

**ПЕРСПЕКТИВА**

**Эксперты ВШЭ прогнозируют рост ВВП ниже уровня, установленного Минэкономразвития**

с. 6 →

**ДОКЛАД**

Американские аналитики оценили вероятность российского вторжения в страны Балтии

с. 4 →

**СБЕРЕЖЕНИЯ**

Клиенты банков выводят валюту с долгосрочных вкладов

с. 11 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**26 ноября 2018**  
Понедельник  
№ 207 (2931)



**Олег Кожемяко,**  
врио губернатора  
Приморского края

Кто может составить конкуренцию на выборах действующему главе Приморья

ПРОГНОЗ, с. 2 →

ФОТО: Михаил Воскресенский/РИА Новости

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС

Московская биржа, 23.11.2018

1113,52

пункта ↓

Цена нефти BRENT

Bloomberg, 23.11.2018, 20.00 мск

\$59,58

за баррель ↓

Международные резервы

России ЦБ, 16.11.2018

\$459,3

млрд ↓

Курсы валют ЦБ

24.11.2018

\$1= ↑  
₽65,66€1= ↑  
₽74,94

**ТРАНСПОРТ** В правительстве подготовлена программа развития газомоторного рынка

## Минэнерго поддало газу

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,  
ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА

**Минэнерго подготовило программу развития рынка газомоторного топлива до 2024 года, на которую просит из бюджета 175 млрд руб. Ключевые цели программы — рост количества газовых заправок в четыре раза, продаж газа на них — в пять раз.**

Разработанная Минэнерго при участии Минпромторга и Минтранса шестилетняя подпрограмма «Развитие рынка газомоторного топлива» предполагает выделение из бюджета 174,7 млрд руб. на субсидии нефтяникам, производителям автомобилей, региональным властям на закупку общественного транспорта и другим участникам рынка. Копия документа есть у РБК.

Представитель Минэнерго отказался комментировать документ. Пресс-служба Минтранса не ответила на запрос РБК. Представитель Минпромторга подтвердил, что в ведомстве рассмотрели подготовленный Минэнерго вариант концепции. «По линии Минпромторга России планируются бюджетные ассигнования в объеме 2,5 млрд руб. в 2019 году и по 13 млрд руб. в 2020–2024 годах», — уточнил он.

### Кто получит субсидии и компенсации

Согласно программе, нефтяным и газовым компаниям, которые будут строить новые газовые заправки, предполагается компенсировать от 25 до 40% расходов (исходя из стоимости одной криозаправки в 150 млн руб. и 160 млн руб. для заправки на компримированном газе — АГНКС). Это, по замыслу авторов документа, поможет компаниям окупить убытки от работы станций в первые три года их существования и сократить срок окупаемости до семи-восьми лет.

На эти цели Минэнерго предлагает выделить в 2019–2024 годах 40 млрд руб. Еще 67,5 млрд руб.

окончание на с. 9 →



По словам главы совета директоров «Газпрома», к 2020 году корпорация планирует иметь в России 500 газозаправочных станций. Новая программа Минэнерго поможет окупить убытки от работы станций в первые три года их существования и сократить срок окупаемости до семи-восьми лет

**ИНВЕСТИЦИИ**

## Фонд кино получил альтернативу

МАРИЯ ИСТОМИНА

**Роман Абрамович запустит фонд поддержки российского кино с ежегодным объемом инвестиций около 1 млрд руб. Минкультуры выделяет на поддержку киноиндустрии 6 млрд руб. в год.**

Миллиардер займется поддержкой российского кино, рассказали РБК три источника в отрасли. По их словам, бизнесмен создаст фонд, который будет финансировать производство отечественных фильмов. Источник, знакомый с переговорами, уточнил, что проект пока обсуждается: «На данный момент нет никаких деталей или решения».

Джон Манн, представитель Millhouse Capital, управляющей активами Романа Абрамовича, отказался от комментариев.

Чем займется фонд и кто может его возглавить, выяснял РБК.

### Что известно о проекте

Общий бюджет поддержки фондом российского кино уже в 2019 году может составить 1 млрд руб., уточняет один из собеседников РБК. По его словам, продюсеры смогут претендовать на финансирование от 20 до 50% производственного бюджета картины. Инвестировать в производство фильмов фонд будет на завершающей стадии — окончании съемок или уже на так называемом постпродакшене (монтаж, подготовка графики и т.п.).

Инвестор не будет требовать вернуть деньги, но в случае коммерческого успеха ленты будет претендовать на часть прибыли, добавляет источник, знакомый с планами бизнесмена.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 8 →



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 Дзядко**  
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 № 2585  
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.

**ПРОГНОЗ** Как пройдут декабрьские выборы главы Приморья

# БЫВШИМ НЕ НАШЛОСЬ МЕСТА В БЮЛЛЕТЕНЯХ

ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА,  
НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**Избирком Приморья не зарегистрировал фаворита прошлой выборной гонки — коммуниста Андрея Ищенко, отказались власти и от участия в выборах технических кандидатов из Москвы. РБК разобрался, как теперь может развиваться кампания.**

В субботу, 24 ноября, приморский избирком подвел итоги процедуры регистрации кандидатов на выборы главы Приморья 16 декабря.

