

**КОНТРОЛЬ**

**Росалкогольрегулирование, Минэнерго, Росавтодор и Росрыболовство оказались внизу рейтинга прозрачности госзакупок**

с. 9 →

**ИССЛЕДОВАНИЕ**

Политологи назвали электоральные риски для власти в 2019 году

с. 3 →

**БЮДЖЕТ**

Минфин в текущем году закупит в резервы валюты на 4,2 трлн руб.

с. 8 →



# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**6 декабря 2018**  
Четверг  
№ 215 (2939)



**Джозеф Пайн,**  
исследователь  
в области маркетинга

«Рынка не существует,  
есть только люди»

ИНТЕРВЬЮ, С. 14 →  
ФОТО: из личного архива

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 05.12.2018

1153 ↓  
пункта

Цена нефти BRENT  
Bloomberg, 05.12.2018, 20.00 мск  
\$62,24 ↓  
за баррель

Международные резервы  
России ЦБ, 23.11.2018  
\$461,8 ↑  
млрд

Курсы  
валют ЦБ  
06.12.2018

\$1= ↑  
₽66,82

€1= ↑  
₽75,70

**РЕГУЛИРОВАНИЕ** «Оборонные» банки получают поблажки по сомнительным кредитам

# ЦБ вооружает льготами

ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,  
ИННА СИДОРКОВА

«Оборонные» банки получают от ЦБ право в отдельных случаях не считать сомнительными кредиты, выданные испытывающим финансовые трудности получателям гособоронзаказа. При кредитовании оборонки банки смогут сэкономить на резервах.

Банк России намерен предоставить ряд дополнительных льгот по созданию резервов для банков, кредитующих оборонные предприятия, следует из проекта указа ЦБ. Так, банки смогут выводить из категории сомнительных реструктурированные кредиты заемщиков, работающих по гособоронзаказу, не учитывая финансовое состояние этих компаний. Аналогичные послабления распространяются на кредиты, которые компании ОПК направляют на погашение других своих долгов или на займы третьим лицам. Кроме того, для оборонных кредитов не будет действовать требование о распространении самой худшей категории качества на все кредиты, выданные одному заемщику, если качество этих ссуд разное.

Льготы в первую очередь предназначены для Промсвязьбанка, на базе которого специально создается оборонный банк, чтобы минимизировать угрозы западных санкций для других банков. Еще один бенефициар послаблений — принадлежащий корпорации «Ростех» Новикомбанк, рассчитывающий в дальнейшем продолжить работу с оборонными предприятиями. Остальные банки, в том числе Сбербанк и ВТБ, сейчас согласовывают условия передачи своих оборонных кредитов новым уполномоченным банкам. Речь идет о кредитах на 1 трлн руб., оценивал ранее министр финансов РФ Антон Силуанов.

«Ростех» поддержит инициативы, которые помогут удешевить кредиты и упростить процедуры получения заемных средств для организаций ОПК, сообщили РБК



Льготы ЦБ для кредиторов оборонных предприятий в первую очередь предназначены ПСБ — на его базе создается опорный банк для гособоронзаказа. На фото: глава ПСБ Петр Фрадков

в госкорпорации. Принятие таких мер Центробанком, безусловно, станет подспорьем для предприятий, исполняющих гособоронзаказ, считают там. В ЦБ и Промсвязьбанке на запрос РБК не ответили.

## Что планируется изменить

В действующем положении ЦБ уже есть одна льгота для банков по оборонным кредитам: на них не распространяется требование клас-

сифицировать как сомнительные (с созданием резервов не менее 50%) ссуды, выданные заемщикам, не осуществляющим реальной деятельности либо имеющим незначительную денежную выручку.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 12 →

**ДЕНЬГИ**

## Европа вынимает доллары

ИВАН ТКАЧЁВ,  
ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН

Еврокомиссия представила «дорожную карту» по расширению международной роли евро в торговле и финансовых потоках. РБК разобрался, как Европа собирается это делать и каковы перспективы.

Европейская комиссия в среду, 5 декабря, опубликовала план по укреплению глобальной роли евро. Брюссель хочет сделать евро более привлекательным в международных расчетах и в глобальной финансовой системе, расширить применение евровалюты на рынках нефти и газа и в стратегических индустриях.

«Пришла пора, когда евро должен развить свою глобальную роль. Евро должен отражать политический, экономический и финансовый вес еврозоны и поддерживать сбалансированный, основанный на правилах международный политический и экономический порядок», — заявил вице-президент Еврокомиссии по вопросам евро и социального диалога Валдис Домбровскис (цитата по пресс-релизу комиссии).

В опубликованных программных документах не говорится прямо о необходимости сломать мировую гегемонию доллара, но это подразумевается. «Европейские компании по-прежнему торгуют в американских долларах на ключевых стратегических рынках, зачастую даже если торгуют между собой. Это подвергает бизнес валютным рискам и политическим рискам, таким как односторонние решения, напрямую затрагивающие долларовые транзакции», — заявляет Еврокомиссия, намекая на действия администрации Трампа, вредящие деловым интересам Европы.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 6 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **вакансия**  
Выпуск: **Игорь Климов**  
Руководитель фотослужбы:  
**Алексей Зотов**  
Фоторедактор: **Александра Николаева**  
Верстка: **Константин Кузниченко**  
Корректура: **Марина Колчак**  
Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**  
Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК  
Соруководители редакции РБК:  
**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**  
Главный редактор rbc.ru  
и ИА РосБизнесКонсалтинг:  
**вакансия**  
Главный редактор журнала РБК:  
**Валерий Игуменов**  
Первый заместитель главного редактора:  
**Петр Канаев**  
Заместители главного редактора:  
**Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,**  
**Ирина Парфентьева, Анна Пустякова**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ  
Медиа и телеком: **Анна Балашова**  
Банки и финансы: **вакансия**  
Свой бизнес: **Илья Носырев**  
Индустрия и энергоресурсы:  
**Тимофей Дзяджко**  
Политика и общество: **Кирилл Сироткин**  
Мнения: **Андрей Литвинов**  
Потребительский рынок: **Сергей Соболев**  
Экономика: **Иван Ткачев**  
Международная политика:  
**Полина Химшиашвили**

Адрес редакции: 117393, г. Москва,  
ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1  
Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177  
Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru  
Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**  
Газета зарегистрирована в Федеральной  
службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых  
коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации средства  
массовой информации ПИ № ФС77-63851  
от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**  
117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,  
стр. 1  
E-mail: business\_press@rbc.ru  
Директор издательского дома «РБК»:  
**Ирина Митрофанова**

Корпоративный коммерческий директор:  
**Людмила Гурей**  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
**Анна Брук**  
Директор по корпоративным  
продажам LifeStyle:  
**Ольга Ковгунова**  
Директор по рекламе сегмента авто:  
**Мария Железнова**

Директор по маркетингу:  
**Андрей Сикорский**  
Директор по распространению:  
**Анатолий Новгородов**  
Директор по производству:  
**Надежда Фомина**

Подписка по каталогам:  
«Роспечать», «Пресса России»,  
подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:  
Телефон: (495) 363-1101  
Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 2593  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

ВЛАСТЬ Зачем «Единая Россия» создает Высшую партийную школу

# Кандидатов посадят за парты



По словам секретаря генсовета «Единой России» Андрея Турчака, без обучения в школе нельзя будет занимать руководящие должности в центральном исполкоме партии и ее региональных исполнительных комитетах

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**«Единая Россия» откроет Высшую партийную школу, где будут обучать навыкам публичной политики, политтехнологиям и организационной работе. Одна из главных задач — подготовка к выборам в Госдуму в 2021 году.**

## Школа партийца

Единороссы открывают Высшую партийную школу, где будут обучать потенциальных кандидатов в депутаты, партийных менеджеров и политтехнологов. О запуске проекта будет объявлено в первый день съезда «Единой России», который пройдет 7–8 декабря в Москве, рассказал РБК источник, близкий к руководству партии, и подтвердил секретарь генсовета «Единой России» Андрей Турчак.

В школе будет четыре учебных модуля, рассказал РБК Турчак. Это «Политический лидер», предполагающий подготовку тех, кто намерен участвовать в выборах от «Единой России», «Партийный организатор» — для представителей исполкомов, «Политический менеджер» — для политтехнологов, и четвертый, предполагающий

повышение квалификации для работников партийного аппарата.

Научным руководителем школы будет профессор МГИМО и Высшей школы экономики Оксана Гаман-Голутвина, уточнил секретарь генсовета «Единой России». Учебная программа разрабатывалась Фондом развития гражданского общества (ФОРГО), который возглавляет экс-начальник кремлевского управления внутренней политики Константин Костин.

По словам Турчака, в партии существует много разрозненных обучающих программ, которые будут интегрированы в единое направление. Без обучения в школе нельзя будет занимать руководящие должности в центральном исполкоме партии и ее региональных исполнительных комитетах, сказал секретарь генсовета «Единой России» РБК.

Модуль «Политический лидер» будет запущен непосредственно в первый день съезда 7 декабря, рассказал РБК Костин. Для желающих пройти обучение откроют регистрацию на специальном сайте. Участвовать в программе смогут только сторонники «Единой России» или члены партии, каждый предварительно должен будет получить рекомендацию либо пред-

ставителя исполкома регионального отделения, либо депутата заксобрания или Госдумы от соответствующего региона. Самых депутатов Думы обучать не планируется. «Мы исходим из того, что это уже состоявшиеся политики», — пояснил Костин РБК.

Общий срок обучения составит от двух до четырех месяцев в зависимости от модуля, сообщил Костин. Преподавать в Высшей партийной школе будут социологи, преподаватели политических наук и практики. «Это могут быть члены «Единой России» с успешным кейсом избирательных кампаний. Программа обучения будет носить не только теоретический, но и прикладной характер, в том числе с использованием деловых игр», — пояснил глава ФОРГО.

## Подготовка к выборам и работа на рейтинг

Одна из главных задач обучения — подготовка кадров к думским выборам 2021 года. До этого пройдут два единых дня голосования, в 2019 и 2020 годах, на которых программа уже должна показать результаты, говорит Костин.

«Проведение избирательных кампаний будет усложняться.

«Единая Россия» должна быть готова к волатильности рейтингов, росту конкуренции, ухудшению социального самочувствия граждан, — рассуждает глава ФОРГО. — Если мы говорим о 2021 году, то партии придется вести большое количество кампаний — по региональным группам и в 225 одномандатных округах. «Единой России» необходима соответствующая политическая инфраструктура». Если единороссы хотят выигрывать выборы, то они должны иметь соответствующих специалистов, которых на политическом рынке сейчас почти нет, резюмирует Костин.

Высшая партийная школа не образовательное учреждение, а образовательная программа, пояснил глава ФОРГО. Все затраты будут финансироваться из бюджета «Единой России». Какую сумму планируется израсходовать, Турчак и Костин отвечать отказались. Костин заверил, что все расходы будут прозрачными и сумму можно будет увидеть в финансовом отчете партии.

В условиях снижающихся рейтингов «Единая Россия» пытается искать новые варианты действий — и это хорошо, считает политтехнолог Екатерина Курбангалеева.

«Обучение особенно полезно, когда меняется политическая ситуация. Партии нужно возвращать людей, которые бы обладали хотя бы азами понимания, как реагировать на события, знали, как работать с информационным полем, с властью», — отмечает Курбангалеева. Единороссы пытаются воспитать если не профессионалов, то полупрофессионалов с наличием политических и политтехнологических навыков, констатирует эксперт.

Текущие социально-экономические тренды являются долгосрочными, снижение рейтингов партии остановилось, но нынешние уровни теперь являются новой нормальностью, констатирует председатель совета директоров Института социально-экономических и политических исследований (ИСЭПИ) Дмитрий Бадковский.

«Административные технологии на выборах работают все меньше, и требуется больше компетенций для открытых электоральных кампаний. Партия должна будет все ближайшие годы работать в этих условиях и, соответственно, в условиях более высокой конкуренции. Поэтому подготовка партийных кадров, кандидатов, технологов к эффективной работе в этой новой политической реальности — задача достаточно актуальная и важная», — считает глава ИСЭПИ.

Тем не менее успех на выборах, в том числе на стратегически главных выборах в Госдуму, будет зависеть не только от работы самой партии, но и от того, как будет меняться в ближайшие годы партийная система, какова окажется конфигурация выборов в 2021 году, как обновятся основные оппоненты, будут ли возвращены избирательные блоки и т. д., продолжает Бадковский. «Но чем более подготовленными будут партийные кадры, тем лучше будет готова партия власти к разным сценариям выборов», — заключает он. ■

## ИССЛЕДОВАНИЕ Как ситуация в Хакасии и Приморье отразится на политической системе

# Факторы риска на выбор

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ,  
ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

**Результаты выборов в Хакасии и ситуация вокруг кампании в Приморье выявили ряд рисков для власти — от роста «элитной вольницы» до востребованности неизвестных кандидатов, утверждает в докладе фонда «Петербургская политика».**

### Угрозы для власти

В новом докладе фонда «Петербургская политика» (есть у РБК) его эксперты проанализировали вероятность сохранения в ближайшее время электоральных рисков, выявленных во время осенних избирательных кампаний.

По итогам выборов главы Хакасии и победы на них коммуниста Валентина Коновалова политологи делают вывод, что негативная по отношению к власти мобилизация избирателей может сохраняться на протяжении нескольких недель и даже месяцев. Попытки ее «размывания» с помощью кадрового обновления без существенных политических изменений успеха не имеют, считают авторы доклада.

Другие риски показала продолжающаяся кампания по выборам главы Приморья. Именно с исходом приморских выборов в «Петербургской политике» связывают особенности будущей подготовки к губернаторским выборам следующего года. К таким гипотетическим рискам они относят следующие факторы:

— общая неготовность властной системы к радикальному усложнению задач;

— возможный рост «элитной вольницы» в случае накопления прецедентов избавления элитами от конфликтного губернатора с помощью выборов;

— прецедент запуска врио губернатора «антимосковской» повестки и легкой мобилизации на «антимосковской» волне под знаменами оппозиции;

— востребованность оппозиционных кандидатов со стартовыми низкими известностью и антирейтингом (их сложнее делать мишенями контрпропаганды);

— дефицит собственных повесток у глав регионов на фоне рисков снижения качества федеральной повестки и общего ухудшения социальных настроений;

— экономическая ситуация и бюджетная политика (при снижающемся тренде в экономике и необходимости сокращать распределяемые ресурсы);

— легкая концентрация антирейтинга власти вследствие ее малоудачных шагов и генерирования негативной повестки, что особенно заметно на фоне ряда неоднозначных заявлений чиновников разного уровня по социальной повестке в последние месяцы.

В случае неудачи врио губернатора Олега Кожемяко на выборах в Приморье местные элиты получат прецедентный сигнал, что можно менять назначенца из Москвы (или прежнего губернатора) с помощью выборов, прокомментировал РБК выводы доклада президент «Петербургской политики» Михаил Виноградов. Главной угрозой для власти он называет ее способность притягивать антирейтинг, как это было у проигравших выборы прежних

глав Владимирской области и Хакасии — Светланы Орловой и Виктора Зимины: «Если такая способность есть — то экономика и общественная активность вторичны».

