашивается денежный мешок и сулит стремительное расширение дела? Не устоял и Олег Жеребцов, основной акционер петербургской торговой сети «Лента» формата cash & carry. \$30 млн, с которыми в 2002 году за 36% попросился в компанию Август Мейер, подданный Федерации Сент-Китс и Невис где-то на Подветренных островах в Карибском море, бывший американский гражданин, решивший жить и умереть в Петербурге, были

явно нелишними для развивающейся компании.

Сейчас «Лента» одна из крупнейших в стране торговых сетей с супермаркетами в крупных городах. Но фантастический успех пришёл не столько благодаря вкладу Мейера — сегодня это капля в море полуторамиллиардной стоимости компании, — сколько за счёт правильной организации дела командой Жеребцова.

Денег Мейер больше не вкладывал, но и глаз с бизнеса не спускал. Когда им заинтересовались крупные зарубежные игроки, Мейер стал теснить российских акционеров, добиваясь изгнания из совета директоров ставленников Жеребцова, да и его самого. С этой целью Мейер созвал собрание акционеров на Британских Виргинских островах. Затея не удалась — даже местный суд, далёкий от российских реалий, наложил обеспечительные меры на голосование против Жеребцова и его команды.

Вся эта возня нового акционера закончилась тем, что прошлой осенью Олег Жеребцов вышел из дела, продав свои 35,4% в сети «Лента» американской TPG Capital и нашему «ВТБ Капитал».

Но с этого момента начались новые бои Августа Мейера уже с новыми партнёрами. Особенно они обострились весной 2010 года, и тоже вокруг фигуры генерального директора, как в случае с ТНК-ВР. На одной стороне баррикады расположилась Svoboda (представляет интересы Августа Мейера и контролирует 41%), на другой Luna (представляет «ВТБ Капитал» плюс TPG Capital и контролирует чуть более 30%). Новые партнёры видели на посту гендиректора свою креатуру — Яна Дюнинга, старые — свою, Сергея Ющенко. Дело опять дошло до суда Британских Виргинских островов, который вновь отказал Мейеру.

14 сентября Luna провела акцию по возвращению Яна Дюнинга в кресло директора, откуда его уволила Svoboda. Акция сопровождалась битвём стёкол в офисе «Ленты», разбрасыванием долларовых купюр и столкновениями между сотрудниками охранных предприятий обоих партнёров. Действия Luna наблюдатели назвали канониче-

ским примером greenmail — корпоративного шантажа с целью вытеснить партнёра из бизнеса. В зарубежной практике этим термином обозначается способ под угрозой поглощения продать компании её собственные акции по цене, превышающей их рыночную стоимость. Август Мейер в свою очередь, подобно Дерипаске, публично заявил о готовности выкупить акции партнёров-оппонентов. Те отказались.

Два года бескомпромиссной борьбы за «Ленту» Августа Мейера то с одними, то с другими партнёрами привели компанию к сильнейшему кризису. Расширение сети было практически заморожено. В конце концов партнёры осознали цену своих стычек и договорились, как и было в доконфликтной истории, открывать по 7-8 гипермаркетов в год. До конца следующего года новые гипермаркеты появятся в Вологде, Омске, Твери, Уфе, Санкт-Петербурге и Новосибирске. Уже началось строительство объекта в городе Волжском.

Уроки этих и множества подобных конфликтов привели бизнес-сообщество к убеждению: назрела настоятельная необходимость устранить очевидные пробелы в российском корпоративном законодательстве, привести его в соответствие признанным международным стандартам и практикам корпоративного управления. Из-за этих пробелов акции большинства российских компаний сейчас торгуются на мировых рынках с дисконтом в 20-30% по сравнению с мировыми компаниями аналогичных отраслей экономики.

Этой проблеме был посвящён всероссийский форум «Корпоративное управление и модернизация российской экономики», который состоялся 1 декабря 2010 года. Форум в основном одобрил предложенные в конце ноября поправки в корпоративное законодательство президента «Норникеля», доктора юридических наук, члена попечительского совета Ассоциации юристов России Андрея Клишаса. Чёткие правила, прописанные в законах с учётом уже наработанного опыта, позволят ввести бизнес в цивилизованное русло, оградить его от нечистоплотных игроков, повысив меру ответственности за каждое злоупотребление или недружественное, разрушительное для компании действие. ■

ПОДМОСКОВНАЯ СЛОБОДА
ДОМ ОТДЫХА

Праздник Вас достойный!



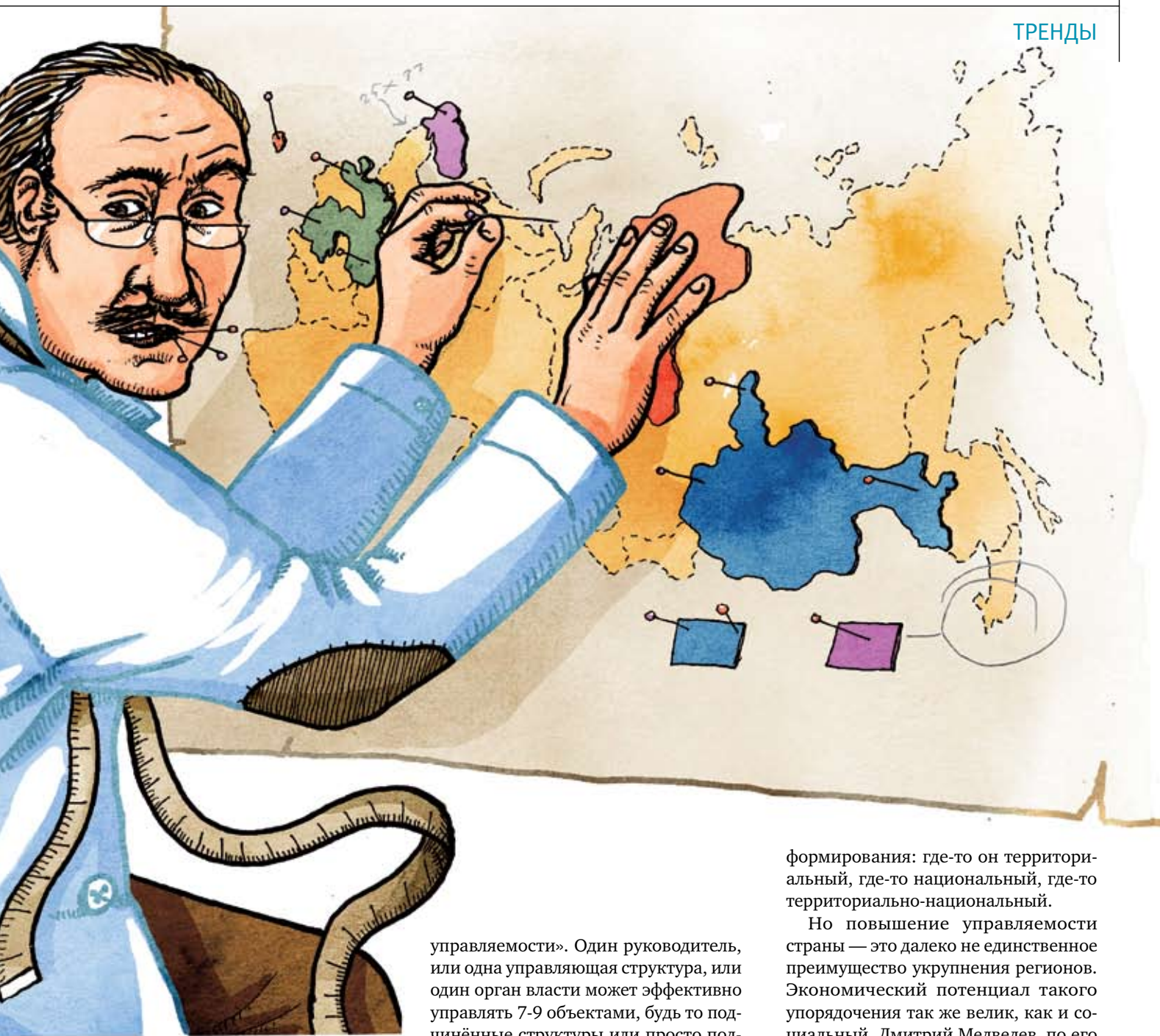
Дом отдыха «Подмосковная Слобода»
Истринский район, деревня Аносино,
ул. Подмосковная, д. 1
+7 495 994 69 44
www.psloboda.ru
info@psloboda.ru

Укрупняй и властвуй

**«Лоскутов» на «одеяле» России
может стать существенно меньше.**

УКРУПНЕНИЕ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ — САМАЯ БОЛЬШАЯ НА СЕГОДНЯ ИНТРИГА РОССИЙСКОЙ ПОЛИТИКИ. ЭТА ИДЕЯ СОПРОВОЖДАЛА ВЛАДИМИРА ПУТИНА БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВРЕМЕНИ ЕГО ПРЕЗИДЕНТСТВА; ОНА ПЕРМАНЕНТНО ВОЗНИКАЕТ И СЕЙЧАС, ОСОБЕННО АКТИВИЗИРОВАВШИСЬ В СВЯЗИ С НАЗНАЧЕНИЕМ СЕРГЕЯ СОБЯНИНА МЭРОМ МОСКВЫ. СИТУАЦИЮ АНАЛИЗИРУЕТ [КСЕНИЯ ВЕРЕТЕННИКОВА](#).





Идея укрупнения регионов не так уж нова. Ей более ста лет. Ещё Пётр Столыпин хотел разделить страну на 11 областей: Прибалтийскую, Северо-Западную, Польшу, Правобережную и Левобережную Украину, Московскую, Верхнее и Нижнее Поволжье, две области Северной России и Степную область.

Великий реформатор искал возможности усилить управляемость страны, чему мешало большое количество субъектов. Уже в наши дни учёные доказали правоту Столыпина, определив такое понятие, как «норма

управляемости». Один руководитель, или одна управляющая структура, или один орган власти может эффективно управлять 7-9 объектами, будь то подчинённые структуры или просто подчинённые. Больше объектов — ниже контроль. А у нас сейчас 83 субъекта Федерации, в том числе 21 республика, 6 краёв, 49 областей, два города федерального подчинения, одна автономная область и 10 автономных округов. Как за всем уследить? Сложно. Неэффективно.

Столь громоздкой конструкции больше нет нигде в мире. Из 200 государств федеративное устройство имеют лишь 24 страны. И ни в одной не найдёшь такого дробления, к тому же отягощённого различным правовым статусом субъектов, различным политическим и экономическим положением, различным принципом

формирования: где-то он территориальный, где-то национальный, где-то территориально-национальный.

Но повышение управляемости страны — это далеко не единственное преимущество укрупнения регионов. Экономический потенциал такого упорядочения так же велик, как и социальный. Дмитрий Медведев, по его словам, «видит практический резон в объединении», а в ряде случаев считает, что «это крайне необходимо».