Из 22 кандидатов, объявивших об участии в выборах, 14 не прошли проверку. Основная причина, на которую указывает избирком, — качество документов, необходимых для регистрации. Так, из 147 подписей депутатов и глав муниципалитетов, представленных коммунистом Андреем Ищенко, который пытался зарегистрироваться как самовыдвиженец, комиссия признала действительными только 133 при необходимых 140. Избирком выявил 2670 недействительных подписей из представленных 7999, следует из решения избиркома, с которым ознакомился РБК. Причины — поддельная дата заверения листов и неправильно поставленные подписи.

Помимо Ищенко комиссия отказала в регистрации трем кандидатам: самовыдвиженцу Александру Коваленко, а также выдвинутому партией «Зеленые» Олегу Митволью и выдвинутому Коммунистической партией социальной справедливости Виктору Старицыну. Ранее избирком отказал в регистрации самовыдвиженцам Виктору Васильеву и Павлу Михальченко, которые не преодолели муниципальный фильтр. Десять кандидатов не сдали в срок положенный пакет документов, постановил краевой избирком. Помимо Митволя другой технический кандидат из Москвы отказался участвовать в выборах — это Максим Сурайкин, который баллотировался от «Коммунистов России».

Участие Ищенко в выборах считалось риском для победы Кожемяко, говорил ранее РБК источник, близкий к администрации президента. И Митволь, и Сурайкин выдвигались, чтобы отобрать голоса у Ищенко и критиковать его, а после того, как Ищенко выбыл из гонки, необходимость в них отпала: их присутствие в списке могло понизить итоговый результат Кожемяко, говорил РБК федеральный чиновник, имеющий отношение к кампании.

Кандидатами зарегистрированы прошедший проверку врио главы края Олег Кожемяко, который идет на выборы самовыдви-



ФОТО: Владимир Смирнов/ТАСС

У рейтинга врио главы Приморья Олега Кожемяко в целом наблюдается положительная динамика, рассказал РБК источник, близкий к штабу врио главы региона. В начале ноября рейтинг колебался в районе 38–41%, к началу прошлой недели он дошел до 50%

женцем, а также депутат Думы Владивостока Роза Чемерис, выдвинутая партией «За женщин России», Игорь Степаненко от партии «Патриоты России», глава краевого отделения «Деловой России» Алексей Тимченко от Партии роста и депутат Госдумы Андрей Андрейченко, выдвинутый ЛДПР. Изначально о желании участвовать в выборах заявили 22 человека, из них подали подписи муниципальных депутатов в краевой избирком 11 человек.

Какие шансы у Кожемяко победить в первом туре и при каких условиях возможен второй?

## Сценарий 1: победа в первом туре

Для победы в первом туре кандидату необходимо получить более 50% голосов избирателей.

У рейтинга Кожемяко в целом наблюдается положительная динамика, рассказал РБК источник, близкий к штабу врио главы региона. В начале ноября рейтинг колебался в районе 38–41%, уточняет он, к началу прошлой недели он дошел до 50%. В течение про-

шлой недели рейтинг снизился, рассказывает РБК другой собеседник, близкий к штабу, опустившись ниже отметки в 50%. При этом выросло число тех, кто затрудняется ответить, за кого он будет голосовать, рассказал собеседник, близкий к штабу Кожемяко. Одновременно, по его словам, растет число тех, кто лишь допускает голосование за врио губернатора, — таковых более 60%.

У Андрея Андрейченко по состоянию на 20 ноября рейтинг составляет примерно 15%, у Розы Чемерис — около 10%, рассказал РБК собеседник, близкий к администрации президента. Речь идет об ответах общего числа избирателей, включая тех, кто еще не определился, планирует ли голосовать, пояснил он.

Шансы Кожемяко на успех в первом туре после отказа в регистрации Ищенко и спойлеров из Москвы резко выросли, считает политолог Ростислав Туровский. Сценарий со вторым туром он считает маловероятным, как и повторение событий на выборах во Владимирской области, где технический кандидат от ЛДПР Владимир Сипягин

победил экс-губернатора Светлану Орлову. Во Владимирской области, рассуждает Туровский, Орлова проиграла в условиях всплеска протестных настроений и неприятия у избирателей, которые негативно оценивали ее работу в области. «У Кожемяко пока такой репутации нет», — поясняет он.

Шансы Андрейченко «выстрелить» по принципу голосования за второй по степени оппозиционности партийный бренд (ЛДПР) будут сильно зависеть от того, удастся ли штабу Кожемяко в оставшиеся три недели «засушить» кампанию и создать у избирателей запрос на то, что эти затянувшиеся выборы пора уже завершить, считает политолог Александр Пожалов.

Андрейченко может занять второе место, учитывая метод исключения, однако это не та фигура, которая способна консолидировать протест вокруг себя, уверен Туровский.