Политолог-регионалист Ростислав Туровский в целом согласен с приведенным списком рисков, которые должны учитываться губернаторами и врио глав регионов. Он считает, что возможность продвижения малоизвестных кандидатов нельзя переносить на всех технических оппонентов губернаторов, поскольку в некоторых регионах остаются и сильные представители парламентской оппозиции. Среди таких фигур Туровский назвал депутатов Думы от справедливороссов Олега Шеина в Астраханской области, Валерия Гартунга — в Челябинской, депутата от ЛДПР Сергея Катасонова — в Оренбургской. В таком случае как с самими кандидатами, так и с их партиями властям придется торговаться, заметил политолог.

Со списком рисков от «Петербургской политики» соглашается и политконсультант Дмитрий Фетисов. Главы регионов не работают над мониторингом протестной активности, добавил Фетисов. Он считает, что, даже не дожидаясь итогов выборов в Приморье, можно говорить, что эта кампания стала прецедентом, и многим врио на фоне растущей социально-политической напряженности в 2019 году избираться будет тяжело. «Играет роль и личностный фактор. Оказавшись в регионах, многие врио вместо того, чтобы попытаться понять региональные реалии, продолжают работать так же, как будто находятся в московских кабинетах», — указал Фетисов.

### Регионы в зоне риска

Эксперты «Петербургской политики» также создали карту электоральных рисков на выборах глав регионов 2019 года. К зонам с высокими рисками они отнесли Мурманскую, Сахалинскую и Волгоградскую области, а также Ставропольский край и Санкт-Петербург.

К регионам с кампаниями умеренных рисков отнесены Башкирия, Калмыкия и Курская область. В категорию «растущие риски» попали Вологодская, Оренбургская, Курганская, Липецкая, Челябинская, Астраханская области, Забайкальский край и Республика Алтай.

Выделение в рейтинге регионов с низкими рисками не вызывает больших сомнений, но авторы рейтинга слишком большую группу субъектов включили в категорию «растущие риски», говорит политолог Туровский. По его мнению, Вологодская область «больших проблем не будет создавать на выборах», а Забайкальский край — наоборот, очень сложный регион, где губернатору тяжело переломить протестные настроения. К регионам с высокими рисками он отнес и попавшую в «среднюю категорию» Челябинскую область.

При этом из зоны высоко риска Туровский предлагает убрать Петербург, где за последний месяц ситуация стала стабилизироваться в интересах врио губернатора Александра Беглова. «В целом наиболее высокие риски связаны не со столичными регионами, а с проблемной глубинкой», — заключил политолог. ■

# Журнал №1 для владельцев бизнеса\*

Оформите  
подписку сейчас!

podpiska@rbc.ru  
+7 495 363 1101

\*Среди деловых журналов по данным Mediascope, NRS-Россия (города 100 к+, населения 16+), март-июль 2018  
Реклама 16+ ООО «Бизнес Пресс», 117393, город Москва, улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 2, пом. IX, ком. 2  
ОГРН 1067746826070



rbc.ru

РЕФОРМА Как пройдет объединение украинских церквей

# Киев ставит крест

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

Президент Украины сообщил, что объединительный собор трех украинских православных церквей пройдет 15 декабря в Софийском соборе в Киеве. Представители УПЦ Московского патриархата заявляют, что их принуждают участвовать в соборе.

5 декабря президент Украины Петр Порошенко сообщил, что объединительный собор украинских церквей состоится 15 декабря в Софийском соборе Киева. Он пояснил, что собор должен провозгласить создание автокефальной поместной православной церкви на Украине, утвердить ее устав и избрать предстоятеля. Избранному главе новой церкви Константинопольский патриархат дарует томос (грамоту о независимости).

Собеседник РБК в Константинопольском патриархате подтвердил, что объединительный собор запланирован на 15 декабря. По его словам, до тех пор патриархат не будет делать никаких официальных заявлений. Он также добавил, что приглашение принять участие в соборе разослано всем архиереям Украинской православной церкви Киевского патриархата (УПЦ КП), Украинской автокефальной православной церкви, а также Украинской православной церкви Московского патриархата (УПЦ МП). «Никому не запрещено принять участие в соборе», — отметил он.

Автокефалия для избирателя Порошенко очень важна, считает украинский политолог Владимир Фесенко. «Конечно же, эта тема не такая сильная и влиятельная с точки зрения выборов, как война или тарифы, но она важна для целевой группы Порошенко, электората, концентрированного на западе страны», — оценил политолог в разговоре с РБК возможное влияние на результат запланированных на март выборов президента Украины. «Кроме того, это то, с чем он останется в истории, вне всякого сомнения», — отметил политолог.

## Правовая база новой церкви

За день до того как Порошенко объявил о дате собора, несколько украинских СМИ опубликовали содержание устава новой церкви, разработанного в Константинополе. О том, что такой документ подготовлен, ранее сообщил сам Константинопольский патриархат.

Согласно опубликованным СМИ положениям устава, главой православной церкви на Украине будет митрополит, а не патриарх. В уставе также говорится, что УПЦ будет неразрывно связана с Константинопольским патриархатом, а через него — со всеми остальными церквями. В опубликованных положениях устава делается



Приглашение принять участие в объединительном соборе разосланы всем архиереям Украинской православной церкви Киевского патриархата, Украинской автокефальной православной церкви, а также Украинской православной церкви Московского патриархата

акцент на том, что автокефалию дарует именно Константинопольский патриархат, то есть он может и отменить свое решение.

Такое в истории уже было. 27 ноября патриархат отменил томос, выданный в 1999 году архиепископии Западной Европы.

Как следует из опубликованных СМИ положений устава, архиерейскому собору новой церкви будет предписано по всем глобальным проблемам связываться с Вселенским патриархом. УПЦ также не сможет самостоятельно канонизировать святых, а будет представлять их Константинопольскому патриархату для утверждения.

## Станет ли новая церковь свободней

Положения устава, которые опубликовали украинские СМИ, дают новой церкви более высокий статус, считает митрополит Перяслав-Хмельницкий и Вишневский Александр (Драбинко). «Если это достоверная информация, то в новом уставе будет сохранен тот же объем прав и полномочий, которые УПЦ Московского патриархата имела сегодня, но она получит более высокий статус. УПЦ получит паспорт, что она является самостоятельной церковной единицей в семье поместных церквей», — говорит он. По словам митрополита, сегодня УПЦ — совокупность епархий без какого-либо юридического статуса.

Если бы УПЦ МП перешла под Константинопольский патриархат, степень ее свободы

скорее бы уменьшилась, считает протоиерей Андрей Кураев. По его мнению, после создания синодальной системы управления во главе с митрополитом возможен последующий переход к патриаршеству, как про-

Архиерейскому собору будет предписано по глобальным проблемам связываться с Вселенским патриархом. УПЦ также не сможет канонизировать святых, а будет представлять их Константинопольскому патриархату для утверждения

изошло в Румынии и Болгарии. По его словам, отличие двух систем в том, что в первой существует контроль за митрополитом, а во второй нет.

Из опубликованных положений устава также следует, что митрополита должен утверждать Константинопольский патриархат, тогда как в случае с УПЦ МП Московский патриархат не утверждает, а только благословляет его. «Я думаю, что у Фанара (район Стамбула, где находится резиденция Константинопольского патриархата. — РБК)

в этом вопросе будет более строгий административный документ», — говорит Кураев.

Самое же главное, по его мнению, заключается в том, какими будут механизмы урегулирования кризисных ситуаций в церкви. Можно предположить, что Константинопольский патриархат в уставе УПЦ предоставит себе широкие полномочия, например возможность назначать экзархов (посланников) с правом участия в синоде поместной церкви. Такие полномочия у него есть, например, в отношении Чешской церкви. «И этого точно не было в уставе УПЦ МП», — говорит он.

## Примут ли участие в соборе представители УПЦ МП

Пока нельзя с уверенностью сказать, сколько и кто из архиереев УПЦ МП может принять участие в объединительном соборе. Заявили о намерении посетить собор или по крайней мере проявили к нему интерес трое из 90 ее архиереев.

Запланированная на 13 ноября встреча Порошенко с епископатом УПЦ МП сорвалась, однако украинский президент все-таки встретился с митрополитом Перяслав-Хмельницким и Вишневским Александром (Драбинко), митрополитом Винницким и Барским Симеоном (Шостацким) и архиепископом Новокаховским и Геническим Филаретом (Зверевым).

Последний опроверг информацию о своем возможном уча-

стии в объединительном соборе. Митрополит Александр заявил РБК, что ему было бы интересно принять участие в соборе. По его словам, он еще не получил приглашения. «Но насколько мне известно, приглашения будут разосланы всем, вплоть до митрополита Онуфрия (предстоятеля УПЦ МП)», — говорит он. Планы принять участие в соборе ранее подтвердил митрополит Симеон, он был единственным участником прошедшего 13 ноября Архиерейского собора УПЦ МП, который не поставил свою подпись под решением о разрыве евхаристического общения с Константинопольским патриархатом.

О намерении принять участие в соборе заявил также митрополит Черкасский и Каневский Софроний (Дмитрук). «Я пойду туда в качестве наблюдателя, для того чтобы решить, как лучше поступить, чтобы было хорошо для нашего народа», — сказал он в интервью Би-би-си.

1 декабря Порошенко наградил митрополита Софрония и другого архиерея УПЦ МП, митрополита Сарненской епархии в Ровенской области Анатолия (Гладкого), орденами князя Ярослава Мудрого 5-й степени с формулировкой «за значительный личный вклад в государственное строительство».

Вопрос представительства УПЦ МП на объединительном соборе важнее для Фанара, чем для Порошенко, считает Фесенко: «Это очень важный элемент восприятия собора как объединительного мероприятия».

## Давление на УПЦ МП

С 3 декабря в помещениях Житомирской и Овручской епархий УПЦ МП проходят обыски. Они, согласно заявлению СБУ, связаны с производством по ст. 161 Уголовного кодекса Украины (нарушение равноправия граждан в зависимости от их расовой, национальной принадлежности, религиозных убеждений, инвалидности и по другим признакам; до пяти лет лишения свободы). Через два дня после начала обысков СБУ сообщила об обнаружении «признаков функционирования организованной сети распространения материалов, разжигающих религиозную рознь». «В течение двух суток изъято 75 экземпляров брошюры «Украинская православная церковь: Отношения с государством. Отношение к АТО и церковному расколу. Вопросы и ответы», — говорится в заявлении украинской спецслужбы.

УПЦ МП называет обвинения надуманными и считает действия спецслужб попыткой повлиять на участие представителей этой церкви в объединительном соборе, заявил глава юридической службы УПЦ МП протоиерей Александр Бахов. «Мы являемся свидетелями того, что впервые за время независимости Украины происходит массовый вызов на допрос священнослужителей и проводятся обыски в епархиальных управлениях, храмах и домах священников УПЦ», — сказал он РБК. — Учитывая системность, одновременность, массовость, эти действия направлены на епископов с целью давления и принуждения их к участию в так называемом объединительном соборе».

Неделю назад, 30 ноября, СБУ провела обыски на территории подсобного хозяйства Киево-Печерской лавры. Ее наместник, митрополит Вышгородский и Чернوبильский Павел, также назвал действия спецслужб попыткой политического давления на него. ■

## ЗАКОНОПРОЕКТ Депутаты предложат охранные ордера для борьбы с насилием в быту

# Родственников разводят по углам

ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА

**Депутаты от «Единой России» Оксана Пушкина и Ирина Роднина разрабатывают законопроект об основах системы профилактики семейно-бытового насилия в России. Среди его ключевых новаций — защитные предписания в отношении жертв насилия.**

**Как депутаты предлагают бороться с домашним насилием**

О ключевых моментах разрабатываемого в Госдуме законопроекта о профилактике семейно-бытового насилия РБК рассказала один из его авторов, заместитель председателя комитета нижней палаты по делам семьи, женщин и детей Оксана Пушкина (над проектом также работают ее коллеги по фракции: Ирина Роднина, Татьяна Касаева и Елена Вторыгина).

Документ устанавливает правовую и организационные основы профилактики семейно-бытового насилия, в нем будут описаны права пострадавших от него. В частности, предлагается выписывать обвиняемым в домашнем насилии так называемые охранные ордера (защитные предписания) — запрет приближаться к пострадавшим от них. Полномочия выносить такое предписание получит полиция или суд.

Предполагается, что защитное предписание будет запрещать обвиненному в семейно-бытовом насилии преследовать пострадавшего, предпринимать попытки выяснить место его пребывания, а также приобретение и использование любого вида оружия. На время дей-

ствия защитного предписания обвиненный в домашнем насилии ставится на профилактический учет в органах внутренних дел, говорится в проекте документа.

Для вынесения предписания необходимо, чтобы потерпевшая сторона или ее близкие родственники подали заявление в полицию, следует из законопроекта. За нарушение предписания будет предусмотрена административная ответственность. Вопрос, какая именно, еще прорабатывается, пояснила Пушкина.

«Нужно помнить, что защитное предписание не является обвинением человека в правонарушении — в России существует презумпция невиновности. Предписание — это способ предупреждения возможного более серьезного правонарушения в отношении жертвы», — подчеркнула Пушкина.

Законопроект также предполагает введение в законодательство определений «семья», «семейно-бытовое насилие» и «близкие лица», так как на данный момент в правовом поле они отсутствуют, добавила депутат.

Кроме того, законопроект будет включать профилактические нормы семейно-бытового насилия, в частности правовое информирование населения. «Зачастую жертвы, подвергающиеся такому насилию, не могут себя защитить, так как просто не знают, как это сделать», — отметила Пушкина. Она предлагает описать на законодательном уровне право правозащитных организаций информировать население о правах и обязанностях в контексте этой проблемы.

На обсуждение координационного совета фракции «Единая Россия» законопроект пока не по-

ступал, поэтому решения, поддержит ли его фракция, пока нет, сказал РБК собеседник в аппарате совета.

**Помогут ли охранные ордера**

Введение охранных ордеров облегчит защиту потерпевших от насилия и будет работать на профилактику новых актов совершения насилия, считает адвокат, эксперт по правам женщин Мари Давтян, которая входит в рабочую группу по подготовке законопроекта. По мнению Давтян, для того чтобы закон был эффективным, он должен предусматривать механизм взаимодействия полиции, врачей и соцработников при обращении жертв домашнего насилия.

Для реального изменения ситуации необходимо принять комплекс мер, настаивает она: нужно возвращение уголовной ответственности за побои, нужны ключевые понятия в законодательстве, меры профилактики, охранные ордера при решении гражданских вопросов.

«Я давно говорю, что нужно отменить норму о декриминализации побоев в семье, но, к сожалению, это предложение не находит поддержки у большинства депутатов», — добавила адвокат.