Может ли российская власть, которая не скрывает своей приверженности к более чёткому административному порядку, явить волю и перекроить карту страны? Не может. Такая решительность стала бы фальстартом и в конечном итоге политическим и экономическим провалом, вызвав массу недовольства. Причин тому — тьма. Но и сказать, что укрупнение регионов до сих пор остаётся несбыточной мечтой, тоже нельзя. Первые шаги уже сделаны, первый опыт получен и изучается.

Важной вехой на этом пути стали федеральные округа. Они придали устойчивость всей конструкции управления Россией и стали базой для отработки способов повышения эффективности и качества управления. Многие эксперты считают, что со временем наделённые всеми полномочиями, функциями и возможностями федеральные округа вполне могут стать полноправными и, главное, эффективными органами государственного управления.

Вместе с тем запущен и процесс объединения субъектов РФ. Так, в 2005 году в Пермский край объединились Пермская область и Коми-Пермяцкий автономный округ. В 2007 году Таймыр и Эвенкия вместе с Красноярском стали единым целым — Красноярским краем. На карте России появился и Камчатский край — на базе Камчатской области и Корякии. В 2008 году укрупнённая Иркутская область присоединилась к Усть-Ордынскому Бурятскому округу. Ещё один край — Забайкальский — родился из объединения Агинского Бурятского автономного округа и Читинской области.

А потом случился мировой экономический кризис, и всем стало не до реформаторства.

Идеи дальнейших сочетаний на время замерли, а были они любопытными, хотя и небесспорными. Перед кризисом уже обсуждалось объединение Ненецкого автономного округа и Архангельской области, Псковской и Новгородской областей, Магадана и Чукотки, Омска и Томска, Чечни и Ингушетии, Санкт-Петербурга и области. Был на слуху и самый громкий в этом ряду проект: Москва плюс Московская область.

Тема объединения этих двух субъектов РФ в единый столичный регион обсуждается с 2006 года. Подзабытая во время кризиса, она сегодня вновь активна в связи с назначением Сергея Собянина на должность мэра Москвы. Всем очевидно: это человек федерального масштаба, и он, конечно, будет исходить из федеральных интересов. К тому же в своей «тронной» речи новый мэр нашёл необходимым упомянуть об интеграции с областью. Вроде бы вполне безобидное и действительно

актуальное дело — интеграция. Пока что речь идёт только о ней. Более того, первые задачи интеграции, связанные с градостроительной политикой, территориальным планированием, транспортным и дорожным строительством, стыковкой дорог, новый мэр, едва вступив в должность, обсудил с губернатором Московской области Борисом Громовым.

На очереди — вопросы социальной защиты населения и развития энергетики. «В частности, недавно нами обсуждался план действий по созданию единой универсальной электронной карты», — сказал Собянин. С её помощью можно будет бесплатно ездить в метро, пригородных поездах, а также получать ряд льгот. Собянин предложил Громову через систему электронного правительства синхронизировать процесс управления двух регионов. «Надеюсь, мы зададим такой ритм работы, который позволит эффективно развивать Москву и Московскую область», — подчеркнул мэр столицы.

Ритм действительно задан чрезвычайный. Первоочередная проблема транспортного коллапса уже решается сообща, причём с подачи президента Дмитрия Медведева, который предложил властям Москвы и Подмосковья снести незаконные сооружения вблизи трасс, разработать и утвердить программу строительства гаражей и паркингов, увеличить количество подземных и надземных пешеходных переходов и ограничить проведение планового ремонта дорог в пиковые часы.

Параллельно идёт работа над стыковкой двух генпланов развития — столицы и Подмосковья. Пока только в русле заявленной интеграции. Однако в этой стыковке, в этих первых энергичных действиях эксперты увидели чёткий сигнал о будущем слиянии Москвы с областью, в котором многие и прежде ни минуты не сомневались. Например, председатель Московской городской думы Владимир Платонов. Он не раз обращал внимание общества на экономическую целесообразность такого слияния, связанную как с нехваткой в черте Москвы земель под строительство, так и с оптимиза-

цией таких сфер деятельности, как водоснабжение, сбор и переработка мусора, строительство транспортных развязок и дорог. «Уникальность экономического и политического положения Москвы и Московской области даёт основание говорить о том, что объединение возможно, но в первую очередь должен быть экономический расчёт специалистов, — подчёркивает Платонов. — При этом надо иметь в виду, что никто никого не съест. Москва не захватит Московскую область. Это будет не интервенция, а создание нового региона, по итогам референдума, с избранием новых органов власти — если это вообще произойдёт».

Алексей Титков, доцент кафедры публичной политики Высшей школы экономики, тоже считает, что «совсем теоретически объединение Москвы и Московской области возможно».

— Но участие Москвы вызовет большое затруднение с политической точки зрения. Это будет территория, где сосредоточатся самые большие промышленные и прочие ресурсы. При нынешнем политическом раскладе возникает вопрос — а найдётся ли для управления таким регионом достойный человек, который будет лоялен государству и не бросит ему вызов. Рискованно создавать такую площадку, руководитель которой может оказаться сопоставим с президентом и председателем правительства. Думаю, здесь чувство благоразумия все же победит. В отношении Петербурга и Ленобласти ситуация примерно такая же, но в меньших масштабах. А с точки зрения экономики вопрос более гибкий. Всегда найдётся какое-то количество экспертов, которые могли бы рассказать, что такое объединение нужно... Или напротив — не нужно. Пока что главный вопрос будущего столичного региона остаётся спорным: будет ли развитие двух субъектов РФ согласованным, но параллельным или Московия пойдёт в прекрасное будущее единым организмом? Определённо на этот вопрос сейчас не ответит, наверное, никто, но простор для прогнозов и предположений быстро наполняется содержанием. И это чрезвычайно ценно. Солидарная проработка такого гран-



диозного плана выявляет все его плюсы и минусы, обозначает массу рисков и нюансов — строго по русской поговорке «Семь раз отмерь — один раз отрежь».

Глобально обсуждаются три схемы:

■ полное слияние и придание столичных функций всему региону;

■ преобразование центра города в федеральный округ с присоединением остальных московских районов к области;

■ присоединение к столице ближайших пригородов в радиусе 20-30 км от МКАД.

Первый план страшит размерами. 20-миллионным «монстром» будет трудно управлять. Второй при очевидных плюсах чреват взрывом недовольства миллионов обитателей

спальных районов, которые не пожелают расстаться со статусом москвичей. Третий вариант главному архитектору Москвы Александру Кузьмину нравится больше всего: «Пока область будет проектировать дороги, которые не имеют продолжения в городе, заканчиваясь на МКАД, толку не будет, — говорит он, приводя в качестве примера строящуюся трассу Москва — Бородино. А столица до сих пор не может решить вопрос о качественном транспортном сообщении с собственным административным анклавом — городом Зеленоградом. — Я считаю разумным объединение до бетонки включительно». Но захотят ли «заМКАДные» жители Подмосковья перейти под сень соседних областей? Не захотят.

Озвучено и четвёртое, совсем экстравагантное предложение: создать на основе Москвы и Московской области четыре новых субъекта Федерации (Серединную Москву, Волоколамскую, Коломенскую и Дмитровскую области) с населением не более 5 млн человек в одном субъекте. Однако это уже не укрупнение, а совсем наоборот.

Впрочем, какой бы план ни был принят к реализации, он обязан в первую очередь снять бесконечные противоречия по поводу границ, лесозащитных полос, статуса подмосковных аэропортов, а также территорий и объектов, расположенных на внешней стороне МКАД. Но главный камень преткновения — это подмосковная земля. «Москва остро нуждается

в земельных ресурсах для осуществления национальной жилищной программы, вывода промышленных предприятий, организации переработки бытовых отходов, решения вопросов, связанных с отдыхом и лечением москвичей», — считает депутат Мосгордумы Михаил Москвин-Тарханов.

Интересы жителей и Москвы, и Подмосковья давно сплелись в тугую и нераспутываемый клубок. Первые перемещаются летом на свои дачи, увеличивая тем самым нагрузку на инфраструктуру области, чем недовольно местное население. Вторые, вызывая раздражение москвичей, густо стекаются с электричек в метро, чтобы отправиться работать на московские предприятия или учиться в московских учебных заведениях, — это около 2 млн человек ежедневно. Параллельно идёт и взаимодействие интересов. Москвичи покупают квартиры в более дешёвых городах-спутниках. В области действуют социальные карты москвича и московские проездные документы, курсируют московские автобусы. Фактически Москва и Подмосковье уже стали единым, хотя и исполненным противоречий, целым. Граница между ними — не более чем линия на карте.

В чём эксперты практически едины, так это в том, что спешки в деле столичного объединения не будет. Оксана Гончаренко, ведущий эксперт Центра политической конъюнктуры, выражает точку зрения большинства своих коллег-экспертов:

— До 2012 года никаких изменений не будет. Пока речь идёт только о том, чтобы более эффективно управлять Москвой и областью, консолидировать усилия. В мае 2012 года истекают полномочия Бориса Громова, и тогда можно будет обсуждать эту идею более предметно. Но с точки зрения политической целесообразности ещё не факт, что это имеет смысл. Образование такого огромного региона приведёт к росту его политического веса, и вряд ли это кому-нибудь нужно. Также и с точки зрения менеджмента — огромным регионом будет трудно управлять. А вот об интеграции усилий в области решения транспортных и других проблем говорить стоит.

Пока эксперты семь раз отмеряют, социологи изучают общественное

мнение. Это важно, ведь, во-первых, никому не нужно, чтобы программа укрупнения сопровождалась взрывами недовольства населения, акциями протеста. Во-вторых, надо заранее представлять себе ход референдумов. Порядок объединения регионов России установлен Федеральным конституционным законом от 17 декабря 2001 г. «О порядке принятия в Российскую Федерацию и образования в её составе нового субъекта». По этому закону инициатива образования нового субъекта Российской Федерации (в том числе при объединении регионов) принадлежит самим заинтересованным субъектам. Такое предложение направляется Президенту России, но решается всё на референдумах. Только в том случае, если референдум одобрил инициативу, президент вправе внести проект федерального конституционного закона об образовании нового субъекта Российской Федерации в Государственную думу. В случае если хотя бы в одном из субъектов Российской Федерации предложение не получило одобрения большинства, повторный референдум может быть проведён не ранее чем через год.

До сих пор все укрупнения проходили именно по такой схеме, с референдумами, несмотря на их дороговизну.

Социологические опросы на тему столичного передела проводили многие службы и в разное время. Тем не менее итоги этих опросов очень близки в принципе. Так, в среднем каждый третий россиянин стабильно поддерживает возможное объединение Москвы и Московской области в единый субъект Федерации. Чуть менее трети — против, а треть этой трети — против категорически. В столице соотношение похожее, а в Подмосковье объединиться с Москвой хотят две трети опрошенных. Если четверть подмосковных респондентов от объединения ожидают повышения уровня жизни, то москвичей тревожит возможное его снижение.