Кожемяко пытается играть роль протестного кандидата — он же реализует значительную часть левой повестки, осуществляет в том числе экспансию на поле электро- КИПФ. В частности, Кожемя-



ко инициировал принятие закона о льготах «детям войны» (принят заксобранием Приморья в третьем чтении), а также предложил рыбохозяйственным компаниям снизить цены на рыбу для малообеспеченного населения, перечисляет политолог Евгений Минченко. Поэтому часть электората Ищенко может перейти к Кожемяко, считает он.

Стратегия штаба Кожемяко в оставшееся время до выборов также может предполагать создание новых информповодов, таких как отказ от участия в гонке других кандидатов в его поддержку, говорит Пожалов. Такие союзы возможны, если понадобится исключить малейший риск переориентации части местных элит и избирателей в последний момент на другого кандидата, допускает Пожалов. «Среди зарегистрированных кандидатов такой системной для местных элит фигурой видится только кандидат «Патриотов России» Игорь Степаненко, а публичный альянс нового врио с ним показал бы отличие Кожемяко от экс-врио губернатора Тарасенко», — говорит он. Именно Степаненко уволил Тарасенко с должности вице-губернатора по внутренней политике в достаточно грубой публичной форме, напоминает политолог.

Самый главный вопрос вокруг кампании в Приморье — поведение электората Ищенко, оставшегося без лидера, а это 15–20% избирателей, напоминает Евгений Минченко. Обида приморцев, что их кандидата не допустили до выборов, — очень сильный мотиватор, уверен он. И здесь очень важно, как проявит себя Ищенко, — с большой вероятностью его штаб ведет активный торг с остальными участниками процесса, считает политтехнолог. Сам Ищенко сказал РБК, что сделает обращение к своим сторонникам позже.

Самым комфортным вариантом для Кожемяко был бы тот, при котором Ищенко призовет своих сторонников голосовать в пользу врио главы региона, отмечает Минченко, союз Ищенко и Кожемяко, по его словам, полностью отметить нельзя. Призыв к сторонникам Ищенко бойкотировать выборы тоже сыграет на руку Кожемяко: сторонники врио придут отдать за него голоса, а его противники выборы проигнорируют, такой расклад серьезно повысит вероятность победы основного кандидата в первом туре, объясняет Минченко. Такой вариант считает наиболее вероятным и Пожалов — при условии достижения некоторых договоренностей между штабами Кожемяко и Ищенко. Если же Ищенко призовет сторонников приходить на выборы и портить бюллетени, это тоже сыграет на руку Кожемяко, считает политолог Константин Калачев.

Немаловажным моментом может стать и то, что без Ищенко в качестве кандидата и КИРФ как заинтересованной в победе партийной силы вряд ли кто-то из участников выборов будет заинтересован покрыть сетью своих наблюдателей все проблемные ТИК и УИК для контроля за подсчетом голосов и использования административного ресурса, который всегда работает на основного кандидата, замечает Пожалов.

## Сценарий 2: второй тур

Несмотря на в целом благоприятную предвыборную конъюнктуру для Кожемяко, при определенных условиях вероятность второго тура сохраняется, считают политологи.

Таким условием, к примеру, может быть призыв Ищенко к сторонникам прийти на участки и проголосовать за любого другого кандидата, кроме Кожемяко, — тогда произойдет распыление голосов, которое негативно скажется на общем результате основного кандидата, рассуждает Минченко.

Самый негативный сценарий для Кожемяко — включение Ищенко в кампанию на стороне одного из кандидатов, например Андрейченко. Создание тандема «Андрейченко — Ищенко» и обещание со стороны Андрейченко в случае своей победы сделать Ищенко, к примеру, председателем правительства Приморья привели бы к слиянию их электоратов, констатирует эксперт.

В обоих этих случаях главным бенефициаром станет Андрейченко, подчеркивает Калачев. Но он уверен, что союз Ищенко и Андрейченко практически невозможен. «Достаточно почитать посты Андрейченко про Ищенко. Да и представить, как партийные товарищи к такому бы отнеслись», — объясняет он.

## Самый главный вопрос вокруг кампании в Приморье — поведение электората Андрея Ищенко, оставшегося без лидера, а это 15–20% избирателей

Ищенко мог бы повлиять на ход выборов, если бы запланировал «альтернативную» кампанию под видом «народного губернатора», не допущенного до выборов, и получил бы на нее ресурсы, рассуждает Пожалов. «Но это должна быть серия постоянных публичных мероприятий и заявлений, его поездок по городам края. Пока не видно, чтобы Ищенко собирался так действовать», — говорит эксперт. Если же он просто за несколько дней до выборов призовет своих сторонников голосовать за другого кандидата, без разогрева протестных настроений, то вряд ли это окажет сильное воздействие на электорат, думает он.