Адвокат Максим Крупский считает, что закон о профилактике семейного насилия должен присутствовать в российском правовом пространстве. «Что касается охранных ордеров — эта процедура является важной гарантией защиты жертв семейно-бытового насилия и успешно работает в других странах, где действует закон о профилактике домашнего насилия», —

отмечает он. При этом, по мнению Крупского, говорить о результатах, к которым эта норма приведет в российской правовой реальности, пока трудно.

**Правозащитники бьют тревогу**

Накануне уполномоченный по правам человека в России Татьяна Москалькова назвала принятие закона о декриминализации побоев в семье ошибкой.

«Сегодня человек, который находится в семейном пространстве, не защищен от насилия, которое не переходит грани преступления», — процитировало ее в понедельник агентство «РИА Новости».

В октябре о росте случаев семейного насилия после декриминализации побоев в семье заявили в международной правозащитной организации Human Rights Watch. В своем докладе правозащитники отметили, что отмена в 2017 году уголовного наказания за первый эпизод побоев в отношении близкого родственника привела к «возникновению дополнительных серьезных проблем с доступностью правосудия и защиты для переживших домашнее насилие».

Закон о декриминализации побоев, автором которого была сенатор Елена Мизулина, вступил в силу в феврале 2017 года. Он перенес «побои», то есть действия, «причинившие физическую боль, но не повлекшие последствий», совершенные впервые, из раздела уголовных правонарушений в административные. За них теперь грозит штраф 30 тыс. руб., арест на 15 суток или исправительные работы. Повторные побои влекут за собой уголовное наказание. ■



Крупнейший российский регистратор  
доменов для бизнеса\*

Выбирайте и регистрируйте на [nic.ru](http://nic.ru)

**ДЕНЬГИ** ЕС планирует укреплять роль своей валюты на мировом рынке

# Европа вынимает доллары

→ Окончание. Начало на с. 1  
**Почему Европа недовольна господством доллара**

Европейская экономика вполне сопоставима с американской по масштабу и сложности, но евро остается на вторых ролях. Годовой ВВП еврозоны по паритету покупательной способности в 2017 году составил \$14,9 трлн, а США — \$19,4 трлн (оценки Всемирного банка), но доллар играет несравнимо более весомую роль.

Доллар исторически пользуется «непомерной привилегией» мировой резервной валюты (по выражению французского президента в 1970-х годах Валери Жискар д'Эстена). Доля доллара в глобальных валютных резервах центробанков составляет 62% против лишь 20% у евро. Доллар является естественным выбором для торговых операций между неамериканскими компаниями благодаря высокой ликвидности доллара и минимальным издержкам его использования. Около 85% импорта энергоносителей в Евросоюз оплачивается в долларах.

**Как политика Трампа подталкивает ЕС**

Эксцентричная политика Трампа (выставление импортных пошлин против европейских товаров, односторонние санкции против торговых партнеров ЕС и т.д.) вынуждает европейцев задуматься о своем экономическом суверенитете. «Спусковой крючок — усиливающаяся политизация доллара и использование санкций», — говорит РБК научный сотрудник европейского аналитического центра Buegel Элина Рыбакова.

«Администрация Трампа превращает экономическую политику в оружие, из-за чего положение евро на мировых рынках становится вопросом внешней политики, а не просто экономики», — написали аналитики Центра за европейскую реформу (Centre for European reform) накануне презентации плана Брюсселя. В документе «К более сильной международной роли евро» Еврокомиссия прямо указывает на «экстерриториальные действия третьих стран, как в случае с восстановлением [американских] санкций против Ирана, и вызовы международным правилам управления и торговли» как на основания проводить политику укрепления статуса евровалюты. Заново введенные администрацией США санкции против Ирана послужили причиной для раскола между Брюсселем и Вашингтоном по этому вопросу: в сентябре политики Германии и Франции начали обсуждать создание независимой от США платежной системы, чтобы позволить европейским компаниям продолжать закупки иранской нефти без риска их блокировки.

Еврокомиссия также указывает на риск от международных



Брюссель хочет, чтобы участники европейских энергетических рынков больше использовали евро: ценовые агентства должны начать котировать физическую нефть в евро, а биржевые операторы — развивать номинированные в евро фьючерсы

санкций для долларовых транзакций европейского бизнеса. Россия в этом контексте не упоминается, но понятно, что Брюссель опасается, что внезапные санкции США против российских компаний могут заблокировать их долларовые

расчеты с европейскими партнерами. Например, когда США в апреле неожиданно ввели санкции против Rusal Олега Дерипаски, европейские алюминиевые заводы остались без сырья — глинозема, который поставлял Rusal.

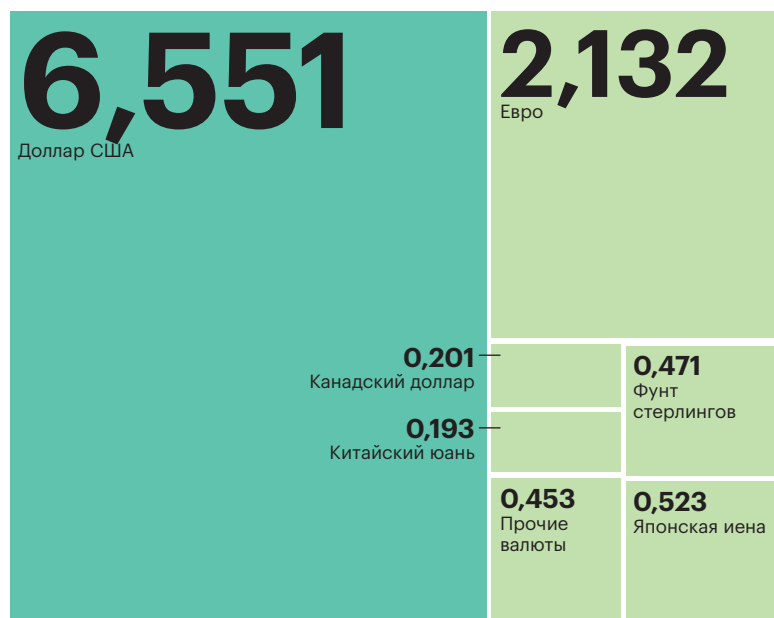
Укрепление финансового суверенитета ЕС стало актуальной задачей в условиях выхода США из сделки по Ирану, сказал РБК чиновник Министерства финансов Франции на условиях анонимности. Кроме того, добавил он, есть

риск американских ограничений в отношении таких энергетических проектов, как Nord Stream 2 и «Ямал СПГ», в котором участвует французская компания Total. «Это наша задача как представителей правительства — создать структу-

## Доллар доминирует в официальных валютных резервах стран мира и в международных расчетах

### Валюты в резервах стран мира

Объем мировых резервов, \$ трлн. Данные на середину 2018 года



### Валюты в международных расчетах\*

Доля, %



\* Данные на основе трансграничных финансовых сообщений в системе SWIFT, исключая платежи внутри еврозоны, декабрь 2017 года

ру, через которую смогут торговать французские фирмы», — отметил собеседник РБК, хотя и подчеркнул, что «последнее слово всегда за частным сектором».

### Что конкретно планирует делать Европа

В плане Брюсселя пока нет конкретных мер — их предстоит выработать в консультациях с европейскими компаниями и другими заинтересованными игроками. Такие консультации начнутся в 2019 году. Общая логика такова.

Нефтегазовый импорт. Прежде всего Европа хочет отвязать от доллара сделки в энергетическом секторе. Исторически доллар доминирует в европейской торговле углеводородами. Сделки на физическом рынке нефти и на рынке «бумажных» фьючерсов ориентированы на эталонные марки, такие как Brent, WTI, Dubai или Urals, и все они котируются в долларах. На рынках природного газа картина для евро более благоприятная: сделки в европейских газовых хабах заключаются в британских фунтах и евро, как

валюта X на валюту Y, придается сначала обменивать X на доллары, а затем эти доллары обменивать на Y. Еврокомиссия собирается запустить консультации с участниками финансового рынка, чтобы понять, как можно убрать возможные барьеры для евро на валютном рынке и увеличить ликвидность евро валюты.

Стратегические отрасли (самолетостроение, торговля металлами и минеральным сырьем, продовольственными продуктами). Почти все счета в авиастроительной отрасли выставляются в долларах, приводит пример Еврокомиссия, даже если речь идет о европейских авиапроизводителях, таких как Airbus. Брюссель намерен начать консультации с отраслевыми игроками с целью найти способы расширения торговли в евро на рынках металлов и минерального сырья, сельхозтоваров, а также в транспортном секторе (самолетостроение, железные дороги, морское судоходство).

«Увеличение доли евро в международной торговле — реалистичная цель в среднесрочной перспекти-

В плане Брюсселя пока нет конкретных мер — их предстоит выработать в консультациях с европейскими компаниями. Прежде всего Европа хочет отвязать от доллара сделки в энергетическом секторе

и контракты по импорту в Евросоюз газа из Норвегии. Но большинство импорта из других стран, включая Россию, номинировано в долларах.

Для исправления этой ситуации Еврокомиссия рекомендует странам ЕС включать в свои межправительственные соглашения с третьими странами о поставках энергоносителей типовое положение об использовании евро как валюты по умолчанию. Брюссель также хочет, чтобы участники европейских энергетических рынков больше использовали евро: например, ценовые агентства, такие как Platts и Argus, должны начать котировать физическую нефть в евро, а биржевые операторы должны развивать номинированные в евро фьючерсы и опционы на нефть и нефтепродукты.

Финансовый рынок. Еврокомиссия предлагает расширить пул евроактивов, доступных для международных инвесторов, в частности за счет предложенного в мае нового инструмента — облигаций частного сектора, обеспеченных государственным бумагами стран еврозоны. Кроме того, Брюссель поддерживает создание собственной европейской системы мгновенных платежей, которая не будет зависеть от операторов за пределами Евросоюза.

Международный валютный рынок. На сегодняшний день все самые ликвидные валютные пары включают доллар. А торговля в парах, не включающих доллар, часто осуществляется через доллар как валюту-посредник: чтобы обме-

нить евро в качестве резервной валюты стран потребует дальнейших экономических и финансовых реформ Евросоюза, «и это видится менее вероятным в ближайшее время».

### Могут ли Россия и Европа найти общий интерес

Российские власти в последнее время много говорят о дедолларизации. Стремление ЕС усилить роль евро совпадает с намерениями России по снижению зависимости от доллара, считает Рыбакова. Россия и ЕС имеют тесные экономические связи и у них есть возможность нарастить объем торговли в евро, полагает экономист.

На пути увеличения доли евро транзакций между Россией и ЕС стоят два основных препятствия, предупреждает Рыбакова в статье на сайте Вnuegel. Первая трудность заключается в том, что торговля нефтью в большинстве случаев осуществляется в долларах и быстро поменять сложившийся порядок не удастся.

Второе препятствие — низкая ликвидность пары евро/рубль, особенно учитывая падение рубля после западных санкций. «Это увеличит издержки ввиду того, что в торговых контрактах будут предусмотрены риски из-за возможных скачков валюты», — поясняет эксперт. ■

## МНЕНИЕ

# Почему тарифные войны могут обернуться освобождением рынков

Дмитрий Кипа,  
директор инвестиционно-банковского департамента QBF



Несмотря на краткосрочный ущерб для глобального экономического роста, в перспективе торговые войны могут убрать часть таможенных барьеров, сохраняющихся в мировой экономике.

Центральным событием прошедшего саммита G20 в Аргентине стала встреча президента США Дональда Трампа и председателя КНР Си Цзиньпина, по итогам которой первый временно отказался повысить пошлины на импорт китайских товаров в обмен на обязательства Пекина закупать у США промышленную и сельскохозяйственную продукцию для сокращения дисбаланса в торговле между двумя странами. Два лидера договорились начать работу над новым двусторонним торговым соглашением, которое они должны будут подписать в течение 90 дней. В случае срыва этого срока Трамп увеличит с 10 до 25% импортные пошлины на китайские товары общей стоимостью \$200 млрд в год.

### Шаг назад

Таким образом, саммит обеспечил передышку в торговой войне, на первых порах выглядевшей бессмысленным повторением ошибок времен Великой депрессии. Как известно, тогда американский президент Герберт Гувер (1929–1933 годы) подписал закон Смута — Хоули, в результате чего были повышены пошлины более чем на 20 тыс. импортных товаров США. Согласно данным американского Бюро переписи, эффективная ставка таможенного тарифа выросла с 13,5% в 1929 году до 19,8% в 1933-м. Это привело не только к трехкратному снижению импорта США из европейских стран (с \$1,334 млрд в 1929 году до \$390 млн в 1932-м, по данным Госдепартамента США), но и пропорциональному сокращению американского экспорта в Европу (с \$2,34 млрд до \$784 млн). Серьезный урон был нанесен и мировой торговле, объем которой за 1929–1934 годы уменьшился на 66%.

Опыт Великой депрессии продемонстрировал опасность взаимного протекционизма, а потому после Второй мировой войны страны Северной Америки и Западной Европы приступили к снижению торговых барьеров. Этой цели было посвящено Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), подписанное в 1947 году при участии 23 государств. Тот же принцип лег в ос-

нову Всемирной торговой организации (ВТО), созданной на основе ГАТТ полвека спустя и охватывающей сейчас свыше 160 стран. Ровно поэтому современные торговые войны поначалу выглядели большим шагом назад, тем более что обоюдная выгода свободной торговли к сегодняшнему дню стала аксиомой экономической политики, для доказательства которой вовсе необязательно повторять ошибки прошлого.

### Полезный опыт

Однако в повторении ошибок все же есть своя логика, и дело не только в том, что каждое поколение познает уроки истории заново. Как и протекционизм 1930-х, современные торговые войны могут породить новую волну дерегулирования мировой торговли, которая в итоге станет еще более открытой, чем прежде. Ограничительные меры администрации Трампа, с одной стороны, уже стимулируют союзников и соседей США находить новые формы снижения барьеров для экспорта и импорта. Это видно на примере Евросоюза, который летом завершил четырехлетние переговоры с Японией о взаимной ликвидации 99% пошлин, а перед этим заключил с Мексикой предварительное соглашение о зоне свободной торговли. Подобные соглашения ЕС намерен подписать также с Бразилией, Аргентиной, Уругваем и Парагваем.

С другой стороны, торговые войны подняли вопрос о правомерности ограничений в торговле США с ЕС и странами Северной Америки, существовавших задолго до прихода Трампа к власти. Иллюстрация тому — торговля сельскохозяйственными товарами, которые не подпадали под действие старого Соглашения о североамериканской зоне свободной торговли (NAFTA), а регулировались двусторонними договоренностями между США, Мексикой и Канадой. Это, в частности, позволяло Канаде квотировать и облагать пошлинами импорт молочной продукции из США: пошлины на ввоз сыра и масла после превышения квот составляли 245 и 298% соответственно, а на пастеризованное и сухое молоко — 241 и 270%.