В ходе обсуждения возможного объединения Москвы и Подмосковья эксперты и респонденты солидарно обозначили его главные плюсы и минусы (см. таблицу >>).

При таких противоречиях трудно ожидать спокойного и утвердительно-го референдума. Ясно, что москвичи вполне могут «прокатить» идею присоединения к столице более бедной области.

И вот недавно в Госдуму внесён любопытный проект изменений в Федеральный закон «О порядке принятия в Российскую Федерацию и образования в её составе нового субъекта». Депутаты из фракции ЛДПР, на чьи плечи часто возлагается ответственность за «озвучивание» спорных инициатив, предложили изменить законодательство с тем, чтобы инициатива о слиянии могла исходить не только от заинтересованных регионов, но ещё и от Совета Федерации и Госдумы. Если закон будет принят, законодатели через головы региональных начальников смогут напрямую обращаться к президенту страны с любыми объединительными идеями до голосования жителей этих субъектов на референдуме. Директор региональной программы Независимого института социальной политики Наталья Зубаревич назвала проект «предельной степенью вертикализации».

— В России до сих пор «зудят» темы объединения Алтайского края и Республики Горный Алтай, Краснодарского края и Адыгеи. Попытки делались пару лет назад, в Республике Алтай и в Адыгее народ очень активно на это отреагировал, и стало понятно, что таким простым способом, как это сделали с малочисленными округами Сибири, здесь достичь цели уже не получится. Поэтому, возможно, сейчас ищут обходные пути, — предположила эксперт.

Остаётся только надеяться, что «рубить по живому» не будут, что всё глубоко проанализировано, чётко спрогнозировано и хорошо просчитано. Это важно для небедных и национально однородных столичных регионов, но ещё более важно для этнически зависимых окраинных субъектов Федерации, особенно если там велик разрыв в уровнях жизни населения.

Именно эти две позиции — экономическая и национальная — стали основой экспертного деления моделей объединения регионов на четыре типа.

**ГЛАВНЫЕ ПЛЮСЫ
И МИНУСЫ ВОЗМОЖНОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ МОСКВЫ
И ПОДМОСКОВЬЯ**

	1. Вывод промышленных предприятий за МКАД, улучшение экологии в Москве.		1. Усложнение контроля над миграционными потоками.
	2. Увеличение количества рабочих мест в Подмосковье.		2. Возможное сокращение социальных льгот в Москве.
	3. Активизация строительства основных выездных трасс — «дорог на дачу».		3. Рост цен на жильё в ближнем и среднем Подмосковье.
	4. Возможное уменьшение плотности населения в столице.		4. Ухудшение экологии в Подмосковье из-за вывода туда московских заводов.
	5. Расширение социальных льгот для жителей Подмосковья.		
	6. Снижение цен на жильё в Москве.		
	7. Сокращение чиновничьего аппарата вместе с повышением управляемости.		

Первый тип перспективен для экономически слабых регионов, которые хотят объединить с большим и сильным субъектом. Чем такой вариант чреват, так это противодействием национальных элит — такое противодействие отсрочило присоединение Адыгеи к Краснодарскому краю.

Вторая модель предусматривает объединение большого дотационного региона с маленьким, но экономически успешным донором. Каков потенциал такого союза, мы, возможно, хоть и не так скоро, поймём на примере уже осуществлённого проекта. Это Красноярский край, в который привнесли свои богатства Таймыр (никель) и Эвенкия (нефть). Предполагается, что этим «моторам» не придётся тащить на себе край, но импульс динамичному развитию региона они определённо дадут.

Слияние двух соседних субъектов, сопоставимых по экономическому потенциалу, в один более крупный — это третий и самый безболезненный

вариант. Такие укрупнённые регионы уже существуют. Это Камчатский и Алтайский края. Экономическая целесообразность в этом случае вызывает вопросы, но политическая — бесспорна.

Возможно, данная группа когда-либо пополнится объединениями из регионов Центральной России и Поволжья. Ожидается перекройка карты в районе Южного Урала. Здесь на присоединение Курганской области претендуют Челябинская и Свердловская области. Возможно, они сумеют её поделить «по-братски» и даже сделать экономически более привлекательной.

И, наконец, четвёртая модель: объединение экономически мощных регионов-тяжеловесов в мега-регионы. Эта пока нигде не опробованная модель вызывает самые большие сомнения и самую мощную критику. К таким проектам относятся объединения: Москва + Московская область, Санкт-Петербург + Ленин-

градская область, Тюменская область + Ханты-Мансийский + Ямало-Ненецкий автономные округа.

Управлять таким «лоскутным одеялом», как Россия, трудно. Перекроить его, имея из инструментов лишь ножницы, опасно. Любая ошибка может привести к социальному взрыву, да и глухое сопротивление, неприятие плохо подготовленного, навязанного объединения серьёзно ослабит ожидаемый эффект — в лучшем случае до нулевого варианта. Выравнивая регионы по статусу и экономическому потенциалу, федеральные власти и без того сильно рискуют «притушить» точки экономического роста.

Нужен серьёзный, чётко разработанный, детальный и доступный всем план. И непременно выполнение всех обещаний, данных властью в ходе агитации. Доверие населения — вот главная база для реализации такого мощного и нужного проекта, как укрупнение регионов России. ■



Кто виноват и почём брал

СОВРЕМЕННЫЙ МУЗЕЙ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, ДОЛЖЕН ПОСТОЯННО ПРИДУМЫВАТЬ КАКИЕ-НИБУДЬ КУНШТЮКИ. МЕЖ ТЕМ ДЕНЕГ НЕ ВСЕГДА ХВАТАЕТ ДАЖЕ НА ЭЛЕМЕНТАРНОЕ ОТОПЛЕНИЕ. КАКИМ ОБРАЗОМ МУЗЕИ УМУДРЯЮТСЯ ДЕРЖАТЬСЯ И РАЗВИВАТЬСЯ, ВЫЯСНИЛА **ОЛЬГА ГРИНКРУГ** (РИА НОВОСТИ).

С точки зрения профессионала, музей состоит не столько из картин, скульптур и шаркающих смотрительниц, сколько из тщательно спрятанной машинерии, позволяющей всем им существовать. Музейщик в принципе видит не то, что обычный посетитель: пока просвещенный турист восторгается спиральным пандусом Фрэнка Ллойда Райта в «Гугенхайме», опытный галерист подвергает всю конструкцию жёсткой критике — неудобно перемещать экспонаты.

Главная беда: музейная жизнедеятельность — все эти климатические установки, фондохранилища, витрины, специалисты по сфрагистике — вопиюще дорога, а возможностей прокормить себя самостоятельно у музеев до боли мало. Выручка от билетов, к примеру, настолько ничтожная капля в море, что британские лейбористы в 2001 году решили вообще отменить плату за доступ к государственным художественным коллекциям, предоставив Национальной

галерее, Британскому музею, Тейт-Модерн и обсерватории в Гринвиче собирать деньги с посетителей менее прямолинейными способами — предлагать аудиогиды, ставить ящики для добровольных пожертвований, открывать кафетерии с видами, но главное — устраивать выставки, которые во всём мире считаются невероятно прибыльной затеей. И действительно: какой-нибудь Караваджо, в товарных количествах представленный в бывших папских конюшнях на Квиринале, собрал 580 тысяч посетителей и в итоге выручил €4 млн только на одних билетах. В самые последние дни желающих оказалось столько, что музей — впервые в итальянской истории — решил вообще не закрываться и работать круглосуточно. И это ещё далеко не самая посещаемая выставка последних лет: на Будду из храма Кофукудзи в Токийском национальном музее за два неполных месяца 2009 года был продан почти миллион билетов.

Но... Даже целых два «но». Во-первых, экспонаты на выставку надо ещё выбить у владельцев, застраховать и привезти (а это немалые деньги). Во-вторых, в России посетители музейных спецпроектов миллионами не исчисляются — даже арт-биеннале в «Гараже» собрала всего 100 тысяч, — а самим музеям настолько устойчиво не хватает средств на существование, что об отмене входной платы и речи быть не может.

Да и с ней тоже не всё ладно: основные клиенты музеев — туристы, а с ними напряжёнка не меньше, чем с деньгами: иностранцев за прошлый год, по самым оптимистичным оценкам, в Россию приехало 3 млн человек. Местные туроператоры утверждают, что цифру надо поделить на три, да ещё учесть, что 90% не покидали пределов Питера (где, впрочем, дела обстояли неплохо — Эрмитаж, куда за 2009 год было продано 2,4 млн билетов, занял 13-е место в числе самых посещаемых музеев мира) и Москвы (в музеях Кремля побывало полтора



миллиона человек). 34 млн внутренних российских туристов ситуацию не спасли, тем более что треть из них проводила время в краях с музейной точки зрения пока бесперспективных — в окрестностях Сочи.

Так как же музеям удаётся выживать?

ОТ КАЗНЫ ДА ОТ СУМЫ

По счастью, государства — вне зависимости от того, считают ли они культуру важным двигателем торговли или необходимым довеском к парадом, салютам и прочим общедоступным способам национального самоутверждения, — смирились с тем, что музеи по большей части им приходится тащить на своём горбу.

Государственных денег, как обычно, не хватает: министр культуры РФ из года в год просит из казны 130 млрд рублей; в 2011 году, судя по цифрам, принятым Думой во втором чтении, получит 82 млрд (уже шаг вперёд — в прошлый раз дали 74,5). Для музея лучший способ получить кусок поболь-

ше — дожить до юбилея (подготовка к столетию ГМИИ им. Пушкина прописана в бюджете отдельной строкой).

«Первый раз за последние два года увеличилась сумма, выделяемая учреждениям культуры на оплату коммунальных платежей. Но с 2011 года все бюджетные учреждения переходят на рыночные тарифы. Следовательно, шестипроцентное повышение господдержки в этой области вряд ли сможет существенно помочь», — прокомментировал «Интерросу» ситуацию глава парламентского комитета по культуре Григорий Ивлиев.



ГРИГОРИЙ
ИВЛИЕВ

Приводит он и конкретные примеры: Эрмитаж, чьи расходы покрываются госсредствами примерно на 70%, получит несколько больше, чем в прошлом году, но теперь у него есть ещё и новое здание, так что «денег на достойное содержание явно недостаточно».

Надо понимать, что случаются и спецпроекты: музеям Московского Кремля дали миллиард с лишним на строительство депозитария (само строительство, правда, с приходом на пост градоначальника Сергея Собянина перенеслось на неопределённый срок), а на Политехнический музей вообще пролился «золотой дождь» — силами главы «Роснано» Анатолия Чубайса он в государственных умах оказался причислен не к разделу «культура», а к инновационным технологиям. В итоге — вице-премьер Игорь Шувалов на посту главы попечительского совета, международный конкурс и планы реконструкции, рассчитанные на 7,6 млрд рублей.