В целом на исход выборов будут сильно влиять внешние факторы, которые будут будоражить протестные настроения, считает Пожалов. Например, это могут быть крупные чрезвычайные происшествия в коммунальной сфере, локальный топливный кризис или какие-то новые неосторожные заявления или действия федеральных властей, которые могут спровоцировать негативные слухи среди населения. Эксперты сходятся во мнении, что за три недели кампании ситуация может поменяться как в одну, так и в другую сторону. ■

## ИНИЦИАТИВА В России может появиться госагентство по робототехнике

# Искусственный интеллект получит права и обязанности

ЕВГЕНИЯ БАЛЕНКО

**Эксперты программы «Цифровая экономика» предложили создать федеральное агентство по робототехнике и искусственному интеллекту, а также ввести пост профильного вице-преьера. Пока у этих сфер в правительстве нет отдельного куратора.**

В России необходимо в течение двух лет ввести должность для координирования дел, связанных с робототехникой и искусственным интеллектом, или наделить такими функциями уже действующих чиновников на уровне вице-преьера или советника президента.

Такое предложение содержится в исследовании о законодательстве в сфере киберфизических систем (современный транспорт, «умные» города, интернет вещей и другие), проведенном юридической фирмой Dentons по заказу рабочей группы «Нормативное регулирование» национальной программы «Цифровая экономика» (текст есть у РБК, его подлинность подтвердил советник Dentons Андрей Незнамов). В течение двух — пяти лет его авторы также рекомендовали создать в России Федеральное агентство робототехники и искусственного интеллекта.

Как пояснил Незнамов, рабочая группа утвердила результаты исследования. По словам директора департамента развития и планирования фонда «Сколково» (курирует рабочую группу) Сергея Израйлита, теперь инициативу должен рассмотреть вице-премьер Максим Акимов. Согласно программе «Цифровая экономика», до 31 июля 2019 года в России должны принять федеральный закон, регулирующий правоотношения в сфере киберфизических систем.

В Минкомсвязи на запрос РБК на момент публикации не ответили.

### Чем могло бы заниматься агентство

«Вопрос создания систем принятия решений по темам, касающимся искусственного интеллекта и робототехники, сейчас очень актуален. На примере беспилотников становится ясно, что он еще не проработан: многие органы власти и компании согласны с тем, что необходимо

обеспечить условия ввода в эксплуатацию беспилотников, однако ответственность за создание такого документа по факту никто на себя не берет», — отметил Израйлит.

Согласно материалам исследования, агентство должно осуществлять контрольно-надзорные функции на рынке робототехники и искусственного интеллекта, вести учет и лицензировать роботов, формировать стратегию развития индустрии и проводить мониторинг отрасли, собирать статистику о российском рынке и координировать работу нишевой торговой площадки в области робототехники.

В частности, авторы исследования считают, что для роботов повышенной общественной опасности может быть целесообразно обязательное применение дополнительных правил (черный ящик, красная кнопка, отмена действия, переход в аварийный режим и др.).

Для различных типа роботов — роботов-курьеров, транспортных, промышленных, военных и медицинских роботов, роботизированных протезов и т. д. — требуется отдельное законодательство, считают авторы исследования.

По их мнению, в течение пяти лет также необходимо создать систему взаимного страхования роботов профессиональными участниками рынка: создать специальный фонд для возмещения вреда, причиненного роботами, в который их производители будут делать отчисления или взносы.

По мере развития робототехники и искусственного интеллекта нужно также решить проблему авторства и признания исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), созданные с использованием киберфизических систем. Сейчас результаты деятельности робота принадлежат не ему, а либо его владельцу, либо оператору, либо пользователю. Авторы исследования предложили в будущем пересмотреть этот подход.

### Почему до сих пор нет закона

Попытки регулирования сферы робототехники уже предпринимались. В 2016 году основатель Grishin Robotics и сооснователь Mail.Ru Group Дмитрий Гришин вместе с юристом Виктором Наумовым

разработал концепцию закона о робототехнике, согласно которой к роботам должно применяться такое же регулирование, как к живым и юридическим лицам.

В конце 2017 года исследовательский центр проблем регулирования робототехники и искусственного интеллекта «Робоправо» создал конвенцию по робототехнике и искусственному интеллекту. Среди целей документа было определение основных проблем, которые могут возникнуть в обществе и правовой системе в связи с развитием киберфизических систем. В первой половине 2018 года некоторые положения этой конвенции должны были рассмотреть в комитете Госдумы по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству, чтобы на их базе подготовить соответствующее регулирование. Однако в результате инициатива перешла в программу «Цифровая экономика», а положения конвенции стали частью исследования, пояснил Андрей Незнамов.

По мнению председателя совета директоров компании — производителя роботов Promobot Алексея Южакова, чрезмерное регулирование области, которая только зарождается, может нанести вред ее развитию. «Бизнес обычно смотрит туда, где, наоборот, регулирования меньше и где можно экспериментировать. Если мы сейчас будем создавать строгие правила в области робототехники, то в нашу сторону никогда не посмотрят стартапы из Китая или Европы, а российские компании будут стремиться развивать свой бизнес за рубежом», — пояснил Южаков. По его мнению, чтобы устранить риски, связанные с безопасностью, необходимо создавать тестовые зоны на территории страны: в одной было бы реализовано предлагаемое регулирование, другая — представляла бы собой песочницу для бизнеса.