Столь сильные ограничения усложняли бизнес американским фермерам из приграничных с Канадой штатов, о чем в апреле прошлого года в своем аккаунте в Twitter упоминал Трамп. Именно поэтому он добился допуска американских сельхозпроизводите-

лей на канадский молочный рынок при переговорах об обновленном соглашении NAFTA, подписанном США, Мексикой и Канадой в ходе того же саммита G20 в Аргентине. Схожего эффекта американский президент стремится достичь и на переговорах с Евросоюзом. Летом он призвал европейцев отменить все тарифы, субсидии и барьеры, чтобы сделать двустороннюю торговлю полностью свободной. Брюссель на это вряд ли согласится, учитывая массивную помощь европейским фермерам в рамках Единой сельскохозяйственной политики, на долю которой приходится 38% бюджета ЕС (€408,3 млрд на 2014–2020 годы, согласно данным Совета Европейского союза). Однако ЕС наверняка снизит барьеры для торговли промышленными товарами, пошлины на которые председатель Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер пообещал обнулить по итогам июльской встречи с Трампом.

### Мирные переговоры

Наконец, торговые войны могут привести к унификации условий торговли между странами ВТО, которые в разной степени пользуются таможенной защитой. По данным Всемирного банка, в Китае средневзвешенная ставка таможенного тарифа в два с лишним раза выше, чем в США (3,54 против 1,67%), и более чем в полтора раза выше, чем в ЕС (1,89%). Преодолеть эту асимметрию частично поможет снижение Китаем тарифов на импорт автомобилей, о котором Трамп сообщил после саммита G20. От того, удастся ли ему добиться прогресса на этом пути, и зависит исход конфликта двух стран, а в конечном итоге — и перестройка всей системы глобальной торговли.

Подобную перестройку нельзя объяснить лишь импульсивностью американского президента: рано или поздно она должна была произойти, учитывая сохранение барьеров в международной торговле вопреки доминированию фритредерских идей. Ликвидация этих ограничений, видимо, и станет главным долгосрочным последствием торговых войн, пусть даже в ближайшие годы они обернутся новыми барьерами и замедлением глобального экономического роста.

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

**БЮДЖЕТ** Минфин раскрыл объем закупок валюты в 2018 году

# Нефтяные сверхдоходы вылились в \$67 млрд

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**По итогам 2018 года Минфин закупит в резервы валюты на 4,2 трлн руб. Чиновники и аналитики расходятся во мнении, стоит ли менять бюджетное правило в нынешних условиях.**

Минфин раскрыл объем закупок валюты в последний месяц 2018 года — с 7 декабря по 14 января министерство направит на эти операции 366,1 млрд руб. Таким образом, по итогам года правительство закупит валюты на 4,2 трлн руб. (или \$67 млрд), оценивает главный экономист Российского фонда прямых инвестиций Дмитрий Полевой. Но в по-

В декабре, под конец года, власти обойдутся без нового рекорда и закупят валюты на 366 млрд руб. — это связано со снижением средней цены на нефть Urals, которая в ноябре сократилась до \$64,8 за баррель

следние месяцы правило поменялось: вместо того чтобы закупать валюту на открытом рынке, как это и делалось изначально, Минфин приобретает ее напрямую у Центробанка, а резервы государства, как следствие, формируются за счет резервов ЦБ.

## Переосмыслить правила

Нынешний период — хорошее время «для переосмысления подхода к бюджетному правилу», написали в обзоре главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова и аналитик Валерия Волгарева. В то время как цена отсечения в бюджетном правиле составляет чуть больше \$40, цена нефти, балансирующая бюджет, находится на значительно более высоком уровне — \$58, и даже повышение НДС с 18 до 20%, которое вступит в силу со следующего года, позволит снизить ее лишь до \$50, отмечают эксперты. Текущее расхождение похоже на положение в период 2013–2014 годов и «говорит о желании правительства ужесточить [бюджетную] политику в будущем», отмечается в обзоре. Но тогда власти, чтобы достичь этой цели, замедляли темпы роста расходов бюджета, а сейчас такой возможности нет — чинов-



ФОТО: Алексей Смышляев/PhotoXPress

Минфин (на фото глава ведомства Антон Силуанов) неоднократно отказывался смягчить бюджетное правило и направить часть сверхдоходов на инвестиции

ники должны выполнять майский указ президента Владимира Путина. По этой же причине не стоит списывать со счетов и возможное возвращение к обсуждению роста налогов.

В рамках нынешнего бюджетного правила, которое действует с февраля 2017 года, Минфин ежемесячно приобретает валюту на сверхдоходы от продажи нефти дороже \$40 за баррель и направляет ее в резервы. ЦБ выступает

агентом Минфина по закупкам и выходит с ними на открытый рынок. Из-за растущих нефтяных котировок объемы операций последовательно увеличивались последние четыре месяца, с августа по ноябрь, каждый раз обновляя рекорд: так, в июле объем закупок составлял 347,7 млрд руб. (15,8 млрд руб. ежедневно), а к ноябрю достиг отметки 525,8 млрд руб. (25 млрд руб. каждый рабочий день). В декабре, под конец года, власти обойдутся

без нового рекорда и закупят валюты на 366 млрд руб. — это связано со снижением средней цены на нефть Urals, которая в ноябре сократилась до \$64,8 за баррель, после того как три месяца стабильно находилась на уровне свыше \$70.

Сейчас бюджетное правило, которое изначально мешало укрепляться рублю, прямого влияния на российскую валюту не оказывает. До конца года операции на внутреннем валютном рынке про-

ходить не будут: ЦБ приостановил их в августе, чтобы снизить волатильность на финансовых рынках во время падения российской валюты.

## Возобновление скоро

Возобновить операции на открытом рынке регулятор может с 15 января, сообщила в конце ноября председатель ЦБ Эльвира Набиуллина. Это произойдет в случае, если текущая ситуация на рынках не изменится, подчеркнула она. Если ЦБ решит осуществить и отложенные закупки (то есть выкупить на рынке валюту, которую в последние месяцы Минфин приобретал у регулятора напрямую), то будет «их осуществлять очень плавно как минимум до 2021 года», указывала Набиуллина.

Впрочем, отказ от операций на открытом рынке не стал поводом для их прекращения — сейчас Минфин осуществляет закупки напрямую у ЦБ. Таким образом, Фонд национального благосостояния (ФНБ) с августа пополняется за счет резервов регулятора (им, как объясняла Набиуллина, это не мешает: резервы не сокращаются, а лишь медленнее растут). Из 4,2 трлн руб., направленных на валюту в 2018 году, примерно половина пришлась на прямые закупки на рынке и половина — на средства ЦБ, оценивает Полевой.

Текущий формат правила «был идеально подходящим для сценария умеренно высоких цен на нефть и притока капитала, как это было, когда запускали бюджетное правило», пишут аналитики Альфа-банка. Но при сильном росте цен на нефть и оттоке капитала, которые наблюдались в 2018 году, оно «стало угрозой для валютного рынка», полагают экономисты: даже после приостановки закупок доллар стоит 65–67 руб. Международный опыт показывает, что всего 20% сырьевых стран сохранили бюджетные правила в первоначальном виде, а их корректировка — «стандартная международная практика».

«Бюджетное правило изначально должно было быть мягче (на \$45). Сейчас никто его менять, конечно же, не будет. Но можно обсуждать корректировку механизма покупки валюты, возможно, внести сезонность в соответствии с сезонностью счета текущих операций», — считает директор аналитического департамента «Локо-Инвест» Кирилл Трemasов.

## Момент прошел

Однако сейчас ориентир правила на цены на нефть уже не кажется таким непреложным, как в середине года, отмечает эксперт груп-



пы суверенных рейтингов и прогнозированию АКРА Дмитрий Куликов.

Эксперты неоднократно призывали смягчить бюджетное правило и направить часть сверхдоходов на производительные отрасли для ускорения роста. Довольно часто об этом говорил и нынешний председатель Счетной палаты Алексей Кудрин. Минфин столь же последовательно отказывался его менять, подчеркивая, что действие правила снижает зависимость рубля от цен на нефть, а его частое изменение отпугивает инвесторов. Правительство уже имеет опыт корректировок: нынешняя инкарнация правила не первая, с 2004 года это уже четвертый его формат.

Сейчас правило не несет очевидного негативного эффекта для роста, поэтому механизм лучше сохранить, полагает Куликов. Неопределенность с долгосрочными ценами на нефть велика: например, США во второй половине 2019 года могут ввести в действие большой объем трубопроводных мощностей, а это приведет к снижению котировок даже в условиях новых договоренностей ОПЕК+ и может «пробить» и цену отсечения, указывает эксперт.

«Правило на то и правило, чтобы его исполнять, невзирая на складывающиеся условия. Более того, в самом правиле есть ряд стабилизирующих механизмов, связанных с курсом рубля и объемом займов, а также возможностью расходовать дополнительные доходы после того, как ликвидная часть ФНБ достигнет 7% ВВП», — отмечает Полевой.

Объем ФНБ приблизится к 7% ВВП уже в следующем году, и власти уже задумались над тем, куда направлять нефтегазовые допдоходы. Министр экономического развития Максим Орешкин предлагал инвестировать деньги ФНБ за рубеж, чтобы соблюсти логику бюджетного правила, которое помимо наполнения резервов призвано снизить зависимость рубля от цен на нефть. В частности, речь шла о проектах по поддержке экспорта через РЭЦ и ЭКСАР. А первый вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов говорил, что часть средств можно направ-

ить на предоставление кредита на строительство АЭС в Египте, в котором участвует «Росатом» (общий объем займа может составить \$25 млрд до 2028 года).

Основная цель властей сейчас — накопление резервов, а не экономический рост, говорит макроаналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов: «Иметь постоянную растущую валютную подушку безопасности, чтобы, если случится какой-нибудь кризис, была возможность с ним справиться». Даже дополнительный негатив для рубля с этой точки зрения может рассматриваться как плюс, потому что он обеспечивает более высокую выручку экспортеров. Рост экономики слабый во многом как раз из-за такой консервативной бюджетной политики, подчеркивает Мурашов, однако в условиях санкций другая политика будет нецелесообразной.

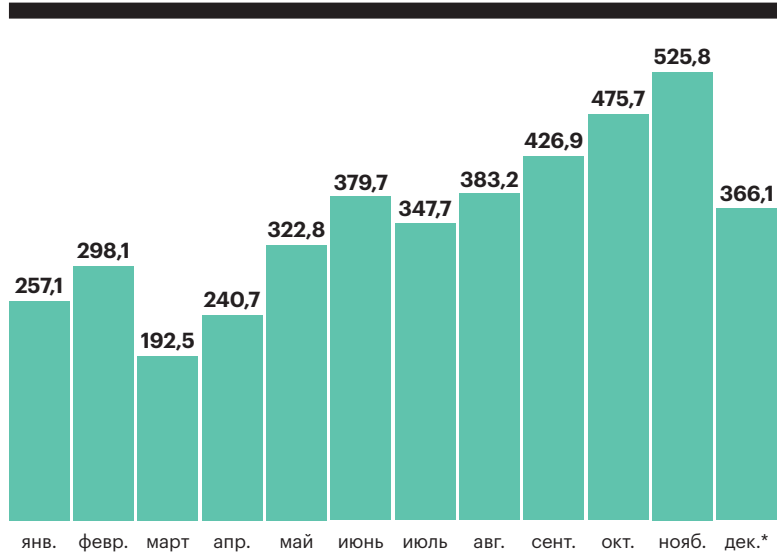
«Мы сами себя вогнали в санкции. Из-за этих санкций мы вынуждены проводить консервативную политику. Лучше было бы жить без санкций и с несколько другой политикой. Но мы там, где мы есть, и в такой ситуации политику властей понять можно», — говорит он.

### Что будет с рублем

Возобновление закупок в январе не повлияет на рубль из-за сильного сальдо счета текущих операций, считает Дмитрий Полевой. Станислав Мурашов также подчеркивает, что влияние будет наблюдаться короткое время, но операции на протяжении всего года станут сильным негативным фактором для рубля.

«Возобновление закупок вполне может произойти несколько позже января и, возможно, будет по времени увязано с новыми санкциями. Как у санкций на госбанки, так и у долговых санкций есть потенциал влияния на курс рубля, поэтому примерно в одно время с их ожидаемым введением возобновлять закупки вряд ли разумно», — сказал Дмитрий Куликов. Возврат к операциям на рынке при прочих равных ослабит рубль, но в момент, когда будет объявлена точная дата, а не когда начнутся сами закупки, считает он. ■

## Сколько направил на закупку валюты Минфин в 2018 году, млрд руб.



\* Объявленный объем закупок с 7 декабря 2018 г. по 14 января 2019 г.

Источник: Минфин

## КОНТРОЛЬ Эксперты оценили расходы российских министерств и ведомств

# Прозрачность по госзаказу

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
ОЛЬГА АГЕЕВА

**Росалкогольрегулирование, Минэнерго и Росавтодор проводят госзакупки с самой низкой прозрачностью, посчитали эксперты. Всего же государство потеряло за год более 86 млрд руб. из-за неконкурентных госзакупок.**

Самые непрозрачные госзакупки проводят Росалкогольрегулирование, Минэнерго, Росавтодор и Росрыболовство — именно эти ведомства получили наименьшее количество баллов в «Национальном рейтинге прозрачности закупок 2018», с результатами которого ознакомился РБК. Низкая прозрачность госзакупок отмечена также в Федеральномзначействе, Росгидромете, МЧС и Росстандарте. Лидерами по прозрачности среди госзаказчиков федерального уровня стали Роспечать, Ростуризм, Росстат и Государственная фельдъегерская служба.

Рейтинг составляется одноименным исследовательским центром с 2006 года, проект поддерживался Федеральной антимонопольной службой, Минэкономразвития, Счетной палатой, Торгово-промышленной палатой, профильными комитетами Госдумы. Эксперты проанализировали 2,8 млн закупочных процедур на общую сумму более 7,8 трлн руб. в госсекторе и еще 1,4 млн закупок госкомпаний и госпредприятий на 29 трлн руб. (столько составляла общая сумма начальных цен всех контрактов).

Магаданская область, Республика Калмыкия, Ненецкий и Чукотский автономные округа, Республика Дагестан и Карачаево-Черкесия проводили наиболее непрозрачные закупки среди регионов. А Москва, Ханты-Мансийский автономный округ и Республика Татарстан получили наибольшее количество баллов. В рейтинге государственных корпоративных заказчиков самые непрозрачные закупки проводили корпорация «Тактическое ракетное вооружение», АО «ГЛОНАСС», а также аэропорт Казани. Низкая прозрачность госзакупок была зафиксирована в АО «Роснано», ПАО «Аэрофлот», АО «Россельхозбанк» и ПАО «Газпром». «Гарантированная» прозрачность, то есть самая высокая оценка авторов рейтинга, была присвоена госкорпорации «Росатом», АО «Мосгаз», ПАО «Россети» и ПАО «РусГидро».

Среди унитарных предприятий антирейтинг прозрачности госзакупок возглавили совхоз «Рощинский» из Башкирии, муниципальное предприятие Ижевска «Ижводоканал», а также Московский метрополитен. Наиболее прозрачные госзакупки осуществляли Мосгортранс, Петербургский метрополитен и Крымэнерго.