БОРИС
САЛТЫКОВ

«Разработка концепции, представленной на конкурс, составила €30 тыс. А полная концепция будет стоить примерно в десять раз больше. В целом мы просили у государства на весь проект 9 млрд

ТRENДЫ

рублей. Минфин же «снял» ту часть, которая касалась оборудования и оснащения, потому что эта часть понадобится к 2015 году, когда реконструкция будет завершена, и сколько оборудование будет тогда стоить, сейчас довольно трудно определить», — объяснил эту цифру в интервью «Российской газете» новоназначенный директор музея Борис Салтыков.

Разумеется, деньги можно получать не только из федерального бюджета, но и, к примеру, из регионального. Случай Перми доказывает, что такой ход порой оказывается даже выгоднее (в краевом бюджете-2011 на культуру отведено 2,7% расходов; в федеральном, для сравнения, — меньше 1%), но на это требуются поддержка правящей партии, умеющей перенаправлять финансовые потоки, и чёткая политическая воля, желание на официальном уровне утверждать, как это



**МАРАТ
ГЕЛЬМАН**

делает пермский министр культуры Борис Мильграм, что культурная деятельность есть «политический и макроэкономический процесс, описываемый современными теоретиками как становление креативной (творческой) экономики». В результате на один только музей современного искусства PERMM край тратит 80 млн рублей в год. По словам главы музея Марата Гельмана, его проект — «автономное учреждение». «У нас заключён договор с краем, по которому мы получаем субсидии за каждого посетителя. По договору у нас должно быть не менее 70 тысяч посетителей в год», — говорит он.

Участие федеральных властей в пермских музейных проектах — минимальное. По признанию того же Мильграма, Министерство культуры вкладывается только тогда, когда речь заходит о внешних связях — культурном альянсе «Пермь—Питер», участии в Годе Франции.

«Однако Пермская государственная художественная галерея — это коллекция федеральная. Сейчас она занимает религиозное здание, бывший центральный собор, который



**БОРИС
МИЛЬГРАМ**

Проблема передела имущества между музеями и церковью беспокоит и парламентариев. Закон о реституции они одобрили, но о его последствиях начали задумываться только постфактум: если музеи выселить из церковных зданий, то куда же их предполагается вселить?

«Правительство должно отчётливо понимать: необходима масштабная государственная программа строительства как экспозиционных зданий, так и фондохранилищ. Только наличие такой программы позволит подготовить необходимую базу для безболезненной передачи имущества религиозного назначения религиозным организациям», — говорит Ивлиев.

В федеральном бюджете, однако, такой программы пока не заложено. А что думают муниципальные власти, понять, как всегда, непросто. В Министерстве культуры, к примеру, муниципальные музеи именуют «вещью в себе» и стараются на всякий случай не замечать; как утверждает Гельман, «там чисто ведомственный подход — они участвуют только в деятельности тех институций, которые им принадлежат». Связанные с городскими музеями цифры предаются огласке крайне выборочно: скажем, сколько миллионов ушло на превращение Московского дома фотографии в «Мультимедиа Арт Музей», не говорит никто — ни чиновники, ни музейщики; ясно только, что деньги эти были добыты главой МДФ Ольгой Свибловой в тяжких боях.

ПРОСИТЕ, И ДАНО БУДЕТ ВАМ

О нехватке денег люди, ведающие государственными финансами, говорят часто и помногу.

«Конечно, и сами музеи должны стараться привлекать внебюджетные

источники финансирования», — разводит руками Григорий Ивлиев.

«Бюджет современных музеев примерно на 20-25% состоит из денег государства или штата. Остальное — спонсорство или заработок», — признаёт и директор Политеха Салтыков, который чётко понимает, что выделенные на реконструкцию миллиарды ещё не гарантируют музею спокойной жизни. Вот в 2016 году обновлённый Политех откроется в окрестностях Сколково — а потом что? Откуда возьмётся новая экспозиция, как платить зарплату сотрудникам?

«Мы очень рассчитываем на то, что бизнес нас поддержит, что-то выделит — в качестве спонсорских денег. Привлечь спонсоров поручено попечительскому совету. Например, РЖД хочет участвовать в экспозиции. Металлурги проявили большой интерес к созданию выставки современных машин, оборудования, способов литья и т. д. Биохимики выступают с инициативой. Мы уже знаем некоторых коммерсантов, которые с удовольствием эту площадку используют, условно говоря, для своих целей», — объясняет Салтыков.

Свой попечительский совет (во главе с министром экономического развития Эльвирой Набиуллиной) имеется и у Пушкинского музея. Кроме того, с 2006 года у ГМИИ начали появляться разнообразные фонды, чья основная задача сводится к «объединению усилий частных лиц и различных организаций для оказания поддержки музею во всех направлениях его деятельности». В 2009 году фонд принёс музею более 16 млн рублей, на которые напечатали каталоги к выставке Тёрнера, организовали гастроли яиц Фаберже, провели поэтические вечера, купили сотрудникам новые компьютеры и выплатили им премии.

Создание фондов, отвечающих за сбор и распределение спонсорских средств, — крайне популярная мера (а как иначе затевать выставки и покупать новые экспонаты, если государственных денег со скрипом хватает только на то, чтобы не загубить старые?). Как рассказал «Интерросу» глава Пермского музея современно-

го искусства Марат Гельман, «сейчас создан фонд «Новое пермское наследие». Он аккумулирует средства сразу для трёх музеев — художественной галереи, музея современного искусства PERMM и краеведческого музея» плюс собственно PERMM получает подарков в коллекцию где-то на 30-40 млн рублей в год.

Следующий шаг сделал в июне Эрмитаж. Получать подарки и просить деньги у спонсоров на конкретные цели музей приучен уже давно (таким образом обеспечивается в среднем 10% его бюджета), но теперь у него будет ещё и нечто вроде ренты — фонд целевого капитала, или эндаумент. Глава компании «Интеррос» Владимир Потанин пожертвовал \$5 млн, которые будут помещены в управление. Если всё пойдёт по плану, они станут приносить ежегодно около 10% дохода, а за Потаниным потянутся и другие бизнесмены — по крайней мере, директор Эрмитажа Михаил Пиотровский утверждает, что у него «многие стоят в очереди». Разница между обычным фондом и эндаументом принципиальна: решать, на что пустить средства, музей сможет совершенно самостоятельно, не объясняясь ни с властями, ни с самим жертвователем.

Таким образом очень давно живут и Британский музей, и Лувр, и МоМА, но на Западе подобное вложение средств влечёт за собой существенные налоговые льготы. У нас же по закону предусмотрены послабления только для частных лиц, а компаниям скидок пока не делается, что изрядно тормозит процесс.

Впрочем, шансы на изменение ситуации есть. Как рассказал Ивлиев, «недавно в Госдуме прошло второе чтение законопроекта, вводящего во вторую часть Налогового кодекса РФ изменения, направленные на совершенствование налогообложения некоммерческих организаций и благотворительной деятельности». Иными словами, идея целевых фондов государству нравится — чем больше денег крупные музейные собрания получают по благотворительной линии, тем меньше, по идее, они станут просить у казны.

ХУДОЖЕСТВЕННАЯ САМОДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

По всему выходит, что музеи чаще всего находятся в зависимом положении, а деятельность их описывается, как правило, в страдательном залоге. Тем не менее кое-что они могут предпринять и сами. Как минимум — научиться торговать собственной символикой.

«Магазины, рестораны, услуги — деньги делают на всём. У нас такие вещи почти не развиты», — сетует директор Политеха Салтыков. Если Эрмитаж ещё умудряется выручить от продажи сувениров 10% бюджета, то есть около 100 млн рублей, то в других местах дела пока обстоят довольно печально. Торговля околмузейными артефактами не приносит существенного дохода даже в Перми, у которой существует прекрасно разработанный символ в виде красной буквы «П». «Мы можем продавать каталоги и сувениры только в том случае, если мы их изготавливаем не на бюджетные деньги, а на собственные, заработанные», — объяснил «Интерросу» Гельман.

В прочих провинциальных музеях, по сути, нет даже символики — правда, с будущего года запускается специальная программа Евросоюза, в рамках которой сувениры для региональных собраний станут придумывать дизайнеры из ЕС.

Зато в регионах удаётся зарабатывать на посетителях. Эрмитажу с его 2,5 млн посетителей билеты и экскурсии дают 10% дохода, а вот Ярославскому музею-заповеднику, где в год бывает 600 тыс. человек, входная плата (вместе с торговлей открытками) позволяет обеспечить около 40% бюджета. И это большое достижение: десять лет назад денег у музея было гораздо меньше. Однако за время правления нынешнего директора, Елены Анкудиновой, Ярославский заповедник вошёл в число тридцати лучших музеев Европы, получил несколько президентских грантов на развитие и добился десятикратного роста бюджета.

Правда, изрядная доля музейных доходов состоит из арендной платы: и в Ярославле, и в прочих местах музейные залы сдают для проведения фестивалей, концертов, гала-ужинов и про-

чих торжеств (Итальянский дворик Пушкинского музея фигурирует в меню множества свадебных агентств).

Конечно, людей с бокалами можно и не подпускать к коллекциям, а сдавать вместо этого отдельные помещения: Борис Салтыков, к примеру, собирается предложить какому-нибудь банку угловое помещение с видом на метро. «Когда музей был построен, он жил за счёт аренды, государство почти ничего не вкладывало. Его шикарные фасадные окна — всё это были торговые ряды. За счёт аренды он получал половину бюджета — самостоятельно», — напоминает директор Политеха.

Между прочим, в Москве и сейчас имеется музей, способный самостоятельно зарабатывать себе на жизнь. Называется он «Огни Москвы» — это бывшая коллекция Мосгорсвета, в конце концов обернувшаяся частным предприятием. Арт-критик Григорий Ревзин считает его лучшим из малых музеев города, а Фонд Потанина недавно выделил ему средства на программу для детей с отставанием в развитии.

«Нам никто не помогает. Мы сами держим здание и коллектив, проводим реставрационные работы, занимаемся издательской деятельностью», — говорит директор музея Наталья Потапова.



НАТАЛЬЯ ПОТАПОВА

5 млн рублей, которые ушли на содержание «Огней Москвы» в прошлом году, заработаны главным образом на экскурсиях. «Мы следим за ценами в других музеях и пытаемся держать золотой середины — 2000 рублей на группу. Музей должен оставаться доступным всем посетителям. Так что стараемся брать объёмом — работаем без выходных, с утра до вечера, посменно», — признаётся Потапова.

За работой музея даже признали «социальную значимость» — его попытались было выселить в ходе сложных переговоров между федеральными властями и московскими, однако в итоге громкой кампании в прессе решили оставить в покое. ■

Тайны древней цивилизации

На месте строительства олимпийских объектов компанией «Роза Хутор» обнаружены уникальные памятники археологии.