Рынок роботов только в сфере услуг должен достичь \$27,5 млрд к 2023 году при среднем темпе роста 15,18% в год, прогнозировала компания MarketsandMarkets. Рынок роботов в производстве к этому же сроку должен достичь \$71,72 млрд. При этом суммарно мировые расходы на роботов, по данным IDC, должны уже к 2019 году превысить \$135,4 млрд, а к 2020 году — \$188 млрд. ■

## Кто несет ответственность за ошибки роботов

Пока роботы не рассматриваются в качестве субъектов права, они не несут ответственности за ущерб, который могут причинить. Авторы исследования из компании Dentons считают, что наделить

машины статусом субъектов права (признавать их кем-то вроде животного, юрлица или человека) имеет смысл не ранее чем через пять лет в зависимости от скорости развития технологий. Пока предлагается ис-

ходить из утверждения, что за каждым действием робота стоит человек и он несет ответственность за причиненный им вред. Если ущерб причинен из-за дефекта конструкции, ответственность должен

нести производитель; если из-за сбоя в работе программного обеспечения — разработчик; если вследствие выполнения тех или иных команд — оператор или пользователь и т. д.



**ДОКЛАД** Американские аналитики оценили вероятность российского вторжения в страны Балтии

# Призрак интервенции

ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН

**Эксперты американской корпорации RAND оценили эффективность политики сдерживания США в Прибалтике. Угрозы региону со стороны России минимальны, но Вашингтону рекомендовано демонстрировать балтийским странам свою поддержку.**

Несмотря на вызовы, которые стоят перед США в связи с необходимостью защиты таких регионов, как Восточная Европа и Китайское море, американские военные круги уделяют недостаточно внимания сдерживанию потенциальных противников в них. На эту проблему указали эксперты частной аналитической корпорации RAND в своем докладе «Изучение требований для эффективного сдерживания межгосударственной агрессии», опубликованном 20 ноября.

В качестве одного из регионов, где США реализуют свою стратегию по сдерживанию потенциального агрессора, аналитики RAND называют Прибалтику. Как отмечается в документе, война в Грузии 2008 года и «аннексия» Россией Крыма в 2014 году демонстрируют, что «российский президент Владимир Путин не считает европейские границы незыблемыми». При этом в Латвии, Эстонии и Литве существует беспокойство относительно намерений Москвы, и эти государства ищут гарантий своей безопасности у партнеров по НАТО. Тревогу стран Балтии эксперты объяснили угрозой, которая на протяжении веков исходила в их отношении со стороны крупных стран, включая Россию. Кроме того, в некоторых государствах проживает значительное русскоязычное меньшинство, и там опасаются, что Россия может использовать этот фактор в своих целях.

## Риск вторжения минимален

Авторы доклада оценили российскую заинтересованность во вторжении в Прибалтику, а также адекватность нынешних мер США по предотвращению агрессии. Согласно выводам экспертов RAND, шансы военной агрессии России в Прибалтике малы. Москва критикует расширение НАТО и стремится изменить нынешнюю стратегическую среду в свою пользу, однако она не рассматривает «агрессивные действия в Прибалтике как средство достижения этих целей», подчеркивают аналитики. «Россия <...> не считает Прибалтику стратегически важным регионом в той же мере, в которой она считает таковыми Грузию или Украину», — констатируют авторы доклада.

Как обращают внимание эксперты RAND, Россия использует другие средства, чтобы продвигать свои национальные интересы. Речь идет, в частности, об укреплении Организации Дого-



С 2017 года в Польше и странах Прибалтики размещено более 7 тыс. солдат стран из НАТО. Из них 4 тыс. были отправлены в регион под эгидой Североатлантического альянса. На фото: эстонские военные во время совместных учений с армией США в марте 2017 года

вора о коллективной безопасности — для противостояния НАТО и Евразийского экономического союза — для конкуренции с Европейским союзом.

Поведение России может стать более агрессивным в связи с развертыванием средств американской противоракетной обороны в странах Балтии, допускают эксперты. В то же время Москва еще с 1990-х годов выражает опасения, что американские ПРО могут блокировать возможность нанесения Россией ответного ядерного удара. «Развитие событий в последнее время не свидетельствует о том, что, по мнению России, стратегический баланс был коренным образом изменен (в пользу ее соперников. — РБК)», — отмечают эксперты.

Аналитики также не нашли свидетельств наращивания Россией военных сил у границ с Прибалтикой. Даже после саммита НАТО в Варшаве, на котором были утверждены меры по сдерживанию Рос-

сии, Москва, укрепив свои позиции на юго-западном направлении вдоль границы с Украиной, не стала наращивать военное присутствие у границ с Прибалтикой, обратили внимание аналитики. «Военные силы могут быть передислоцированы из одного района в другой, но такие действия требуют времени и привлекут внимание», — отмечается в докладе.

Еще одна причина, по которой вторжение России в Прибалтику является маловероятным, — высокие риски, с которыми сопряжен такой шаг, считают аналитики. По мнению экспертов RAND, прямая конфронтация России с США представляет большую опасность для Москвы. «Несмотря на принимаемые Россией с 2009 года попытки модернизировать свои военные силы, оценка стратегического баланса сил России и Соединенных Штатов указывает на преимущества США. Россия тратит в десять раз меньше на оборону,

чем Соединенные Штаты, и располагает меньшим количеством солдат и ключевых единиц боевой техники — истребителей, кораблей и подводных лодок», — указывают авторы доклада. При этом Россия не видит со стороны присутствия НАТО в Прибалтике острой угрозы своей безопасности и вряд ли пойдет на какие-то отчаянные действия, считают эксперты.