### Как создавался рейтинг

Участниками рейтинга прозрачности закупок стали 372 ведомства, предприятия, региона и города. Все они были разделены на пять групп: государственные закупщики (федеральные и региональные), муниципальные закупщики, унитарные предприятия, а также заказчики, регулируемые 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (то есть госкорпорации и госкомпании). Рейтинг был составлен за период с июля 2017 года по июнь 2018-го.

При составлении рейтинга использовались данные публичных официальных источников, в том числе сайта госзакупок, сайтов участников, а также данные, предоставленные самими участниками. Исследование проводилось путем анализа показателей каждой группы закупщиков, для того чтобы «отследить влияние нерыночных факторов, включая коррупцию, на процесс размещения заказов и на основе статистического анализа выдвинуть предположения об их причинах, последствиях и возможных путях устранения», написали авторы рейтинга.

Среди критериев, по которым оценивались закупщики, были число поставщиков, допущенных к конкурентным процедурам, число поданных заявок на участие, доля отклоненных и состоявшихся закупок, а также доля процедур без заявок на участие, с единственной соответствующей заявкой и т.д.

### Что ответили участники

РБК направил запросы в ведомства и компании, показавшие низкие результаты в рейтинге прозрачности, — и участники рейтинга подвергли его критике.

Минэнерго, показавшее один из худших результатов, отметило, что методология рейтинга «не учитывает ряда особенностей закупочной деятельности» федеральных органов власти, а наибольшая доля закупок Минэнерго России имеет отраслевую специфику. При оценке числа допущенных поставщиков нужно учитывать, что часть работ требует специальных лицензий для допуска к работам на особо опасных объектах, а при торгах на предоставление пайкового угля (используется для отопления) населению учитываются его марки. Минэнерго отметило «необходимость более профессионального подхода к оценке прозрачности закупок».

В пресс-службе Росрыболовства сообщили РБК, что позиция ведомства в рейтинге «вызывает вопросы». «Росрыболовство осуществляет все процедуры, связанные с закупками, в соответствии с законодательством. Соблюдаются все необходимые условия, информация своевременно размещается в единой системе в сфере закупок», — ответило ведомство.

Закупочная деятельность Росавтодора осуществляется в строгом соответствии с законодательством РФ, «которое, в свою очередь, не предполагает никакой рейтинговой системы», заявил представитель Росавтодора.

Россельхозбанк осуществляет свою закупочную деятельность открыто и прозрачно — в полном соответствии с требованиями законодательства о закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юрлиц, отметили в пресс-службе банка. 100% конкурентных закупок банка проходит в электронной форме и размещается на портале госзакупок, сообщили в Россельхозбанке.

### Закупки с потерями для государства

Из-за низкой конкуренции государство потеряло на закупках 86,5 млрд руб. с поправкой на инфляцию, говорится в материалах к рейтингу. Для этого авторы, как поясняет представитель оргкомитета рейтинга, оценили объем несостоявшихся закупок (без заявок, с одной поданной заявкой, с единственной соответствующей заявкой) и предположили, что на такие торги вышли несколько участников, которые предложили средний по рынку дисконт по такому виду контрактов. Получившийся показатель и считается суммой, которую мог бы сэкономить госсектор.

Больше всего потерь государству принесели региональные закупщики — свыше 45 млрд руб., федеральные — 35,5 млрд руб., муниципальные — 6 млрд руб. Впрочем, по сравнению с результатами прошлогоднего рейтинга потери государства в связи со слабой эффективностью закупок сократились на 53%.

Уменьшение потерь может быть связано с увеличением доли электронных аукционов в общем объеме закупочных процедур (71,2%, или 5,3 трлн руб. в финансовом выражении), которые являются наиболее конкурентным способом проведения закупок, отметил председатель оргкомитета рейтинга Виктор Симоненко. Среднее количество заявок на торги в формате электронного аукциона, согласно результатам исследования, составляет 3,21. С 1 января следующего года все государственные тендеры должны будут проводиться в электронном формате и регистрироваться в единой информационной системе госзакупок.

Конкуренция на закупках в федеральном сегменте заказчиков снизилась, отмечается в исследовании. На федеральные конкурсы приходило в среднем 2,71 участника, что стало минимальным значением с 2010 года. Максимум был достигнут в 2013 году, когда среднее число участников составило 3,1. В региональном сегменте заказчиков, чья доля в закупках довольно высока, уровень конкуренции увеличился на 0,01 балла и составил 2,93. ■

## Расходы на экологию в России

999,9

млрд руб. составят затраты федерального бюджета на охрану окружающей среды в 2018 году\*, это 0,6% от всех расходов бюджета. До 197,1 млрд руб. они увеличатся в 2019 году, согласно проекту бюджета (1,1% составит их доля)

480,5

млрд руб. планируется потратить на проект «Чистый воздух», из них 102,6 млрд руб. из федерального бюджета

На 20%

должны быть снижены к 2024 году вредные выбросы в 12 промышленных центрах России, согласно проекту «Чистый воздух»

38,1 млрд

руб. намерен инвестировать Магнитогорский металлургический комбинат в охрану окружающей среды в период с 2018 по 2025 год, из них 21,7 млрд руб. — в охрану воздуха

32,068

млн т загрязняющих веществ было выброшено в атмосферу в 2017 году, это на 1,4% больше, чем в 2016-м

Источники: Росстат, Минприроды, Счетная палата, РБК

\* По оценке на 1 сентября 2018 года.

**ПАРТНЕРЫ** Минприроды выбрало кредитора федерального проекта по снижению выбросов в атмосферу

## Сбербанк вышел на воздух

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,  
ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,  
СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

**Сбербанк станет агентом Минприроды по привлечению инвестиций в проект «Чистый воздух» стоимостью 480 млрд руб. По оценкам банка, через него этот проект может быть профинансирован на сумму около 200 млрд руб.**

## Агент Минприроды

Сбербанк станет кредитором и консультантом федерального проекта «Чистый воздух», который курирует Минприроды. Об этом РБК рассказал первый замруководителя министерства Денис Храмов.

«Мы предлагаем сделать Сбербанк агентом с мандатом по реализации концессионных соглашений и других форм государственно-частного партнерства, а также консультантом Минприроды по проекту «Чистый воздух». Вместе мы могли бы делать модельные, «коробочные» решения для реализации проектов с точки зрения взаимодействия бизнеса и финансовых институтов», — отметил

чиновник. По его словам, у Сбербанка есть мощная сеть и он сможет связать воедино интересы регионов, производителей и обществности.

Проект «Чистый воздух», входящий в нацпроект «Экология», предусматривает в 2019–2024 годах уменьшение на 20% совокупного объема выбросов в атмосферу

Спрос на инвестиции и поддержку «по всем активностям» проекта «Чистый воздух»

Сбербанк оценивает в 200 млрд руб., сказал представитель банка

в 12 наиболее загрязненных городах, крупных промышленных центрах России, включая Братск, Норильск, Череповец и Читу. По данным Росстата и Росприроднадзора, в 2016 году общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу по всей стране составил

31,6 млн т (более поздних данных нет). На снижение выбросов за шесть лет планируется потратить 480,5 млрд руб., из которых бюджетные средства — чуть больше 100 млрд руб.

За взаимодействие с Минприроды отвечает руководитель дирекции по управлению проектами в области энергосбережения и природопользования Сбербанка Всеволод Гаврилов, уточнил Храмов и подтвердил представитель банка. По словам чиновника, Сбербанк сам обратился в министерство, сотрудничество длится уже несколько месяцев. Другие банки тоже могут быть вовлечены в проект и выступить источниками кредитных средств, добавил он.

«Сбербанк намеревается разместить продукты долгового финансирования в инвестпроектах, которые будут реализованы в рамках «Чистого воздуха». Наша задача — найти оптимальное решение участия коммерческих средств в достижении экологических показателей проекта», — сказал РБК представитель Сбербанка. Он напомнил, что частные инвесторы должны будут вложить в этот проект вчетверо больше, чем государство. Банк будет взаимодей-

ствовать не только с инвесторами, но и с властями регионов, где расположены города — участники проекта, через свою региональную сеть представительств, добавил собеседник РБК.

## Кто будет финансировать проект

Конкретных планов по продаже банковских продуктов Сбербанк не строит, но спрос на инвестиции и поддержку «по всем активностям» проекта «Чистый воздух» оценивает в 200 млрд руб., сказал представитель банка. Предполагается государственно-частное партнерство, например в проектах «экологичного транспорта», которыми уже заинтересовались такие компании, как НОВАТЭК (выступает за перевод транспорта на сжиженный природный газ, СПГ) и УК «Лидер», добавил он. К тому же в «Чистый воздух» готовы вкладываться промышленные компании, предприятия которых расположены в городах проекта. Представители НОВАТЭКа и «Лидера» не ответили на запросы РБК.

По словам Храмова, до конца года Минприроды должно утвердить планы по снижению выбро-

сов от автотранспорта в 12 городах. Речь идет о переводе общественного транспорта и автопарков промышленных предприятий на газ, в том числе на СПГ. «Это не только экологически благоприятно, но и выгодно, ведь газ гораздо дешевле дизеля (порядка 15–17 руб. за 1 куб. м газа против 46,5 руб. за литр дизельного топлива. — РБК). Эти города мы рассматриваем как пилоты, чтобы можно было потом тиражировать их опыт в масштабах страны», — сказал Храмов.

Магнитогорский металлургический комбинат Виктора Рашникова готов рассмотреть официальное предложение Сбербанка по проекту «Чистый воздух», если такое поступит, сообщил РБК представитель компании. По его словам, в 2007–2017 годах инвестиции ММК на реализацию мероприятий по снижению и предотвращению загрязняющих выбросов в атмосферу составили 10 млрд руб., это позволило сократить выбросы на 56 тыс. т в год. В общей сложности с 2018 по 2025 год ММК намерен инвестировать в природоохранную деятельность 38,1 млрд руб., из них 21,7 млрд руб. придется на охрану атмосферного воздуха, что

## Выбросы в онлайн-режиме

Проект «Чистый воздух» предполагает снижение выбросов в 12 городах: Братске, Красноярске, Липецке, Магнитогорске, Медногорске, Нижнем Тагиле, Новокузнецке, Норильске, Омске, Челябинске, Череповце и Чите. Снижение валового выброса в атмосферу на 20% в загрязненных городах может не улучшить жизнь его жителей, отметил первый заместитель министра природных ресурсов Денис Храмов, а вот снижение на 10–15% выбросов наиболее «грязных» веществ, например формальдегидов, бензопиринов или газов меркаптанов, ситуацию улучшит. По его словам, Минприроды будет определять объем выбросов по спектру веществ в каждом городе отдельно. Минприроды также думает над тем, как учесть ранее достигнутые промышленными предприятиями результаты по снижению выбросов и понесенные ими затраты на эти цели. «Совместно с Роспотребнадзором мы будем разрабатывать методики факторного анализа того, какие именно выбросы и в какой степени влияют на здоровье людей. Это поможет согласовать, какие именно выбросы нужно снижать в первую очередь. По результатам эксперимента впервые будет использован подход по приоритизации источников загрязнения с последующим онлайн-мониторингом», — рассказал Храмов.

позволит снизить комплексный индекс загрязнения атмосферы в три раза, добавил он.

16 ноября в ходе рабочей поездки в Челябинск министр природных ресурсов Дмитрий Кобылкин осмотрел объекты «Мечела» Игоря Зюзина. Компания отчиталась, что в 2019–2020 годах вложит свыше 3 млрд руб. в мероприятия по снижению вредных выбросов. «Планируется замена конвертера, капитальный ремонт доменной печи, снижение потребления газа в печах. Ожидаемый экологический эффект — снижение выбросов на 2,2 тыс. т в год», — говорится в сообщении Минприроды.

РБК направил запрос в пресс-службу «Мечела» по поводу участия в проекте «Чистый воздух», а также другим компаниям, работающим в 12 городах проекта, — «Северстали» Алексея Мордашова, НЛМК Владимира Лисина и UC Rusal Олега Дерипаски, но они пока не ответили.

За шесть лет компаниям из разных индустрий будет очень сложно реализовать задачу сокращения выбросов на 20%, предупредил младший директор по корпоративным рейтингам «Эксперт РА» Игорь Смирнов. Он предположил, что роль Сбербанка в проекте сведется к предоставлению займов компаниям-участникам на рыночных условиях. К тому же возможно предоставление льгот со стороны банка, например в увеличении срока кредита, добавил он. ■

**МЕДИА** Mediascope представила результаты нового исследования аудитории телеканалов

## «Россия 1» остается на волне

МАРИЯ ИСТОМИНА

**«Россия 1» по итогам года вновь претендует на лидерство по аудитории среди крупнейших вещателей. Но общий интерес к ТВ снижается, что ведет к сокращению рекламных возможностей для каналов.**

Несмотря на общее падение аудитории у всех трех крупнейших вещателей в январе—ноябре, телеканал «Россия 1» вновь претендует на звание лидера по итогам года. Так, в общей аудитории телеканалов (жители крупных городов старше четырех лет) среднесуточная доля этого вещателя по итогам 11 месяцев составила 12,9% (минус 0,1 п.п. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года). Об этом свидетельствуют данные исследовательской компании Mediascope. У «Первого канала» тот же показатель за указанный период составил 11,8% (минус 0,3 п.п. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года), у НТВ — 9,2% (минус 0,2 п.п.).

Для измерения телесмотрения Mediascope использует специальные приборы — пиплметры. Сейчас они установлены в домах жителей городов с населением более 100 тыс. человек. Всего измерениями охвачено 5,4 тыс. домохозяйств. Доля аудитории отражает, сколько зрителей смотрели конкретный канал или передачу от общего числа тех, у кого в данный момент вообще был включен телевизор.

Впервые «Россия 1» стала лидером российского вещания в 2016-м: среднесуточная доля этого вещателя тогда составила 12,9%, у «Первого» — 12,7%. По итогам 11 месяцев прошлого года «Россия 1» также опережала «Первый канал» по аудитории — 13 против 12,1%. Последний месяц, декабрь, общей ситуации в положении этих каналов в предыдущие годы не менял: так, в декабре 2017-го их среднесуточная доля равнялась 14,4 и 12,6% соответственно.

В своей целевой аудитории — зрители 14–59 лет — «Первый канал» сохраняет лидирующие по-

зиции: по итогам ноября среднесуточная доля вещателя равнялась 10,3% (минус 0,5 п.п.). Среднесуточная доля в указанной аудитории «России 1» снизилась на 0,2 п.п., до 9,4%, НТВ — на 0,6 п.п., до 7,1%.

До 2018 года целевой аудиторией «России 1» были зрители старше 25 лет, сейчас — старше 18 лет. На ту же целевую аудиторию уже много лет ориентируется и НТВ. Среднесуточная доля «России 1» в аудитории 18+ в январе—ноябре составила 13,6%, в прошлом году этот показатель равнялся 13,8%. У НТВ снижение среднесуточной доли в ЦА составило 0,2 п.п., до 9,8%.