В СОЧИ, ГДЕ ПОЛНЫМ ХОДОМ ИДЁТ СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ БУДУЩЕЙ ОЛИМПИАДЫ, В ХОДЕ АРХЕОЛОГИЧЕСКИХ РАСКОПОК ОБНАРУЖЕНЫ ДРЕВНИЕ ПАМЯТНИКИ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ОГРОМНЫЙ НАУЧНЫЙ ИНТЕРЕС. В ЧАСТНОСТИ, КРУПНОМАСШТАБНЫЕ АРХЕОЛОГИЧЕСКИЕ РАБОТЫ ВЕДУТСЯ НА ТЕРРИТОРИИ ГОРНОЛЫЖНОГО КУОРТА «РОЗА ХУТОР». О ТОМ, КАКИЕ ОТКРЫТИЯ СДЕЛАЛИ АРХЕОЛОГИ, УЗНАЛА **ВАЛЕРИЯ ЭКОМАСОВА**.

С середины июля на местах строительства олимпийских объектов компании «Роза Хутор» полным ходом работает археологическая экспедиция из 37 человек.

— Когда мы сюда приехали, то не ожидали увидеть той красоты, которая нам открылась позже, когда мы расчистили участки от леса и листьев, — рассказывает начальник экспедиции Максим Меньшиков, показывая на древние каменные сооружения и предметы быта. — У нас практически каждый день случаются открытия, и это здорово! Археологией я занимаюсь 15 лет, на Кавказе работаю уже 7, но столь богатой археологическими находками местности ещё не встречал.

— По закону любое строительство предваряется археологическим изучением района, — продолжает Максим Меньшиков. — Стоит отметить, что руководство «Розы Хутор» подошло к этому вопросу очень серьёзно, благодаря чему и были обнаружены интереснейшие с точки зрения истории объекты на территории, которая до последнего времени была белым пятном на археологической карте. Если бы не будущая

Олимпиада и не начавшееся в связи с ней строительство, неизвестно, сколько лет целая древняя цивилизация находилась бы под землей. Руководство «Розы Хутор» часто приезжает на места раскопок, интересуется, как продвигается работа. А в сентябре нас навесил Владимир Потанин. Вместе со съёмочной группой программы Алексея Пивоварова «Капитал.ру». Владимира Олеговича так заинтересовал процесс раскопок, что он на время возглавил экспедицию. Всем эта встреча очень запомнилась и оставила тёплые воспоминания.

Кстати, и местные строители с готовностью приходят нам на помощь — поднять тяжёлую плиту, например, или вырыть яму — здесь сложностей у нас нет. В такой благожелательной атмосфере очень комфортно работать. К сожалению, не все застройщики так трепетно относятся к культурному наследию. Из-за этого часто бывает, что объекты, в том числе с громадным туристическим, а порой и идеологическим потенциалом, беспощадно сносятся ради решения сиюминутных проблем.

ВЫРУБИЛИ ИЗ ДЖУНГЛЕЙ

В ходе работ выяснилось, что комплекс исследуемых археологических памятников представляет собой сложную структуру исторически взаимосвязанных и различных по своему назначению археологических объектов. Все объекты — поселение, культовые комплексы, проходящая через святилище историческая тропа, само святилище с зооморфной стелой — использовались древним населением этих мест в разные хронологические периоды: от эпохи бронзы (около 3000 лет назад) до позднего Средневековья. Возможно, последние события, которые можно связать с найденным комплексом, относятся к периоду окончания русско-кавказской войны.

— Обнаруженный нами памятник на самом деле уникален, — рассказывает Максим Меньшиков, — его «прелести» видны даже непрофессионалу. Поэтому, уверен, он будет интересен не только специалистам, но и местным жителям, и многочисленным гостям столицы будущей Олимпиады.

Мы исследуем не отдельное погребение или постройку, а именно комплекс. Это и святилище, и могильник со сложным и пока не совсем понятным погребальным обрядом, и поселение, которое, кстати, перекрывает более ранний могильник, и древние дороги, и уникальная тропа в курумнике, которая ведёт мимо стелы, похожей на волка, ещё к одному поселению, которое, вполне возможно, было крепостью, но это ещё нужно доследовать.



Фактически мы обнаружили целую цивилизацию! Потерянную и забытую, вырубил её, образно говоря, из джунглей. По значимости наше открытие можно смело сравнивать с открытиями городов майя или Ангкор-Ватом.

Территория, пригодная для археологических раскопок, составляет около 400 кв. м. Основываясь на найденных в культурном слое артефактах, в бытовании обнаруженного на месте строительства олимпийских объектов поселения можно выделить три не связанных между собой хронологических этапа: первый этап связан с бронзовым веком, верхняя граница которого в данном регионе датируется рубежом II–I тыс. до н. э.; второй этап связан с периодом греческой колонизации, а именно с IV–I вв. до н. э.; третий — со Средневековьем (XV–XVII вв.).

НАХОДКИ

О находках, которые были сделаны на месте древнего поселения, Максим Меньшиков и члены его экспедиции могут рассказывать часами. Ведь каждая даже самая немудрёная вещица несёт отпечаток целой эпохи!

Комплекс грунтового могильника, выявленный под культурным слоем поселения, восходит к античным временам. Из наиболее интересного для специалистов найдены: кремнёвая пластина эпохи бронзы, массивный бронзовый браслет из витого дрота с гранёными орнаментированными окончаниями (IV–I вв. до н. э.)

и гранёная бусина синего стекла.

Археологи рассказывают, что, найдя браслет, долго любовались древним украшением.

— Браслет действительно прекрасен, — рассказывает Максим Меньшиков. — А главное, что подобного ещё никто не находил. Только подумайте: благодаря этому украшению появится возможность датировать целый пласт древностей, который до этого времени был не понятен и не исследован. Пока у нас нет общей точки зрения на время создания этого браслета. Но мы обсуждали и самый невероятный вариант — эпоха финальной бронзы, это около 3000 тысяч лет назад. Кстати, на днях мы обнаружили ещё два браслета, которые, как и первый, представляют огромный интерес для науки.

«ВОЛК» КАК СИМВОЛ

Большую историческую ценность представляют обломки клинка меча или сабли и двух гард (частей эфеса холодного оружия). Причём одна гарда сохранилась фрагментарно и принадлежала, вероятно, небольшому кинжалу, а другая, прекрасно сохранившаяся, является перекрестием сабли, которые традиционно датируются X–XII вв. и встречаются от Кавказа до Венгрии.

На площадке комплекса найдено также большое количество металлических предметов, возможно, использованных в ритуалах жертвоприноше-

ний, — железные ножи, наконечники стрел, застёжки-фибулы, колчанный крюк, свинцовые пули XVII–XVIII вв. Крайне интересна находка христианского крестика — его обнаружение в контексте языческого культового объекта указывает на синкретизм верований использовавшего этот комплекс древнего населения.

— Между могильником и крепостью, в стороне от святилища, мы обнаружили стелу в форме головы волка, — рассказывает Максим Меньшиков, — по форме она действительно очень похожа на этого хищника. Осмотрев её, мы пришли к выводу, что это всё-таки была природная стела, которую немного доработали люди,

но более подробно на этот вопрос ответят уже геологи.

Безусловно, эта стела — культовый объект. За ней были спрятаны медный котёл и миска, которые на Кавказе считаются символами дома и очага. Перед ней расположена небольшая расчищенная от камней площадка, вероятно, использовавшаяся для ритуальных действий. А на тропе рядом со святилищем был найден железный наконечник стрелы. Эта находка может быть предварительно датирована аланским временем (X–XII вв.) и позволяет утверждать, что возраст тропы составляет не менее 800 лет.

— Все мои товарищи, которые побывали в Ванкувере, в один голос говорят, что у нас и природа, и история куда ярче и богаче, чем у канадцев, — рассуждает Максим Меньшиков. — В Ванкувере использовали в качестве символа Олимпиады индейский тотем, а теперь и нам есть что предложить. Эффектную зооморфную стелу, изображающую волка, безусловно, возможно использовать в качестве символа этого олимпийского объекта.

Канадцы на все сто использовали свою историю для украшения Олимпиады, хоть страна у них сравнительно молодая. А чем мы хуже?



Директор Музея истории Сочи Алла Гусева: «Если бы не Олимпиада, такие крупные археологические изыскания были бы невозможны. Долгое время мы обращались в разные инстанции с просьбой обследовать эти территории, но ответа не получали. Эти раскопки, значение которых для науки трудно переоценить, можно назвать «спасательными» — без них мы могли бы утратить многие и многие памятники».

СВОЙ СТОУНХЕНДЖ

— Бесценные находки, приоткрывшие нам завесу жизни целых народов, должны оставаться там, где их обнаружили, — в один голос утверждают историки.

Археологи надеются, что и у нас будет свой Стоунхендж, благо видовая привлекательность того, что было обнаружено в кубанской земле, не меньше.

Кстати, как выяснилось, руководство «Розы Хутор» уже думает о том, чтобы сохранить уникальные памятники для будущих поколений.

— Весь участок, на котором работали археологи, может представлять огромный интерес как комплексный объект показа, — поделился своими мыслями исполнительный директор сочинского филиала компании «Роза Хутор» Александр Белокобыльский.

Ведь, по словам Александра Юрьевича, на площади исследуемого комплекса находится большая группа взаимосвязанных памятников истории и археологии, большая часть которых сохранила визуальную привлекательность и может представлять огромный интерес как для кубанцев, так и для многочисленных туристов. И это несмотря на то, что с момента прекращения «жизни» этих строений, вещей и предметов быта прошли целые столетия! Процесс музеефикации находок будет облегчен благодаря тому, что все комплексы расположены на выраженных участках рельефа, что наряду с архитектурой также является

важным элементом исторического планирования местности. Это говорит о том, что люди древности умели максимально эффективно использовать ландшафт для расположения своих поселений, могильников и культовых объектов.

Мировая практика показывает, что удачное включение древних памятников в современную структуру застройки позволяет создать интересные природно-исторические рекреационные зоны, которые повышают туристический и экономический потенциал территории. Подобная

практика широко распространена в Англии, Франции, Испании и других европейских странах, а также в местах массового туризма в Азии, Северной Африке и Южной Америке.

Почему бы не применить подобный опыт для наиболее интересных археологических объектов на территории «Розы Хутор»? Это можно сделать без ущерба для концепции застройки горнолыжного комплекса. Безусловно, важным аспектом станет создание развитой инфраструктуры в непосредственной близости от возможных объектов показа (дороги, фуникулёры и др.), а также локальное расположение всех археологических памятников, что позволит сделать их осмотр компактным, комфортным и насыщенным.