В этом контексте принятые США меры по обеспечению защиты Прибалтики в целом являются достаточными, убеждены эксперты RAND. Однако они советуют Вашингтону продолжать инвестировать в страны региона и демонстрировать приверженность ст. 5 устава НАТО, в которой говорится, что «вооруженное нападение на одну или несколько из них в Европе или Северной Америке будет рассматриваться как нападение на них в целом». США также стоит подтолкнуть Эстонию и Латвию к реализации дополни-

тельных усилий, чтобы удовлетворить нужды русскоязычного населения. По мнению экспертов, это лишит Москву средства влияния на страны Прибалтики.

## Политики хотят перестраховаться

Начиная с 2017 года в Польше и странах Прибалтики было размещено более 7 тыс. солдат стран из НАТО. Из них 4 тыс. были отправлены в регион под эгидой Североатлантического альянса. К 2020 году НАТО намерено разместить в регионе 30 механизированных батальонов, 30 боевых кораблей и 30 воздушных эскадрилий, готовых развернуться при необходимости в течение 30 дней. Это необходимо, чтобы обеспечить быстрое реагирование и мобилизацию сил альянса в случае угрозы вторжения на натовскую территорию. Как в июле заявляла заместитель генсека НАТО Роуз Гетемюллер, эти силы могут быть стянуты из всех стран альянса в случае возникновения кризисных ситуаций для поддержки размещенных в Прибалтике и Польше натовских сил.

По итогам балтийского саммита в Вашингтоне, прошедшего в апреле этого года, США также пообещали предоставить Литве, Латвии и Эстонии дополнительную военную помощь: почти \$100 млн на приобретение крупнокалиберных боеприпасов и свыше \$70 млн на обучение военных и на закупку снаряжения.

В мае министр иностранных дел Литвы Линас Линкявичюс призвал партнеров по НАТО приложить дополнительные усилия для укрепления безопасности стран Балтии. Линкявичюс, в частности, предложил развернуть в Прибалтике не только сухопутные войска альянса, но также флот и воздушные силы, передавало издание The Baltic Times.

Размещенные в Прибалтике силы НАТО не способны предотвратить агрессивное поведение российской армии, которая находится в стадии модернизации, считает Кир Джэйлс из аналитического центра Chatham House. По мнению аналитика, Запад должен быть готовым к наихудшему сценарию и оставлять открытой возможность наращивания военной помощи странам Балтии. Западным державам стоит демонстрировать, что они готовы за себя постоять, и только таким образом угроза со стороны России может быть предотвращена, написал Джэйлс на сайте Европейского центра Карнеги.

По мнению сопредседателя Русского союза Латвии Татьяны Жданок, угроза вторжения России в Прибалтику является надуманной. «Никаких рисков нет, а вероятность военной агрессии России в отношении стран Балтии (и в целом в отношении всех стран — членов НАТО) просто-напросто равна нулю», — подчеркнула она в беседе с РБК. ■



**ПЕРСПЕКТИВА** Верховная рада утвердила государственные расходы на 2019 год

# Бюджет с международным прицелом

ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ

**После долгого обсуждения Верховная рада приняла бюджет на 2019 год. Он предусматривает самый высокий уровень трат на оборону и безопасность за последние годы и повышение соцрасходов. Теперь Киев может рассчитывать на транши МВФ.**

Верховная рада Украины в пятницу, 23 ноября, приняла государственный бюджет на следующий год. Голосование состоялось в 6 утра, после длительного обсуждения поправок. Бюджет принят дефицитный — дефицит составит 2,3% ВВП, на одну десятую меньше, чем в нынешнем году; инфляция не должна превысить 7,4% (против 9% в этом году); рост экономики прогнозируется на уровне 3%.

Правительство предполагает получить на 9% доходов больше, чем в нынешнем году, — 1,026 трлн грн (примерно \$37 млрд). Расходы по плану составят 1,112 трлн грн (\$40 млрд), что на 10% больше год к году. Рассчитан бюджет исходя из курса 29,4 грн за доллар (на 22 ноября доллар стоил 27,75 грн). Почти 40% бюджета пойдет на выплату кредитов и долгов.

## Зарплаты и тарифы поднимаются

Дефицит бюджета должна сгладить международная помощь — его принятие открывает возможность получения траншей от Международного валютного фонда. Премьер-министр Украины Владимир Гройсман надеется, что деньги поступят уже в декабре. Одним из условий разморозки выплат МВФ ставил одобрение парламентом бюджета с дефицитом не выше 2,3% ВВП. Еще одно требование фонда — повышение тарифов на газ; оно также выполнено — согласно принятому бюджету, они должны вырасти на 23%.