В пресс-службах «Первого канала» и холдинга ВГТРК отказались от комментариев. Генпродюсер НТВ Тимур Вайнштейн отметил, что доля НТВ (в аудитории 18+) с начала сезона, то есть с сентября, составляет 10%, а в прайм-тайме (с 21:00 до 23:00) — 11%. «Рост медиопоказателей НТВ с начала сезона связан с успешным стартом линейки сериалов, которые многократно становились лидерами прайм-тайма, а также с высокими показателями выходных дней», — отметил он.

### Почему телевизор смотрят меньше

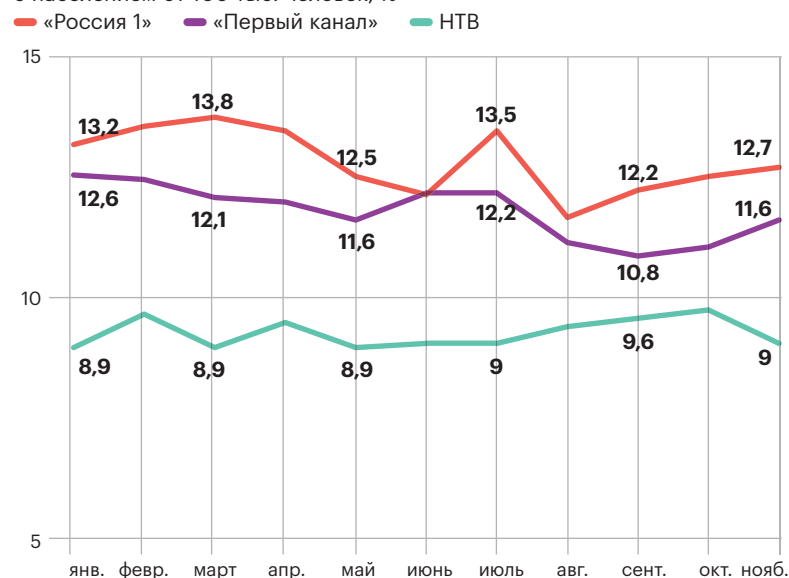
Снижение телесмотрения у общенациональных каналов связано с наблюдающейся в последние годы сегментацией медиапотребления, заявил РБК директор Института современных медиа Кирилл Танаев. По его словам, растет потребление тематического контента, в первую очередь киносерийного и развлекательного. «Конкуренцию большим каналам уже и в этой аудиторной группе все больше составляет не только стремительно развивающееся тематическое ТВ, но и онлайн-видео». К 2022 году рынок OTT-видео (Over the Top — услуги, не привязанные к сети конкретного оператора, например онлайн-кинотеатры) в России увеличится до \$331 млн против \$175 млн на конец 2017-го, приводила оценку РБК.

## Месяц победы

За последние 11 месяцев «Первому каналу» все же удалось один раз обойти по результатам «Россию 1» — это произошло в июне, следует из данных Mediascope: в этот летний месяц доля канала среди зрителей старше четырех лет составила 12,2% (у «России 1» — 12,1%). За счет чего «Первому каналу» удалось обойти конкурента, на момент публикации в Mediascope не уточнили. В июне и июле главным, в том числе телевизионным, событием стал чемпионат мира по футболу. И «Первый канал», и «Россия 1» транслировали ключевые события чемпионата. Почти все матчи с участием российской сборной заканчивались рекордами по телесмотрению. Так, первый матч российской сборной на чемпионате против сборной Саудовской Аравии, который транслировал «Первый канал», в прямом эфире посмотрели около 9 млн человек, рейтинг трансляции составил 14,1%, доля аудитории — 48,3%.

## Как россияне смотрели крупнейшие федеральные телеканалы в 2018 году

Данные по аудитории в возрасте от четырех лет в городах России с населением от 100 тыс. человек, %\*



\* Среднесуточная доля аудитории (%) — количество человек, смотревших телеканал в среднем в сутки, выраженное в процентах от всей ТВ-аудитории.

Источник: Mediascope

Согласно последнему прогнозу РБК, индустрия развлечений и СМИ вступает в новую фазу развития. «Границы, когда-то разделявшие индустрию развлечений и СМИ и отрасль высоких технологий и телекоммуникаций, становятся все более размытыми», — отмечали аналитики. — Крупные производители контента выстраивают вертикали, объединяясь с дистрибуционными площадками. Стираются границы между традиционными сегментами».

В наши дни традиционные СМИ, в первую очередь телевидение, больше не обеспечивают полного охвата аудитории, и аудитория традиционного эфирного телевидения во многих странах уменьшилась, констатирует Юрий Пуха, руководитель практики оказания услуг компаниям сферы телекоммуникаций, ИТ, индустрии развлечений и медиа РБК в России. «Развивается молодой рынок инновационных новых форматов и развлекательных предложений», — отмечает собеседник РБК. — Молодая аудитория, которая является основным драйвером рынка, смотрит ТВ меньше и больше ориентирована на новые форматы, в частности интернет-вещание, гейминг и тематический контент».

### Меньше зрителей — меньше рекламного инвентаря

Доходы вещателя напрямую зависят от показателей среди его целевой аудитории, поскольку реклама на ТВ продается по так называемым пунктам рейтинга. Это условные единицы, отражающие число конкретных зрителей, увидевших

30-секундный рекламный ролик. Чем больше аудитория канала, тем больше у него возможностей для размещения рекламы (рекламного инвентаря).

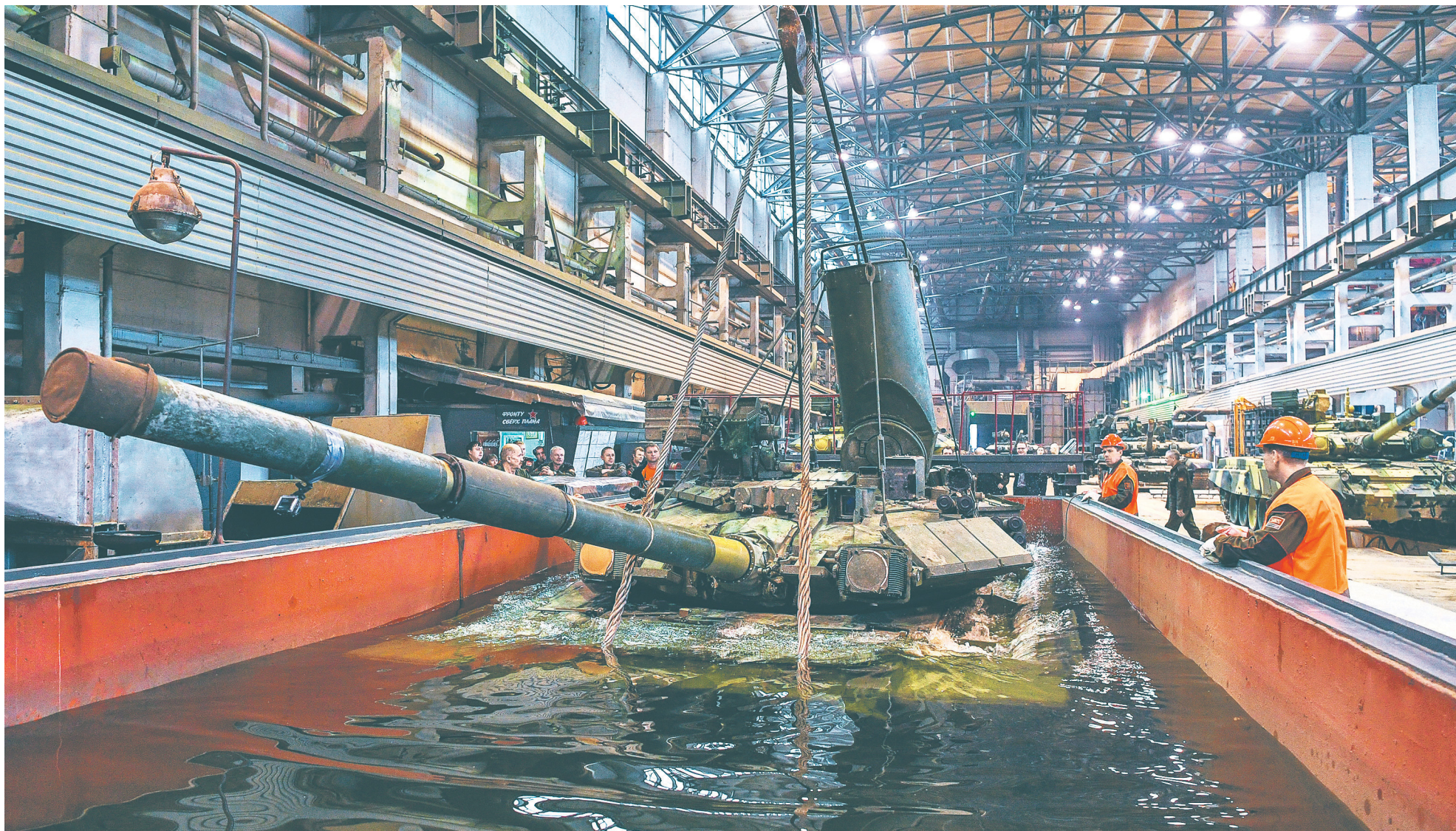
Снижение аудиторных показателей вещателей в их ЦА привело к снижению рекламного инвентаря. Согласно расчету Publicis Media Russia, подготовленному для РБК на основе телеизмерений Mediascope, «Первый канал» за десять месяцев предложил рекламодателям 109 тыс. пунктов рейтинга в своей целевой аудитории, что на 10,7% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. У «России 1» рекламный инвентарь уменьшился на 10%, до 156,4 тыс. пунктов рейтинга. Наименьшее падение рекламного инвентаря зафиксировано у НТВ — на 1,2%, до 157,7 тыс.

Больше всего зрителей собирается у экранов телевизоров в прайм-тайм. С точки зрения продажи рекламы им считаются на ТВ временные отрезки в будни с 19:00 до 00:30 следующего дня, а в выходные и праздники — с 08:00 по 01:00 следующего дня. За размещение рекламного ролика в это время с рекламодателей берется дополнительная наценка. По итогам 11 месяцев в отдельно взятом прайм-тайме лидером по среднесуточной доле среди вещателей также выступает «Россия 1». Среднесуточная доля этого вещателя среди зрителей старше четырех лет в январе—ноябре 2018 года составила 13,4%, «Первого канала» — 12,2%, НТВ — 9,7%. Годом ранее те же показатели равнялись 13,5, 12,6 и 9,7% соответственно. ■

При участии Ирины Парфентьевой

РЕГУЛИРОВАНИЕ «Оборонные» банки получают поправки по сомнительным кредитам

# ЦБ вооружает льготами



Сейчас закредитованность ОПК очень высока, большинство оборонных предприятий берут кредиты под выполнение гособоронзаказа, отмечают эксперты

→ Окончание. Начало на с. 1

Теперь этот список расширится на три пункта:

— банк сможет не оценивать финансовое положение исполнителя гособоронзаказа, чтобы вывести его реструктурированный кредит из категории сомнительных (требует создания резервов от 21 до 50% от суммы долга). Для остальных кредитов закреплено: банк может признать обслуживание долга хорошим, если платежи по нему проводятся вовремя и в полном объеме, а финансовое положение заемщика в течение года оценивалось не хуже, чем среднее;

— финансовое положение оборонной компании можно будет не оценивать и при выводе из категории сомнительных кредитов, направленных на погашение долгов перед третьими лицами или на предоставление займов другим компаниям, а также при замене прежних ее обязательств на другие обязательства (новация) или отступные. Для других кредитов действует правило оценки финансового состояния заемщика — в течение года не хуже, чем среднее;

— на оборонные ссуды не будет распространяться и следующее требование: при наличии у заемщика нескольких ссуд все они относятся к наиболее низкой из присвоенных этим ссудам

категории качества. При этом ко всему объему кредитов в общем случае применяется максимальный размер резерва.

## Карт-бланш банкам

Государство таким образом поддерживает банки, кредитующие ОПК, им не придется создавать дополнительные резервы при реструктуризации таких ссуд, даже если финансовое положение заемщиков не очень хорошее, говорит старший директор Fitch Александр Данилов. В первую очередь, видимо, это поможет ПСБ, так как предполагается, что именно на его балансе будут сконцентрированы оборонные кредиты. И, как следствие, Минфин сможет сэкономить на докапитализации банка (передан в собственность правительства), указывает эксперт.

Делая необязательной оценку финансового положения, ЦБ дает своеобразный карт-бланш банкам на то, чтобы сосредоточить свои оценки на том, как качественно исполнители гособоронзаказа обслуживают свой долг, предполагает главный аналитик «БКС Премьер» Антон Покатович. Производственный цикл оборонных предприятий может быть гораздо длиннее в сравнении с другими секторами экономики, указывает он. «На этом фоне таким заемщикам достаточно сложно

поддерживать высокий уровень финансовых показателей, которые обычно являются первостепенными при оценке финансового положения заемщиков», — подчеркивает Покатович. В то же время, по его словам, операционная деятельность данных предприятий характеризуется высоким уровнем стабильности, что позволяет обслуживать долговые обязательства своевременно.

Есть и другая мотивация. Например, находящийся в тяжелом финансовом состоянии Курганмашзавод является единственным производителем боевых машин пехоты — БМП-3 и БМП «Курганец», указывает источник РБК, близкий к Минобороны. «Приостановка деятельности этого предприятия недопустима в целях сохранения обороноспособности страны», — отмечает он, указывая, что инициатива ЦБ очень правильная.

Впрочем, предлагаемые льготы не означают, что финансовое положение оборонных заемщиков вовсе не будет проверяться банками, говорит заместитель руководителя практики имущественных и обязательственных отношений НЮС «Амулекс» Галина Гамбург. По смыслу статей, в которые вносятся поправки, оценку кредитор производить все-таки должен, согласна партнер компании «НАФКО-Консультанты» Ирина

Мостовая, но даже при наличии оснований для присвоения долгу невысокой категории качества за банком остается право признать обслуживание долга хорошим.

Преференции могут быть связаны и с механизмом по передаче оборонных кредитов в два оборонных банка (Промсвязьбанк и Новикомбанк), предполагает Покатович. Механизм передачи этих кредитов предполагает одновременную передачу капитала в эти банки, которую планируется реализовать через перенаправление дивидендов от передающих кредиты банков в капитал их новых владельцев. Предусмотренные же ЦБ преференции могут снизить объемы необходимого капитала и, соответственно, размер этих дивидендов, допускает эксперт.

## Закредитованная оборонка

Подавляющее большинство оборонных предприятий в настоящее время берут кредиты под выполнение гособоронзаказа, отмечает главный редактор журнала «Арсенал Отечества» полковник запаса Виктор Мураховский. До 2016 года Минобороны могло авансировать до 80% от стоимости контракта, однако затем в ведомстве решили эту систему пересмотреть из-за возникшего переавансирования, напо-

мнил эксперт. Министр обороны РФ Сергей Шойгу оценивал объем этого переавансирования примерно в 400 млрд руб.