ПАМЯТНИКИ ПОД ОХРАНОЙ

Конечно, работа археологов не обходится без трудностей. По словам Максима Меньшикова, в ходе раскопок выяснилось, что грунт в этой местности весьма агрессивен, поэтому останки людей, которые могли бы представлять большой интерес для науки, здесь практически не сохраняются. Археологам всё-таки удалось обнаружить несколько фрагментов человеческих костей, но они, к сожалению, оказались сильно разрознены. Постарались и грабители. Археологи уверяют, что ещё до начала строительства олимпийских объектов набеги на эти места совершались минимум три раза. Развалы каменных

стен «чёрные археологи» приняли за курганы, и стали раскапывать их в надежде обнаружить вожделенное золото. Драгоценностей не нашли, а вот интереснейшие объекты разорили, в результате чего была бесследно уничтожена важнейшая информация. Сейчас вход для самостоятельных следопытов сюда заказан.

ТЫСЯЧИ НАХОДОК

Археологические работы идут и в Имеретинской низменности, где тоже было обнаружено много интересного.

— За полтора года работы археологической экспедиции только в Имеретинке мы откопали 12 памятников от эпохи бронзового века до Средневековья, — рассказал руководитель археологической экспедиции Роман Мимоход.

Одни из наиболее значимых — селища «Веселое-1» и «Веселое-2», где на местах бывших поселений, датируемых ранним железным веком (I тысячелетие до н. э.), выявлены остатки построек, обнаружены богатейшие коллекции керамических изделий, каменных и бронзовых украшений, железных изделий, орудий труда и оружия. Найденные предметы помогут учёным определить, какие народы заселяли территорию Имеретинской низменности в эпоху раннего железного века. При этом 10 памятников из 12 находятся в зоне строительства олимпийских объектов.

Главная находка специалистов — раннехристианский храм, фундамент и стены которого, по мнению археологов, сохранились достаточно хорошо. Обнаружить подобные сооружения случается довольно редко, и учёные хотят музеефицировать его, сохранив для будущих поколений. Раскопки ведутся не только в прибрежном кластере, в Имеретинской низменности, но и в горах в районе посёлка Красная Поляна.

— Здесь большей частью представлены могильники Средневековья, а также поселения раннего железного века, — рассказал Михаил Лунёв, руководитель Западно-Кавказской археологической экспедиции. По словам специалиста, средневековые курганные могильники приблизительно датируются XI–XII веками — временем



ЛЕГЕНДА О ВОЛЧИЦЕ

Волк традиционно является на юге России символом справедливости и благородства и всегда был предметом поклонения. Существует красивая кавказская легенда о Волчице, на протяжении многих веков передающаяся из поколения в поколение и имеющая множество интерпретаций. Предание гласит, что когда Всевышний создал Землю и заселил её людьми и животными, то всем дал наставление жить в мире и согласии и помнить, что все равны между собой. И все жили на прекрасной земле, проявляя уважение и любовь друг к другу. Но с годами люди и животные стали забывать и нарушать заповеди Всевышнего. Люди возомнили себя повелителями Вселенной. Они беспощадно убивали животных и себе подобных, а большие и сильные звери пожирали малых и слабых. И только одна Волчица не пожелала становиться как все. Она помнила, что Всевышний завещал всем жить в любви и согласии, и следовала его заповедям.

Когда Господь увидел, какие беззакония творятся на земле, он ужаснулся и послал своих ангелов, чтобы те восстановили справедливость. Но люди отвергли посланцев Бога. Тогда разгневанный Всевышний решил уничтожить всё живое на земле. Солнце стало кроваво-красным, а с неба посыпался песок. Обрушивались горы, ледяной ветер вырывал с корнями деревья. Люди и звери метались, ища спасения от страшной стихии. И только Волчица не стала искать спасения. И тогда Всевышний обрушил на неё весь свой гнев. Всё тело Волчицы покрыли страшные раны, слёзы текли из её глаз, но она стойко терпела боль. Всевышний был настолько поражён мужеством Волчицы, что остановил буйство стихии на грешной земле. А израненную Волчицу люди убили, так как не могли пережить свой страх и позор. С этих пор неблагоприятные люди стали преследовать и убивать волков, желая тем самым уничтожить воспоминания о судном дне и о Волчице, которая спасла всех от страшной гибели. А волки с тех пор жалобно воют на луну, как бы прося у Всевышнего прощения и умоляя, чтобы Он вновь повернулся к своим созданиям и простил все грехи.

окончательного становления адыгского народа.

Археологические работы оплачиваются из трёх источников: корпорацией «Олимпстрой», средствами из бюджета Краснодарского края и средствами инвесторов.

Когда археологи закончат раскопки, настанет черёд антропологов, почвоведов, палеонтологов, которые проведут дальнейшие исследования, чтобы установить, какие племена заселяли этот регион, каков был климат и что произрастало на территории Западного Кавказа в разные исторические эпохи.

До этого археологические раскопки в Сочи проводились только в 30-40-х годах прошлого века. Античный период города исследован не был. Редкие экспедиции, проводившие изыскания в этом регионе в первой половине прошлого столетия, выявили несколько интереснейших археологических памятников, датируемых от палеолита (2,6 млн лет до н. э. — 12 тысячелетие до н. э.) до Средневековья (V–XV века н. э.). Сегодня в связи с масштабным олимпийским строительством у учёных появилась возможность проводить системные исследования на больших территориях. После завершения археологических работ в Сочи откроется выставка предметов времен от палеолита до Средневековья.

НОВАЯ ЖИЗНЬ

На днях директор Музея истории города Сочи Алла Гусева высказала мнение, что только благодаря подготовке к предстоящей Олимпиаде, добросовестности строителей олимпийских объектов и трудолюбию археологов утраченные было памятники цивилизации обретают новую жизнь. Ведь на зимние Олимпийские игры 2014 года наверняка приедет множество туристов и болельщиков. Только подумать — зимняя Олимпиада в субтропиках! Но теперь весь мир узнает, что Сочи, растянувшийся вдоль кавказского побережья Чёрного моря на 145 километров, — это не только субтропический оазис, курорт, край заповедной природы. Это ещё и край с богатейшей историей. Нам будет что с гордостью показать гостям олимпийской столицы! ■

Зачем Эрмитажу гранты?

7 ДЕКАБРЯ В ЭРМИТАЖЕ ЧЕСТВОВАЛИ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ. ЭТО СТАЛО ТРАДИЦИЕЙ — ОТМЕЧАТЬ ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ МУЗЕЯ ВРУЧЕНИЕМ ГРАНТОВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА. НА ТОРЖЕСТВЕННОЙ ЦЕРЕМОНИИ НАГРАЖДЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ ПОБЫВАЛ **АНДРЕЙ ВОЛКОВ**.

Если театр начинается с вешалки, то музей — с вывески «Службное помещение». В этом названии определённно есть своя ирония. Музейные работники часто действительно не работают, а именно *служат* своему делу, сохраняя и приумножая то, что мы называем культурным наследием.

Традиционными представителями «музейных» профессий являются хранители, реставраторы, искусствоведы и историки. Однако не только эти специалисты делают Эрмитаж таким, каким мы знаем его сегодня. Здесь работают также юристы, благодаря которым у музея не бывает проблем со статусом коллекций на различных выставках. PR-специалисты, превращающие каждую новую выставку в событие городского, а иногда и российского масштаба. Финансисты, пожарные, служба безопасности, специалисты в области современных мультимедийных технологий и мно-

гие другие. Более 2000 человек ежедневно вносят свой личный вклад в историю крупнейшего музея России. И, бесспорно, среди них есть лучшие.

С 2005 года Благотворительный фонд В. Потанина осуществляет грантовую поддержку сотрудников, которые стремятся совершенствовать работу музея в быстро меняющемся мире. Гранты фонда выделяются по итогам работы в течение года: их получают сотрудники, завершившие работу над проектами, имеющими особо важное значение для развития музея. К выбору победителей относятся очень внимательно. Сначала Эрмитаж выдвигает номинантов, затем идёт тщательное рассмотрение проектов и кандидатур специальной комиссией. Решение о выделении грантов принимает учёный совет музея. И по сложившейся традиции ежегодно в День Святой Екатерины происходит торжественное вручение наград.



В 2010 году грантами за вклад в развитие Эрмитажа поощрили 50 человек. Кроме того, был проведён ещё один конкурс, победителям которого вручили гранты на научные поездки и стажировки. 27 специалистов Эрмитажа получили возможность отправиться в ведущие музеи мира, архивы и научные центры, чтобы изучить опыт реставрации памятников, ознакомиться с технологиями музейного менеджмента, освоить новые методы атрибуции неизвестных произведений искусства.

Казалось бы, для чего Эрмитажу гранты, ведь он и без того входит в тройку лучших музеев мира? Музей XXI века обязательно должен иметь возможность свободно дышать. Чтобы реагировать на вызовы быстро меняющегося мира, отвечать запросам современного посетителя, иметь свежий взгляд на привычные вещи. А поездки и стажировки — это к тому же возможность коммуникации с мировым музейным сообществом.



Лариса Зелькова, генеральный директор Благотворительного фонда В. Потанина:



«Я не сомневаюсь, что проект финансирования научных поездок и стажировок сотрудников в ведущие музеи мира обречён на успех. Возможно, со временем именно это направление станет основным в деятельности фонда. Нам кажется, что дать грант, который позволит человеку чему-то научиться, — это более эффективная система стимулирования развития, чем просто награждение по итогам работы. У нас уже есть успешный аналогичный опыт в рамках другой программы фонда — «Меняющийся музей в меняющемся мире». Специалисты, реализовавшие успешные проекты в своих музеях, отправляются в Великобританию — страну, которая считается признанным мировым лидером в музейной сфере, для ознакомления с лучшими музейными практиками. Такие поездки приводят к удивительным результатам, после них очень сильно меняется мироощущение со-

трудника музея. Человек начинает по-другому воспринимать окружающую его музейную действительность. Меняется восприятие возможностей партнёрства и работы с публикой, понимание своего места в этой работе. И если музей стремится максимально активно двигаться вперед, то именно гранты на поездки будут стимулировать создание новых международных совместных программ, научных работ и проведение интересных выставок. Уверена, что такая практика в стенах Эрмитажа — начало великих музейных свершений».