При этом поднимается и минимальная зарплата — с 1 января 2019 года она вырастет на 12%, с 3723 до 4173 грн. Прожиточный минимум на Украине в 2019 году вырастет на 9,4% и к концу года должен достичь 2,27 тыс. грн (около \$72). В течение года прожиточный минимум будет повышаться два раза — в июле и декабре.

Системе здравоохранения выделят около 92,3 млрд грн (почти на 5 млрд больше, чем в 2018 году). В бюджет заложены средства на реализацию пилотного проекта по развитию системы экстренной медицинской помощи в Винницкой, Донецкой, Одесской, Полтавской, Тернопольской областях и Киеве, пишет газета «Зеркало недели». На образование планируется выделить 242,1 млрд грн — на 20 млрд больше, чем в этом году.

Минобороны и Государственной специальной службы транспорта — 108 млрд. Предусмотрено увеличение трат по всем основным направлениям оборонной политики. Содержание центрального аппарата Минобороны и Генштаба Вооруженных сил увеличится на 157 млн грн и составит 657 млн. На закупку, модернизацию и ремонт военной техники расходы увеличены по сравнению с 2018 годом на 612 млн грн и предусмотрены в размере почти 17 млрд грн.

Однако даже эти параметры оборонного бюджета, пусть и рекордные, недостаточны, предупреждал ранее министр обороны Степан Полторак. Расходы на Министерство обороны увеличены на 18% по сравнению с 2018 годом, но средства на развитие, модерниза-

На оборону и безопасность

в бюджете Украины заложено

почти 5,3% ВВП, или около \$7,5 млрд.

На нужды Министерства обороны

предусмотрено выделение 101 млрд грн,

а вместе с расходами Главного

управления разведки Минобороны

и Государственной специальной службы

транспорта — 108 млрд

## Оборона и безопасность стоят все дороже

Как и в предыдущие два года, продолжают расти расходы на оборону и безопасность. В бюджете на эти две статьи заложено почти 5,3% ВВП, или около \$7,5 млрд. На нужды Министерства обороны предусмотрено выделение 101 млрд грн, а вместе с расходами Главного управления разведки

и ремонт вооружения, военной техники — лишь на 4%, отметил экс-министр обороны, лидер оппозиционной партии «Гражданская позиция» Анатолий Гриценко. В перерасчете на одного солдата бюджетом предусмотрено выделение \$13,7 тыс., подсчитал он. «Расходы в год на одного солдата в других армиях: Турция — \$51 тыс., Россия — \$74 тыс., Китай — \$112 тыс., США — \$452 тыс.», — привел дан-

## Непопулярные решения

В день принятия бюджета депутаты также одобрили изменения в Налоговом кодексе. Они поддержали введение налога на добавленную стоимость для посылок из-за рубежа стоимостью свыше €100. До этого налогом облагались посылки, стоимость содержания которых эквивалентна €150.

До 1 июля 2019 года депутаты отложили дополнительную 9-процентную индексацию акцизов на табачные изделия, что уменьшило доходы бюджета на 6,6 млрд грн, сообщила газета «Капитал».

ные Гриценко в своем аккаунте в Facebook. Выделенных на психологическую реабилитацию более 300 тыс. участников операции на востоке страны 110 млн грн, по его мнению, также недостаточно.

В силовом блоке второй по величине бюджет у Министерства внутренних дел — 61 млрд грн. На нужды Министерства по вопросам временно оккупированных территорий и внутренне перемещенных лиц выделяется 175 млн грн — почти на 7 млн больше, чем в 2018 году.

## Оппозиция — против, экономисты — за

За бюджет проголосовали 240 депутатов (из 450) при необходимых 226. Обеспечили принятие документа фракции правящей коалиции — депутаты «Блока Петра Порошенко» и «Народного фронта», а также две депутатские группы — «Воля народа» и «Возрождение». Оппозиционные партии голосовали против, как «Оппозиционный блок», или вообще не принимали участия в голосовании — как депутаты «Батькивщины» Юлии Тимошенко.

«У нас есть стабильность — в конце этого года и в будущем. 2019 год будет непростым — экономически и политически, но у нас есть бюджет — сбалансированный и реалистичный», — оценил итог Владимир Гройсман (цитата по сайту правительства).

Больше всего критиковали бюджет депутаты «Оппозиционного блока». «Важнейший финан-

совый документ страны принимается в 6:20 утра, когда половина зала пьяная, а вторая половина спит. И даже у адекватных людей в 6 утра головы обычно уже не работают, все-таки депутаты находились в зале парламента 22 часа», — заявил лидер фракции «Оппозиционный блок» Вадим Новинский (цитата по сайту партии). По оценке его фракции, в следующем бюджете в процентном соотношении на медицину и образование будет выделено меньше, чем в 2013 году.

Предыдущий бюджет принимался свободным голосованием, и некоторые депутаты от оппозиции его поддержали, однако в предвыборный год (в 2019 году Украине предстоят президентские и парламентские выборы) оппозиция посчитала политически неправильным поддержать предложенный властью документ, говорит украинский политолог Вадим Карасев.