Сейчас закредитованность ОПК очень существенная, подчеркивал в интервью РБК вице-премьер Юрий Борисов. «Только на выплату процентов по кредитам предприятия ОПК ежегодно тратят 135 млрд руб.», — говорил он. По мнению Борисова, закредитованность сектора возникла не за один год. «Ведь ставка привлечения кредитных средств была 10, 11, 12%. Теперь предприятия ОПК — как велотренажер: педали крутишь, а не едешь. Потому что средства, которые приходилось выплачивать банкам, громадные», — рассказал Борисов. По его словам, нужно проводить реструктуризацию долговых обязательств, перекредитовываться под более льготные условия.

Новые положения ЦБ, которые позволят банкам создавать несколько меньше резервов по кредитам предприятиям ОПК, позволят в конечном счете предложить им и более низкие ставки, считает начальник отдела валидации «Эксперт РА» Станислав Волков. Вряд ли такое снижение ставок может быть значительным, но с учетом большой долговой нагрузки этого сектора общий эффект окажется заметным, резюмирует эксперт. ▀

ТЕХНОЛОГИЯ Три вопроса о первом смартфоне от «Яндекса»

# «Алису» замкнули в телефон

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

Интернет-компания «Яндекс» представила свой первый смартфон. Продажи устройства будут минимальными, но «Яндекс» и не собирается становиться полноценным производителем телефонов.

В среду, 5 декабря, интернет-компания «Яндекс» официально презентовала свой первый смартфон «Яндекс.Телефон». Главной особенностью устройства производитель считает интегрированный в него на аппаратном уровне голосовой помощник «Алиса».

Слухи о том, что «Яндекс» намерен выпустить свой телефон, появились еще в конце 2017 года, однако до недавнего времени интернет-холдинг никак их не комментировал. Как компания объяснила выход на новый для себя рынок и насколько успешным окажется «Яндекс» как производитель «железа», разбирался РБК.

## 1. Что такое «Яндекс.Телефон»?

Как сообщил вице-президент по экосистемным продуктам «Яндекса» Федор Ежов, «Яндекс.Телефон» работает на операционной системе Android 8.1. Он оснащен экраном 5,65 дюйма с ударопрочным стеклом, двойной основной камерой с разрешением 16+5 Мп и фронтальной — 5 Мп. Смартфон обладает 64 Гб основной памяти и 4 Гб оперативной. По словам Ежова, это первый смартфон, в котором голосовой помощник «Алиса» «живет в устройстве, а не в приложении», то есть его можно попросить о чем-либо, даже когда

## «Яндекс.Телефон» в цифрах

17 990

руб. — стоимость «Яндекс.Телефон»

8 приложений «Яндекса» предустановлены на его смартфон

56,7%

— доля «Яндекса» в поисковых системах в России



«Яндекс.Телефон»

ложить людям, активно использующим ее сервисы, устройства, в котором основные приложения «Яндекса» будут собраны в удобной комбинации и объединены «Алисой».

Интернет-компания выходит на новый уровень конкуренции, считает аналитик «Открытие.Брокер» Тимур Нигматуллин. «Мы говорим уже не о развитии отдельных высокотехнологичных сервисов, а о создании на их основе экосистемы, чтобы эти разработки были связаны друг с другом. Яркий пример — подписка на «Яндекс.Плюс», когда за счет одних приложений можно получить скидки и бонусы в других», — говорит Нигматуллин.

Впрочем, он не видит, чтобы «Яндекс» делал ставку на продажу «железа» и пытался трансформироваться в производителя устройств. «Затраты на запуск собственных аппаратов минимальны — «Яндекс» не инвестировал в компанию-разработчика, например, а просто закупает китайское «железо», — напомнил Нигматуллин.

Главное для компании — предложить пользователю как можно больше каналов для доступа к сервисам «Яндекса», чтобы уменьшить отток клиентов и занять более устойчивое положение на рынке, уверен аналитик, отмечая, что пользователи любят интеграцию сервисов в разных устройствах.

По данным «Яндекс.Радар», на конец ноября 2018 года доля «Яндекса» в поисковых системах в России составила 56,7%, а доля Google — 39,8%. В ноябре 2017 года эти показатели составляли 56,7 и 39%, соответственно.

«Очевидно, что «Яндекс» не делает ставку на доходы от продажи смартфонов. Традиционно интернет-компаниям, которые представляют свои гаджеты, намного интереснее те данные, которые они смогут получить с помощью предустановленных в устройствах приложений», — считает главный аналитик Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) Карен Казарян.

По его мнению, если «Яндекс» вдруг захочет трансформироваться в производителя «желе-

за», то это потребует от компании огромных затрат: как минимум нужно будет набрать штат профильных инженеров и проектировщиков устройств.

## 3. Какое место смартфон займет на рынке?

Представитель «Яндекса» отказался назвать размер первой партии «Яндекс.Телефона» и рассказать об ожиданиях компании от продаж устройства.

По словам представителя «Яндекса», компания не собирается конкурировать с другими устройствами по цене.

В компании выпуск телефона объясняют тем, что хотели предложить людям, активно использующим ее сервисы, устройство, в котором основные приложения «Яндекса» будут собраны в удобной комбинации и объединены «Алисой»

Тимур Нигматуллин считает, что сама по себе продажа устройства вряд ли принесет какой-то ощутимый эффект для бизнеса компании, но не исключает, что этот шаг позволит «привязать к приложениям «Яндекса» больше клиентов».

Ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин уверен, что у смартфона от «Яндекса» практически нет шансов завоевать рынок мобильных устройств. «Это типичный C-бренд (бренд третьего эшелона. — РБК), для которого характерен неординарный дизайн и, самое главное, минимальная доработка китайской базы. Для подобной категории цена 18 тыс. руб. слишком высока. Как производитель «железа» «Яндекс» не интересен массовому потребителю. Смартфон не уникален, и стимула покупать его нет», — категоричен

эксперт. Кроме того, «Яндекс» связан обязательствами с компанией Google, которая является разработчиком платформы Android, на которой работает смартфон, и, если нарушит договор, смартфон просто отключат, напомнил Муртазин. При заключении договора об использовании платформы Android компании берут на себя обязательства по предустановке ряда продуктов от Google. Кроме того, Google ограничивает своих контрагентов в предустановке определен-

ных приложений (в основном конкурирующих с его собственными).

По информации Эльдара Муртазина, «Яндекс» заключил контракт на поставку партии из 20 тыс. аппаратов. Из этого количества компания сможет продать примерно половину и только в том случае, если к марту ценник на смартфон будет снижен, оценил Муртазин. По оценке компании «Связной / Евросеть», по итогам 2018 года всего в стране будет продано 29,4 млн смартфонов на 466 млрд руб.

Карен Казарян, напротив, назвал цену «Яндекс.Телефона» вполне конкурентоспособной. «К февралю компании вполне реально продать до 20 тыс. своих устройств. Особенно если они попадут в волну предновогодних распродаж», — отметил он. ■

## Не только телефон

«Яндекс.Телефон» стал вторым официально презентованным устройством «Яндекса». Первым была «Яндекс.Станция» — мультимедийная система, оснащенная встроенным голосовым помощником «Алиса», продажи которой начались в июле

этого года. Стоимость «умной» колонки составляет 9990 руб. Как рассказывали два источника РБК, знакомых с планами «Яндекса», компания еще в 2012–2013 годах намеревалась выпустить собственный планшет. Однако после резкого

обвала курса рубля в 2014 году планы были заморожены. По словам одного из собеседников РБК, проект назывался «Эрика» и после закрытия его программная часть перешла в проект «Яндекс.Кит» (в 2015 году был закрыт), в рамках

которого «Яндекс» разрабатывал собственную мобильную операционную систему на базе открытого исходного кода операционной системы Android. В «Яндексе» не раскрывают данные о продажах «Яндекс.Станции».

# Джозеф Пайн — о переходе к экономике впечатлений, недоверии к рекламе и жертвенности потребителей

## «Рынка не существует, есть»

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Автор бестселлеров по маркетингу Джозеф Пайн рассказал, как компании превращают продажу товаров в шоу, предрек закат массового производства и объяснил, почему потребители превращаются в акционеров любимых брендов.

**«Покупая впечатления, человек чувствует себя более счастливым»**

— Что такое экономика впечатлений?

— Изначально экономика была аграрной — люди торговали тем, что выращивают на полях. Потом пришел черед индустриальной экономики, строившейся на продаже товаров, которые делали фабрики. Затем экономика стала преимущественно сервисной — сектор услуг стал доминировать во многих развитых странах. Теперь на сцену выходит экономика впечатлений, главное в которой — продать не товар или услугу, а эмоции, которые они оставляют. Та часть деятельности компаний, которая занимается созданием впечатлений, год от года создает все больше рабочих мест и вносит постоянно растущий вклад в ВВП.

— Получается, каждый бизнес теперь должен продавать впечатления?

— Я не имею в виду, что каждая компания прямо-таки должна этим заниматься, а те, кто не научится, погибнут. Любая компания сама выбирает, по какому пути ей двигаться. Но проблема в том, что если ты по-прежнему торгуешь только продуктами и услугами, ты рано или поздно станешь одним из множества заурядных игроков на рынке. Людям наплевать на твой бренд и продукты, потому что они мало отличаются от того, что предлагают другие производители. Все, что их интересует, — цена. Как снизить цену? Можно, скажем, максимально автоматизировать производство, выставив большинство работников-людей на улицу. И что дальше? А тут более привлекательная альтернатива — создавать новую ценность продукта через впечатления.

— Компании могут делать это независимо от сферы?

— Да. Экономика впечатлений затронет все отрасли. Даже производители товаров повседневного потребления осваивают торговлю впечатлениями. Например, многие американские фермеры сейчас зарабатывают не столько на еде, сколько на развлечениях для посетителей: катают гостей в повозке с сеном, прицепленной к трактору, приглашают их принять участие в сборе яблок, побродить по лабиринтам на кукурузных полях, насладиться видом тыквенных огородов. На гла-



ФОТО: из личного архива

зах меняется ивент-индустрия: организаторы стараются делать мероприятия иммерсивными, превращая зрителей в активных участников действия. Образовательные проекты, вместо того чтобы просто давать слушателям информацию, стараются вовлекать их в практическое освоение знаний.

— А как, например, производственные компании могут продавать впечатления?

— Приглашая потребителей в специальные центры, где они создают впечатления вокруг своих продуктов. Например, Nestle в Швейцарии стала открывать Nespresso Butiques — магазины-кафе, где люди проводят время, пьют кофе, который сделали специально для них, слушают рассказы о машинах Nespresso и системе капсул, на которой построен бизнес компании. Nestle поняла: если дать человеку опробовать товар до того, как пытаться его продать, шансы, что он купит, окажутся гораздо выше. По тому же пути пошли, например, Heineken, которая открыла магазины Guinness в Дублине, Land Rover и Apple, которые в своих салонах по всему миру дают протестировать технику, которую производят. Все это работает и у компаний, чей бизнес построен по b2b-модели.

Например, производитель бытовой техники Whirlpool построил в Чикаго специальный экспозитив World of Whirlpool и при-

глашает туда ретейлеров ознакомиться со своей продукцией. Вместо того чтобы потратить на изучение ассортимента 20 минут, они проводят в этом музее часы или даже целый день: компания устраивает для них целые шоу. А производитель стройтехники Casey Equipment возит потенциальных клиентов в свой центр в Висконсине, где они могут в буквальном смысле играть с их оборудованием, например соревноваться друг с другом, на время перетаскивая бетонные блоки с помощью подъемного крана. Обычная конверсия в продажи у компании около 20%, однако среди потенциальных клиентов, посетивших этот центр, она достигает 80%.

— Вы упомянули приоритет цены. Но в небогатых странах людям не до развлечений: они вынуждены при выборе товара руководствоваться именно ценой.

— Конечно, разные страны будут переходить к экономике впечатлений с разной скоростью. Чем выше доход граждан, тем более склонны они при выборе продукта руководствоваться тем, какие эмоции он подарит. Цельный ряд исследований показал: покупая впечатления, человек чувствует себя более счастливым, чем покупая товары. Это один из драйверов перехода к новой стадии развития экономики. В развитых странах есть термин peak stuff — момент, когда люди го-

ворят: нам уже достаточно товаров, мы не хотим новых! И все-таки при любом уровне дохода есть доступные людям впечатления. Если ты не можешь позволить себе пойти на роскошную вечеринку, можно отправиться с детьми в McDonald's PlayPlace. Кроме того, в любой стране есть главная отрасль экономики впечатлений — туризм. По данным Всемирной организации туризма, 10% жителей планеты заняты в этой индустрии, и в развивающихся странах она часто играет не меньшую роль, чем в развитых. И пусть там речь идет в основном о внутреннем туризме — люди все равно хотят увидеть все, что их страна может им показать.

— Можете привести примеры компаний, которые умеют продавать впечатления?

— Конечно. Например, американский сервис по починке компьютеров Geek Squad, который был основан в 1994 году Робертом Стивенсом, он теперь мой хороший друг. Стивенс придумал, что каждый выезд мастера должен выглядеть как миссия спецгента: его сотрудники носят белые рубашки с черными галстуками, ездят на старых машинах, как у Джеймса Бонда, говорят определенным образом. Несколько лет назад компания купил Best Buy — крупнейший в США ретейлер потребительской электроники. Geek Squad начинала с 20 «спецагентств»

## Автор маркетинговых бестселлеров

Джозеф Пайн — американский исследователь в области маркетинга, автор бестселлеров «Массовая кастомизация» и «Экономика впечатлений». В 1980-е годы занимал руководящие должности в IBM, затем был преподавателем Андерсеновской школы менеджмента при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Сооснователь консалтингового агентства Strategic Horizons, консультирующего компании из списка Fortune 500 о стратегии продвижения продуктов.

# ТОЛЬКО ЛЮДИ»



— Да, люди стремятся к настоящему во всем — к настоящим впечатлениям, услугам, товарам. На уровне повседневных товаров это стремление проявляется, например, в быстром росте спроса на органические продукты в развитых странах. То же самое происходит, например, в индустрии косметики и средств для ухода за телом — люди охотнее покупают мыло и шампуни, если они сделаны из натуральных компонентов. Народ устал от того, что маркетинг стал машиной по производству фальшивок. Компании используют рекламу, в основном чтобы преувеличить ценность своего предложения: «По-настоящему большой гамбургер!» — а когда курьер привозит его тебе домой, гамбургер оказывается крохотным. Доверие к рекламным сообщениям падает. Вот почему одна из вещей, которые компании должны сделать, — перестать полагаться на рекламу, а взамен открывать шоурумы, где потребители могут попробовать их продукты. Я уверен, что производители товаров будут двигаться в этом направлении: перестанут говорить о качестве, а будут предоставлять потребителям возможность самим его оценить. При этом производители будут все чаще предлагать товары у себя в подобных шоурумах, чем в чужих розничных магазинах, потому что у себя они могут подать товар наилучшим образом, сделать его частью шоу.

— Как это стремление к аутентичности затронуло, например, ту же сферу туризма?