Михаил Пиотровский, директор Государственного Эрмитажа:

«Получение грантов фонда — это каждый раз исключительное событие, которое трудно переоценить. Работа по выбору людей, которые получают эти гранты, подведение итогов — всё это блестящий пример того, как на са-



Наталья Аветян, научный сотрудник, хранитель коллекции фотографий отдела истории русской культуры:

«Мои непосредственные обязанности — хранение коллекции фотогра-

фий, их изучение, публикация и представление на выставках и в различных научных изданиях. Тема моего проекта, который получил грантовую поддержку, — это русская фотография XIX века. В частности, творчество русского фотографа Сергея Левицкого, который в 60-е годы XIX века работал во Франции. Он провёл там пять лет: держал ателье, был очень известным и признанным мастером. Как следствие, сохранилась большая коллекция в Национальной библиотеке Франции, в национальных архивах и Фонде Наполеона. Я посетила эти места — они стали основными центрами моего исследования. Все найденные фотографии впервые введены в научный оборот российских музеев. Дело в том, что я была первым научным работником из России, кто обратился туда по этой теме. Не секрет, что у наших исследователей нет возможности свободно путешествовать и привлекать для своих научных изысканий зарубежные архивы и музейные коллекции, и появление такой возможности бесценно для нас. Те-



мом деле должны развиваться отношения между обществом и учреждениями науки и культуры. Это форма, которая позволяет стимулировать и поддерживать развитие музея. Кроме того, это прекрасная форма подведения итогов. Мы видим результаты работы Эрмитажа через работу отдельных людей, а не в общих отчётах».



перь эти работы будут опубликованы, состоятся новые выставки, материалы войдут в различные каталоги и выставочные статьи».

Екатерина Лопаткина, младший научный сотрудник, хранитель сектора современного искусства:

«Сектор современного искусства Государственного Эрмитажа суще-



ствует с 2009 года. Однако работа над проектом «Эрмитаж 20–21» началась ещё в 2007 году. Тогда это был проект, посвящённый выставкам современного искусства и вообще всему, что так или иначе связано с этим видом искусства. После того как был организован сектор, мы смогли обеспечить хранение, наладить работу в области формирования коллекций. Грант мы получили за работу, которую выполнили в прошлом году, — это организация пяти выставок. Некоторые из них были совершенно невероятными с точки зрения технической реализации. И то, что нас поддержали, — серьёзная оценка нужности и важности наших проектов. Нам ещё предстоит большая хранительская работа, потому как произведения современного искусства требуют особого подхода в этой области. Ещё один долгожданный для нас момент — это открытие Главного штаба. Там для современного искусства выделили специальное помещение, где мы планируем

регулярно делать выставки. С нетерпением ждём, когда нас туда «запустят» и мы начнем ваять прекрасное. Я всё время говорю «мы», а не «я» потому, что наш сектор состоит из трёх человек и каждый из нас внёс свою лепту в проект. И все мы одинаково рады НАШЕЙ победе!»

Андрей Кузнецов, лаборант античного отдела Эрмитажа:

«Я получил грант за оформление зала Боспора. Это культура и ис-



кусство Северного Причерноморья в античную эпоху. Моя работа заключалась в расстановке экспонатов и составлении этикеток. В этом проекте пришлось применять нетривиальные решения, ведь зал содержит более 800 экспонатов. На это ушло около восьми месяцев кропотливой работы. Со слов посетителей наш зал сейчас производит сильное впечатление, вызывает положительные эмоции. Это лучшая оценка нашего труда. На средства гранта хочу посетить Берлин и Ватикан. Тема моей кандидатской работы — эллинистическая мозаика, и до этого экспонаты, о которых я собираюсь писать, доводилось видеть только на фотографиях. Теперь смогу увидеть вживую».

Елизавета Ренне, кандидат искусствоведения, старший научный сотрудник отдела западноевропейского искусства:

«Являясь хранителем британской и скандинавской живописи в Эрмитаже, я в последние годы в основном

занималась английским собранием. Составленный мной научный каталог «Британской живописи» — результат многолетней и трудной работы. Дело в том, что писать каталог об одном художественном течении, историческом периоде или конкретном художнике, как правило, про-



ще. Ты полностью погружаешься в материал и увлекаешься им. Когда же речь идёт о каталоге всего собрания абсолютно разных художников XVI–XIX веков — это огромная работа. Конечно, о каком-то художнике ты знаешь больше, о каком-то меньше, что-то тебе более интересно, что-то менее. А подготовить материал необходимо обо всём, беспристрастно и точно, опираясь на факты. Самая интересная часть составления каталога — исследовательская, поиск фактов, установление авторства, уточнение сюжетов. Самая сложная для меня — унификация, приведение к единому виду, проверка дат, мелких деталей, чтобы всё было точно, ведь это, по сути, справочное издание. Для меня самая любимая тема — английские художники в России, я также очень люблю английских портретистов XVIII века. И, пожалуй, не поддаюсь личным предпочтениям, остаюсь максимально объективной — самая сложная цель, к которой я стремилась». ■

Говорящая тундра

ЭТО ТОЛЬКО НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД ТУНДРА НЕПРИВЕТЛИВА И БЕЗЖИЗНЕННА. НЕПРИВЕТЛИВА ДЛЯ ЛЮДЕЙ РОБКОГО ДЕСЯТКА, ИЗНЕЖЕННЫХ БЛАГАМИ ЦИВИЛИЗАЦИИ, БЕЗЖИЗНЕННА ДЛЯ ГЛАЗА НЕНАМЁТАННОГО И НЕНАБЛЮДАТЕЛЬНОГО. ДЛЯ ОСТАЛЬНЫХ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ЛЮБИМАЯ И НЕПОВТОРИМАЯ ЗЕМЛЯ, НО И ТЕРРИТОРИЯ, ДО СИХ ПОР НЕ ОТКРЫВАША ДО КОНЦА СВОИХ ТАИН. НА САМОМ ЖЕ ДЕЛЕ «БЕЛОЕ БЕЗМОЛВИЕ» ЧЕЛОВЕКУ ЗНАЮЩЕМУ МНОГОЕ МОЖЕТ РАССКАЗАТЬ. ОЧЕРК СПЕЦИАЛЬНОГО КОРРЕСПОНДЕНТА **ЛАРИСЫ СТРЮЧКОВОЙ**.

С лёгкой руки исследователя Герарда Фридриха Миллера (в данном случае уместней сказать — с тяжёлой руки) Сибирь стала считаться неисторической территорией. Что уж говорить о севере Сибири! Но не будем рассуждать о том, что могло подвигнуть уважаемого исследователя сделать такой вывод, а лишь немного приоткроем полог неизведанного, покажем пунктирно следы истории, мимо которых проходят исследователи. Наверное, просто потому, что их мало здесь. Я имею в виду исследователей.

Четыреста километров от Норильска на север — глубокая тундра, кажется, нехоженная. Праздный взгляд скользнет поверх трухлявых деревьев, наваленных друг на друга. А намётанный глаз остановится. Потому как не куча это поваленных стволов. А пасть — ловушка на песка. Действительно, похожа на звериную пасть: на колышках-зубах крепятся тяжёлые стволы. Внутри насторожка с приманкой. Глупый зверёк сунется за наживкой, насторожку собьёт — его стволами и придавит. Как будто пасть защёлкнется. Шкурка це-

лая, не пробитая ничем — ценности не потерявшая. И сто, и двести, и триста лет назад пользовались такими ловушками затундряные крестьяне, эвенки, долганы, прочий местный люд. И эта, что лежит на небольшом холмике, тоже почтенная — лет сто, не меньше. Потому как лиственница, из которой она сооружена, — износостойкий материал, а эта вон уже иссохла вся...

А вот на небольшом участке лесотундры сухостойные деревца как-то странно срублены — не под корень, а сантиметрах в 50-60 над землей. Кто так нерационально использовал пиломатериал? Нет, всё рационально. Это местный род какой-то аргишил тут в своё время — весной или осенью (*аргиши — переколёвка с места на место всем стойбищем в зависимости от времени года, поиска новых пастбищ и т. п.* — Прим. автора). Снегом занесены были деревца, и где из-под снега выходили стволы, там и срубила их рука хозяйки для вечернего костра. Да-да, у северных народов рубка леса — женская работа. У мужчин дела посерьёзнее — охота, выпас домашних оленей...



Этот эвенкийский идол стоит на корню — т. е. вырезан из ствола дерева прямо на том месте, где оно росло. Судя по выжженной солнцем стороне, ему может быть более 100 лет.



Река Пяси́на. Своенравная северная река, условно судоходная, с меняющимся даже в течение одного сезона фарватером. Идешь на тихоходном тудяге-костромиче (так называются катера, по сию пору осуществляющие северный завоз в далекие тундровые посёлки), а по берегам — православные кресты над могилами. Что за кладбища? Почему так много? А потому, что народ тут издавна жил — на промыслах, на зимовьях, на станках. Рыбу добывал, сибирское золото — пушнину. А советская власть пришла — госпромхозовские точки на месте старых поселений организовала. И кресты православные, потому как русский люд тут жил-поживал. А если птичку деревянную на коньке креста увидишь — это долганин, значит, нашёл свой последний приют. Долганы христианство ещё в XVIII веке приняли. Да и как не воспринять его, если одна из составляющих этого молодого этноса — русские. А птичка — дань предкам-якутам, их крылатым душам.

А уж в авамской тундре и вовсе странные кладбища можно увидеть.

Странные для европейца. Но не для нганасанина. Маленький гроб на дереве — это могила ребенка. На дереве — чтобы душа детская, как птичка, сразу на небо попала. Взрослые могилы — это целые караваны. Нганасанин ведь не умирает насовсем, он переходит в Нижний мир, и все его вещи, нужные в этом мире, уходят вместе с ним. Чем старше и богаче был человек, тем длиннее поезд из нарт с нажитым имуществом. Вот на несколько километров по авамской тундре раскинулись аргиши мертвых. Негоже живому человеку прикасаться к ним. И, упаси боже, что-то взять себе с похоронной санки — жизненную силу «смелчачка» вещи умершего заберут с собой...

А вот не так далеко от Норильска раскинулось живописное озеро Лама, одно из многих реликтовых озёр плато Путорана — растянулось на 90 километров. Хотя дорог к нему нет, только река, но туристов, рыбаков, просто любопытствующих в сезон хватает. И не только из Норильска, со всего мира приезжают. Есть на что посмотреть. Ведь Путораны называют ещё страной тысячи водо-

падов. Подошвы тысячеметровых гор, покрытые тайгой, скрывают от нелюбопытных глаз настоящие реликвии — вырезанных на корнях лиственниц идолов. В основном эвенкийских. Ибо плато Путорана — это самая северная, пожалуй, территория проживания тунгусов (так ещё в XX веке называли эвенков). Даже в 1940-е годы, когда в 150 километрах от озера уже вовсю развернулся один из островов Архипелага ГУЛАГ — Норильлаг — аргишил по своей территории старый эвенк Устин, плато с сочным ягелем в распадах издревле было угодем его рода.

Один из идолов стоит недалеко от речки Бучарама. Здесь жила одинокая шаманка. Вон и след от её чума, несмотря на прошедший не один десяток лет, намётанный глаз сразу выделит его на пёстром рельефе берега.

А недалеко, возле речки Бунисьяк, что тоже стекает в озеро Лама, находятся так называемые Ворота шамана. Одни говорят, что это идолы, через которых прогоняли домашних оленей, чтоб не болели да приплод хороший давали, другие считают, что это тради-

БРЕНДЫ

ционные местные ловушки на соболя и горностая и убедительно показывают механизм их действия. Но вырезанные лики неведомых духов не оставляют сомнений в истинном предназначении артефакта — задобрить силы Природы.

Озеро Пясино. Это уже в другую сторону от Норильска, на север. Забытый людьми (но не богом!) уголок Таймыра. Ориентируясь по карте 1914 года, решаем найти следы станка Введенское (а станков по Таймыру, судя по той карте, не один десяток был!). Введенское найти легко — любой капитан, ходящий «на северá», знает и Введенское, и Коренное, и Кресты: в советское время на базе этих станков и зимовий основывались рыбозаготовительные точки и точки по отстрелу дикого оленя. Введенское сегодня — это куча заброшенных балков и хозяйственных построек. Но не они нам интересны. Здесь есть два надгробия, отлитые, как сообщают немногочисленные источники, в память о Елене и Прокопии Поповых в 1916 году. Учительница и врач? Медсестра и промысловик? Что делали они во Введенском в начале XX века? Как умерли, когда? Об этом в источниках — мало и не очень уверенно. Тайна ещё ждёт своего раскрытия.

А метрах в ста от современных развалин еле заметны венцы — основания старых домов, трёх или четырёх. Те ли это самые дома, что были в 1914 году Введенским? Или это ещё что-то, более раннее?

✓ Примерно так выглядели все русские ночёвочные избы, раскиданные по бескрайним просторам северов — невысокие (примерно 1,5 метра в высоту) строения, где помещались только спальный настил и печка, помогали пережить любую пургу, было бы топливо.



Дальше на север, у речки Чёрная, ещё одна современная рыбточка на месте старого зимовья. С незапамятных времён высится на берегу самодельная стела: два трёхметровых якоря стоят на деревянном постаменте с полуметровыми буквами «Чёрная». Сегодняшние рыбаки не знают, когда она здесь появилась. «Сто лет здесь стоит», — отмахиваются они. А мы гадаем: откуда эти якоря? С погибшего каравана 1935 года, когда произошла первая попытка открыть навигацию к строящемуся никелевому комбинату через Норильскую водную систему? А может, это якоря с «Якуцка», затонувшего в бухте Прончищева в 1740 году? Ведь тогда Харитон Лаптев собрал всё самое ценное с обречённой дубель-шлюпки и отправил санями в Дудинку. Может, якорь тоже был ценным грузом, да до Дудинки не доехал? Эти смелые предположения ждут своего подтверждения. Или опровержения — за историками-археологами последнее слово. Только не приезжают они пока сюда.

А что касается Лаптева, так есть на Таймыре места, связанные с его памятью абсолютно достоверно. Например, у реки Блудной, что в районе Хатанги, найден целый посёлок Великой северной экспедиции. Благодаря суровому климату посёлок отлично сохранился. Правда, благодаря этому же климату посёлок может исчезнуть в недалёком будущем — берега Блуд-

ной ежегодно размывает паводок. И с каждым годом всё ближе и ближе к крайнему дому лаптевского посёлка. Ещё немного — и канет реликвия в воду в прямом смысле слова. Как и ещё один объект лаптевской экспедиции — строения на мысе Конечном. Эти постройки если не в этом, так в следующем году слижет океан, а ведь недавно участники Норильского экспедиционного клуба, нашедшие этот объект, подобрали буквально с обрыва Северного Ледовитого старинный перстень и натальный крест...

Есть в тундре и настоящие сокровища. На север от Хатанги раскинулись так называемые Федосеевские озера. Где-то на них (не хуже, чем на конандойлевской Гримпенской трясине) спрятан клад — староверские иконы, кадила, прочие предметы культа. Всю жизнь раскольников преследовали несторианцы, уходили они всё дальше в Сибирь и на север Сибири. Но и здесь их достала власть — не царская, так советская. Знающие люди говорят, что в 30-х годах XX века надёжно было спрятано на этих озерах имущество староверской церкви.

Следы староверов можно найти и недалеко от Норильска. На карте до сих пор значится географический

✓ Огромные якоря, из которых кем-то много лет назад была сооружена эта стела на берегу реки Пясины, могли бы многое поведать специалисту: какому судну они служили верную службу, кто их оставил на берегу, какая трагедия здесь произошла, в каком году или хотя бы в каком веке...



◀ Так называемые Ворота шамана найти не так-то легко, даже если знаешь примерно, где искать, — настолько органичны они в окружающем ландшафте.

объект на реке Норилке — «Часовня». Вот только от самой часовни остался заросший дёрном фундамент да остатки причалов. Когда-то здесь был центр жизни Норильских гор, сюда съезжались торговцы, скупщики пушнины, поставщики муки и крупы. Да мало ли дел было у людей в окрестной тундре?

Говорят, что есть клады и похлеще староверских... Ещё в советское время подмыла речка Нижняя Тунгуска берег возле села Наканны. А в берегу том были старые захоронения. Вот и вынесла вода гробы, разбила да разбросала их по берегу. Пока соответствующие органы приехали и описали находки, многие местные жители успели кое-что растащить по домам. Один умудрился перекроить себе рубаху из найденного балахона. Когда специалисты всё изъяли и исследовали, оказалось, что рубаха та была скроена и сшита местным умельцем из шелкового китайского халата какой-то очень почтенной династии — не то Мин, не то Цин. Спросите, как попало такое сокровище на север? Очень просто: контакты кочевых племён, затундряных крестьян издавна были очень широкими. Историкам ещё

✔ Только имена, высеченные на камне, да год смерти сохранил этот памятник на месте заброшенного станка. Что это были за люди, какой след оставили на земле — может, так навсегда и останется тайной.



БРЕНДЫ



⚡ А к этим могилам никто никогда не придёт, не принесёт цветов, не помянет. Потому как у одних (нганасан) это не принято (на 1 и 3-м фото — нганасанские могилы), а у других слишком короткая память... Да и нет нынче людей здесь.

предстоит выяснить, как давно начались эти связи. И кто первый в Сибирь привёз табак — может быть, ещё до Колумба местные народы баловались им, обменяв на что-нибудь у соседей через Берингов пролив? Показательно, что у ненцев существует древняя традиция — жевать золу от табака. Да-да, именно жевать. Курили у ненцев только женщины, затем они смешивали пепел из курительной трубки с собачьей шерстью и оленьим жиром. Это удивительное месиво мужчины их жевали с удовольствием. Старожилы говорят, что зубы у ненцев всегда были белые и здоровые. Может, благодаря этой странной жвачке?

Неведомы пути предметов, оказавшихся в тундре. У нганасан в своё время существовал такой обычай: за хорошую службу преподносить своему койка (идолу) подарки. Иной сильный койка, который исправно помогал роду или семье, был увешан побрякушками так, что из-за подношений его самого не было видно. Среди этих подарков идолу чего только не найдёшь! И арабские монеты, и китоврасы (изображения кентавра) поморов, есть даже удивительно схожие с так называемым пермским стилем изделия из бронзы, и прочая, прочая... Всё это сегодня можно увидеть своими глазами в немногочисленных музеях Норильска и Дудинки. Увидеть и попытаться расшифровать знаки, пришедшие к нам из прошлого.

А прошлое это может быть непредсказуемо долго повернутым вспять. На сегодня только один археолог, занимающийся неолитом, побывал на Таймыре — в 70-х годах XX века. Это Леонид Павлович Хлобыстин. Побывал не зря. Он нашёл поселение древних бронзолитейщиков на реке Усть-Половинка. А это, ни много ни мало, 2-3 тысячи лет тому назад!

Есть и совсем уж мистические находки. В срединном Таймыре имеется место, которое геологи, промысловики и прочие «старожилы» называют «Нганасанский замок». В самом словосочетании заключена какая-то небывальщина — нганасаны, самый северный народ в мире, никогда не строили замков. Но дело в том, что это сооружение, даже при близком рассмотрении, роняет в душу семена сомнения — не может это быть естественным образованием. Уж слишком похоже на развалины какой-то древней крепости. Вот от несоответствия места и внешнего вида и прозвали это явление так вызывающе странно. А между тем удивительных кладок, как будто рукотворных, очень много на Таймыре. Но геологи каждый раз охлаждают пыл самостоятельных исследователей: игра природы, ничего искусственного.

Здесь, наверное, будет уместно сказать и о вовсе экзотических исторических версиях, которые не обошли стороной седой Таймыр. Группа томских

исследователей, организовавших общественную организацию с многоговорящим названием «Сибирская Прародина», выдвинули сногшибательную гипотезу: Таймыр — древняя прародина человечества. От этой гипотезы, конечно, можно было бы отмахнуться, обозвав её конъюнктурной нелепицей. Останавливает одно: люди, обосновывающие Сибирскую Прародину, в науке не новички. Среди них — геологи, геофизики, просто физики. Некоторые работали на Таймыре в геологических экспедициях ещё в советское время. Не берусь утверждать, но, видимо, уникальные останцы в горах Бырранга и на плато Путорана могли натолкнуть томских коллег на столь далекоидущие выводы. Эти останцы настолько похожи на древние статуи неизвестных богов, что, безусловно, завораживают увидевших их. У нганасанского художника Мотюмяку Турдагина есть удивительная картина под названием «Где-то на Бырранге». На ней изображены таинственные фигуры стражей Таймыра — удивительные причуды камня и стихий...

Впрочем, согласитесь, так легко за привычным объяснением окружающего мира просмотреть что-то действительно уникальное.

Ведь нашел же Хлобыстин своих древних бронзолитейщиков...

ФОТОГРАФИИ АВТОРА



Книга представляет живописное наследие Александра Дейнеки. Она включает каталог из более чем 300 полотен, составленный при участии 42 музейных собраний, а также частных коллекций. Сегодня это наиболее полный свод живописных произведений художника. В издание вошла также новая версия биографии Дейнеки, созданная с привлечением ранее неизвестных документов из его личного архива и крупнейших федеральных архивов.

«Дейнека. Живопись» – второе издание в рамках масштабного культурологического проекта «Александр Дейнека. Исследования, книги, выставки. 2009–2011», инициированного Издательской программой «Интерроса» в преддверии 110-летнего юбилея художника. Партнёром проекта стала Третьяковская галерея. Проект был открыт книгой «Дейнека. Графика», получившей премию федерального конкурса «Книга года – 2009» в номинации «Арт-книга». В настоящее время ведётся работа над третьим, посвящённым скульптуре, прикладному и монументально-декоративному искусству мастера.

Дейнека. Живопись.
М.: Издательская программа «Интерроса»,
2010. 496 с.



Проект представлен в Риме на выставке «Aleksandr Deineka. Il maestro sovietico della modernità» – центральном культурном событии в Италии в рамках перекрёстного года Россия–Италия 2011.

*Здоровья и счастья
Вам и Вашим близким
в 2011 году!*