часто не имеют ничего общего с тем, что мы действительно хотим. Чаще всего мы покупаем не то, что нам нужно, а то, что доступно на рынке. Таким образом мы, потребители, приносим в жертву собственные желания и потребности. Задача любой компании — понять, чего же хочет клиент, даже если он сам этого не знает или не может сформулировать. Чтобы это сделать, компания должна изучить каждого конкретного потребителя и кастомизировать свое предложение именно под его нужды. То есть фактически вовлечь его в разработку продукта.

— Вы посвятили книгу кастомизации — адаптации продуктов под нужды клиента, которая сейчас теснит массовое производство. Как вы поняли, что она превращается в тренд?

— В 1980-е, когда я занимался стратегическим планированием в IBM, я заметил любопытную вещь — значительной доле потенциальных покупателей не были нужны те мощности компьютеров, которые мы поставляли на рынок. У каждого пользователя были свои запросы, например, кому-то нужно было больше памяти, а кому-то было важнее быстрое действие, разные клиенты хотели использовать компьютеры в комбинации с совершенно разными устройствами. А компания делала все компьютеры под некоего усредненного пользователя, которого просто не существовало! Тогда я подумал, что массовая кастомизация могла бы сэконо-

больших данных. Он может положить конец массовому производству?

— Я был бы счастлив, если бы это произошло. Но тут все зависит от подхода, который выбирает руководство компаний. До сих пор многие компании настроены на массовое производство. Они применяют анализ больших данных для того, чтобы по-прежнему вычислять некоего усредненного пользователя, которого, как я сказал, не существует. И делают под него усредненный же продукт. А анализ больших данных ценен только в том случае, если он помогает выстраивать диалог с каждым клиентом. Я часто советую компаниям — не задавайте потребителю вопрос, если вы не собираетесь исполнить ответ, чтобы улучшить продукт конкретно под него. Кроме того, есть области, в которых технологии не позволяют делать множество персонализированных продуктов. С некоторыми из таких проблем, я надеюсь, поможет справиться 3D-печать.

— Лет пять назад многие визионеры предсказали, что скоро у каждого дома будет по трехмерному принтеру. Но спрос на них с тех пор вырос слабо.

— Мешают две проблемы. Первая — цена. Смотрите, у меня дома стоит лазерный принтер, который стоит \$100, но я помню время, когда такая машина стоила \$5 тыс. Когда трехмерные принтеры подешевеют в десятки раз, их действительно начнут приобретать все. Вторая проблема связана с тем, что обычный человек не владеет дизайном в такой степени, чтобы спроектировать и напечатать предмет одежды, аксессуар или корпус электронного устройства. Тут по-прежнему нужен профессиональный дизайнер. Зато сейчас происходит расцвет виртуальных примерочных, которые сканируют твоё тело, а потом могут подбирать вещи под твою виртуальную копию. Например, я заказываю контактные линзы и очки у сервиса Yuniку. Специалисты отсканировали мое лицо и теперь делают линзы конкретно под мои глаза — они идеально подходят и не вызывают неудобств. А новые оправы очков я могу самостоятельно примерять на свое лицо на экране, выбирая нужный стиль. 3D-печать — лишь маленький сегмент огромного пирога кастомизации. Сейчас, например, Domino's Pizza позволяет спроектировать свою пиццу прямо на сайте — мы можете выбрать размер и ингредиенты — допустим, добавив или убрав колбасу, зеленый лук и т.п. Такой подход позволяет не свалиться в другую крайность — не ошеломлять потребителя слишком большим числом предложений.

— Как изменится бизнес в ближайшие 20 лет?

— Самый важный тренд — многие компании перейдут на модель, где потребитель платит за хорошо проведенное время, а не за товары. Например, в Великобритании уже сейчас есть сеть кафе Ziferblat, посетители которого платят за время. При этом компании будут делать не разовые продажи своих товаров, а продавать подписку на свои услуги. В этой модели каждый клиент станет своего рода акционером компании, поскольку он будет выставлять свои требования к набору услуг и даже опосредованно участвовать в управлении компанией. По этому пути уже сейчас идут многие медицинские и образовательные компании, фитнес-центры, консалтинговые агентства. За ними скоро последует общепит и даже ретейл. ■

«Фактически удовлетворенность клиента —

это длина дистанции между тем, что он ожидал и что получил в итоге. Проблема в том, что наши ожидания часто не имеют ничего общего с тем, что мы действительно хотим.

Чаще всего мы покупаем не то, что нам нужно, а то, что доступно на рынке»

в США, а сейчас у них более 20 тыс. отделений по всему миру, и все это благодаря театральной постановке, в которую они превратили каждый свой выезд. Другая компания — китайская ресторанный сеть Haidilao. Этой осенью о ней много писали СМИ, поскольку она выходила на IPO. Я был в одной из их лапшичных. Официант готовит лапшу прямо при тебе — танцует вокруг твоего столика, растягивая кусок теста, сворачивая его, нарезаю на весу. Это настоящий спектакль, за который их и полюбили посетители. Сейчас сеть собирается выходить в США и другие страны. Есть такие компании и в России. Когда я был в Москве, на меня большое впечатление произвел Culinaigon (франшиза французской школы кулинарного искусства. — РБК). Под руководством повара ты готовишь блюдо, которое потом съешь. Очень многие люди в постиндустриальную эпоху разучились готовить, а тут их этому учат: это и мастер-класс, и соревнование, и обед одновременно — очень весело.

«Маркетинг стал машиной по производству фальшивок»

— Вы считаете одним из важнейших трендов стремление потребителей к аутентичности. Как оно изменит бизнес?

— Оно проявляется в том, что люди чаще предпочитают самостоятельно организовывать путешествия через Airbnb и Booking.com, а не покупать туры «все включено». Если ты снимаешь номер в сетевом отеле, твои впечатления банальны: сам отель совершенно такой же, как в других странах, места, куда он предлагает экскурсии, исхожены туристами вдоль и поперек. Но если ты организуешь поездку через Airbnb, у тебя появляется возможность пожить в чьем-то доме, окунуться в повседневность страны. Ты можешь есть и гулять там же, где местные жители, общаться с ними, а не с такими же постояльцами отеля, как ты сам.

«Усредненного потребителя не существует»

— Более десяти лет назад вы придумали термин «принцип потребительской жертвы» (customer sacrifice principle), который все чаще звучит в речи маркетологов. Что он означает?

— Компании по всему миру давно измеряют удовлетворенность клиента и научились делать это очень точно. Фактически удовлетворенность клиента — это длина дистанции между тем, что он ожидал и что получил в итоге. Проблема в том, что наши ожидания

мощности компьютеров, которые мы поставляли на рынок. У каждого пользователя были свои запросы, например, кому-то нужно было больше памяти, а кому-то было важнее быстрое действие, разные клиенты хотели использовать компьютеры в комбинации с совершенно разными устройствами. А компания делала все компьютеры под некоего усредненного пользователя, которого просто не существовало! Тогда я подумал, что массовая кастомизация могла бы сэкономить компании массу денег — можно было бы снизить себестоимость, поставляя каждому компьютеру именно с теми параметрами, которые нужны конкретно ему. В некоторых нишах до 50% всей производимой компаниями электроники не удается продать, в результате приборы просто разбирают или даже утилизируют как мусор. С разрешения IBM я потратил год на то, чтобы написать по этой теме магистерскую диссертацию, которую защитил в Массачусетском технологическом институте, а потом переработал в книгу. С тех пор многие компании заметно продвинулись в направлении кастомизации, осознав: рынка не существует, есть только люди. Правда, не IBM, которая в итоге вынуждена была продать свой бизнес по производству компьютеров Lenovo. Зато Dell, которая первой стала собирать компьютеры с параметрами, которые задавал сам клиент, вырвалась в лидеры рынка, а прежний лидер Compaq, не освоивший эту практику, был продан HP. Огромную роль в развитии массовой кастомизации сыграл интернет, позволивший компаниям узнавать предпочтения клиентов, обходясь без дорогих исследований рынка.

— Сейчас у компаний есть еще один ценный инструмент, позволяющий понять нужды каждого потребителя, — анализ

Редакция благодарит за помощь в организации интервью компанию BBI.events.

# КСО Форум РБК 2018

## IV рейтинг Топ-50 менеджеров по КСО

Подготовлен Ассоциацией менеджеров



**Вадим Ковалев**  
Ассоциация менеджеров

В этом году рейтинг «ТОП-50 менеджеров по КСО» выходит в 4-й раз. Релиз призван показать важность этой темы и представить управленцев, формирующих «человеческое лицо» бизнеса. За годы составления рейтинга мы наблюдаем развитие и профессионализацию корпоративной социальной ответственности в России и сегодня мы с уверенностью говорим, что в рейтинге — самые достойные профессионалы из компаний, осуществляющих свою деятельность на территории страны. Любопытный факт: если на старте проекта, среди лидеров рейтинга преобладали международные компании, то сейчас их соотношение — примерно 50 на 50.

Благодаря целому ряду обстоятельств, которые мы обсуждаем на отраслевых конференциях, интерес к КСО-программам не ослабевает. Компании переходят от разовых практик к системной деятельности, создавая модели, адаптированные к специфике бизнеса.

КСО встраивается в стратегии развития компаний различных секторов экономики, от ТЭК до профессиональных услуг, что, безусловно, способствует развитию бизнеса в нашей стране. Подробнее о деятельности Ассоциации менеджеров в сфере КСО можно узнать на сайте <http://www.amr.ru>

**1/ Юлия Мазанова**

Директор по социальной политике и корпоративным коммуникациям, УК «Металлоинвест»

**2/ Наталья Поппель**

Начальник управления по КСО и бренду, Северсталь менеджмент

**3/ Ирина Бахтина**

Вице-президент по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса, Unilever

**4/ Светлана Ивченко**

Директор Департамента социальной политики, Норильский никель

**5/ Рустам Закиев**

Директор департамента коммуникационных и социальных проектов, ОК РУСАЛ

**6/ Дмитрий Кольчугин**

Старший менеджер по внешним коммуникациям, АФК «Система»

**7/ Елена Серегина**

Директор департамента корпоративной социальной ответственности, Мобильные ТелеСистемы

**8/ Дарья Гончарова**

Директор по устойчивому развитию, Polymetal International plc

**9/ Раиса Полякова**

Yum! Brands Russia, Генеральный директор KFC Россия и СНГ

**10/ Наталья Гончар**

Начальник отдела социальной деятельности, Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.

**11/ Евгения Чистова**

Руководитель направления КСО, ВымпелКом

**12/ Ольга Прохода**

Руководитель отдела по социальным проектам, Нестле Россия

**13/ Кирилл Алявдин**

Директор по корпоративным коммуникациям, Tele2

**14/ Александра Бабкина**

Руководитель социальных проектов Mail.Ru Group, руководитель проекта Добро Mail.Ru

**15/ Дмитрий Руденко**

Президент, председатель правления, «Почта Банк»

**16/ Владимир Торин**

Руководитель департамента общественных связей и коммуникаций, Еврохим

**17/ Стефан Звезгинцов**

Председатель Совета директоров, заместитель генерального директора — директор по персоналу и организационному развитию, директор по устойчивому развитию, Энел Россия

**18/ Наталья Владимировская**

Руководитель социальных проектов, Группа компаний «Медси»

**19/ Надежда Кисилева**

Начальник управления по внешним и внутренним коммуникациям, Детский мир

**20/ Анастасия Потапова**

Руководитель социальных программ, ДИКСИ Юг

**21/ Татьяна Шахнес**

Директор по связям с общественностью и социальной ответственности, LG Electronics Rus

**22/ Инга Трофимова\***

Старший менеджер, КСО и УР, Делойт

**23/ Мария Беркемайер**

Директор по коммуникациям и социальному развитию, УК ГК Новард

**24/ Александра Глазкова**

Вице-президент по HR и корпоративному маркетингу, «Биокад»

**25/ Александр Архипов**

Директор по корпоративной благотворительности и внутренним коммуникациям, «Дж. Т. И. Россия»

**26/ Алиса Васильева**

Менеджер по устойчивому развитию и взаимодействию с местными сообществами, Coca-Cola HBC Россия

**27/ Наталья Бенеславская**

Руководитель отдела устойчивого развития ИКЕА в России, ИКЕА ДОМ

**28/ Сергей Певнев**

Директор по корпоративным проектам и взаимодействию с органами государственной власти, Самсунг Электроникс РУС Компани

**29/ Юлия Богданова**

Старший менеджер КСО, КПМГ

**30/ Анна Сошинская**

Руководитель отдела социальной ответственности, Амвэй

**31/ Елена Селиванова**

Менеджер по корпоративным отношениям, Марс

**32/ Василий Фокин**

Менеджер по внедрению стратегии устойчивого развития, Ingka Centres Russia

**33/ Оксана Богданова**

Руководитель по внутрикорпоративным коммуникациям, ВиЭф Сервисес

**34/ Ольга Конышкина**

Менеджер по благотворительности, МегаФон

**35/ Глеб Овсянников**

Начальник департамента общественных связей, ЛУКОЙЛ

**36/ Светлана Балаян**

Менеджер по организации мероприятий и социальной ответственности, BAYER

**37/ Павел Еремин**

Директор по развитию, РПК ПрессКорп

**38/ Петр Грейдинг**

Руководитель направления по работе с трудовыми коллективами и КСО, департамент по управлению персоналом, ОМК

**39/ Елена Шипачева**

Руководитель проектов по внешним коммуникациям, Леруа Мерлен Восток

**40/ Ирэн Шкаровская**

Начальник управления стратегических коммуникаций, Хоум Кредит энд Финанс Банк

**41/ Сергей Головачев**

Советник департамента коммуникаций, руководитель рабочей группы по публичной отчетности, Госкорпорация «Росатом»

**42/ Сергей Кривошеков**

Директор по корпоративным вопросам и социальным программам, Магнитогорский металлургический комбинат

**43/ Дарья Топильская**

Директор департамента коммуникаций и информационной политики, ЛокоТех

**44/ Дина Епифанова**

Руководитель департамента экологии, Россия, Беларусь, Украина, Центральная Азия и страны Кавказа, Тетра Пак

**45/ Анна Шабарова**

Вице-президент по кадровой политике и социальной ответственности, Русская медная компания

**46/ Ильдар Габбасов**

Начальник управления корпоративной социальной ответственности, УК «Промышленно-металлургический холдинг»

**47/ Галина Саяпина**

Руководитель отдела по коммуникациям, Пфайзер

**48/ Оксана Костив**

Менеджер по социальным проектам, Московская Пивоваренная Компания

**49/ Анна Сычева**

Руководитель направления «Устойчивое развитие», ОптиКом

**50/ Анастасия Громова**

Заместитель руководителя департамента по связям с общественностью, Акрон

\*Мэйл.ру; Мэйл.ру Групп; Эн - Плюс групп; Джи Ти Ай; Полиметалл Интернешнл; Теле2; Ям Брендс Раша; ЛГ Электроникс; Юнилевер, КейЭфСи, Кока Кола ЭйчБиСи, Ингка Сентерс Раша, Дадобро, БАЙЕР, ПАО «Почта Банк», ЭйчАр; \*покинул(а) компанию