«В целом, несмотря на все ограничивающие факторы, проект бюджета на 2019 год довольно консервативный и угрожающих предвыборных сюрпризов не содержит», — отметила в комментарии для украинского журнала «Новое время» старший экономист Центра экономической стратегии Ирина Пионтковская. Бюджет ничем особенным не отличается, что является положительной характеристикой, так как ранее нередко принимались «бюджеты популизма», сказал этому же изданию исполнительный директор CASE Ukraine Дмитрий Боярчук. По ходам этот бюджет вполне реалистичный, уверен он. ■

**PNK**group

+7 495 419-03-23

LAND@PNKGROUP.RU

РЕКЛАМА

**КУПИМ ЗЕМЛЮ К ЮГУ ОТ МОСКВЫ**

**ОТ МКАД ДО А-107 МЕЖДУ ТРАССАМИ М-2 И М-4 / ОТ 10 ДО 1 000 ГА**

**НАЗНАЧЕНИЕ:** ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЗЕМЛИ ИЛИ ЗЕМЛИ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ,  
А ТАКЖЕ ЗЕМЛИ СЕЛЬХОЗ. НАЗНАЧЕНИЯ С ВОЗМОЖНОСТЬЮ ПЕРЕВОДА В ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЗЕМЛИ



**ПЕРСПЕКТИВА** Эксперты ВШЭ представили свой прогноз экономического роста на три года

# На пути ВВП встали нефть и налоги

ОЛЬГА АГЕЕВА

**Темпы роста ВВП не превысят 1,6–1,9% в ближайшие три года, ожидает Центр развития НИУ ВШЭ. Это значительно ниже, чем предполагает базовый прогноз Минэкономразвития.**

Рост российского ВВП замедлится до 1,3% в 2019 году и незначительно ускорится до 1,6% в 2020-м и до 1,9% в 2021 году. Негативный вклад в развитие экономики внесут снижение цен на нефть, замедление роста экспорта и повышение ставки НДС. Таков прогноз экономистов Центра развития НИУ ВШЭ (поступил в распоряжение РБК).

Согласно базовому прогнозу Минэкономразвития, экономика будет расти на 2% в 2020 году, а начиная с 2021 года темпы роста ВВП достигнут 3%.

## 2019 год — самый тяжелый

Как отмечают авторы прогноза ВШЭ, основные риски для экономического роста придутся на 2019 год. По их оценке, рост ВВП замедлится с 1,8% в 2018-м до 1,3% в 2019 году. В числе основных негативных факторов — снижение цен на нефть, замедление роста экспорта, адаптация к санкциям, переход к постоянному бюджетному правилу и увеличение налогового бремени. Повышение ставки НДС до 20% принесет федеральному бюджету около 0,6% ВВП в год. Дополнительные доходы пойдут на финансирование национальных проектов.

Создание в 2019 году Фонда развития, который будет привлекать деньги преимущественно на внутренний рынок и финансировать инфраструктурные проекты, позволит увеличить расходы в среднем на 0,5% ВВП. В целом расходы федерального бюджета вырастут на 1,1% ВВП.

По прогнозу ВШЭ, нефть Urals подешевеет с \$71 за баррель в 2018-м до \$63 к 2021 году. Предпосылки для стагнации экспорта нефти создаст продолжение действия соглашения России с ОПЕК и другими странами-экспортерами наравне с истощением нефтяной сырьевой базы.

## Экспорт в минус

Экспорт нетопливных товаров и услуг из России рос вслед за темпами мировой экономики. Однако глобальный экономический рост замедлится: с 3,7% в 2017–2018 годах до 3,5% в 2021 году. «Общее замедление роста экспорта нетопливных товаров и услуг до 2,5–3,5% окажет негативное влияние на российскую экономику в 2019–



Негативный вклад в развитие экономики внесут снижение цен на нефть, замедление роста экспорта и повышение ставки НДС. По прогнозу ВШЭ, нефть Urals подешевеет с \$71 за баррель в 2018-м до \$63 к 2021 году

2021 годах», — отмечают экономисты ВШЭ.

Более благоприятный сценарий, по мнению авторов прогноза, невозможен без роста цен на нефть, ускорения экспорта и радикального снижения административного и уголовного преследования бизнесменов, которое мешает предпринимательской активности.

Вклад повышения пенсионного возраста в экономический рост будет незначительным — менее 0,1 п.п. в 2019–2020 годах и не больше 0,2 п.п. в 2021-м, считают экономисты ВШЭ.

## Что думают другие

Пенсионная реформа даже замедлит экономический рост, утверждает макроаналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов. «Реализация майских указов, безусловно, прибавит роста экономике, но пенсионная реформа отнимет даже больше», — сказал РБК экономист. Занятость в возрастных группах, которые затронет реформа, составляет около 40% у мужчин и 50% у женщин, а трудоспособность сильно

ограничена. «Экономическая активность после выхода на пенсию резко падает. Люди не могут найти работу или не находят сил работать. В то, что вдруг вырастет занятость людей, подпавших под отсрочку, верится с трудом. Многие будут вынуждены перейти под крыло своих детей. Так или иначе доходы будут сильно снижаться», — пояснил он.

Мурашов считает оценки ВШЭ по экономическому росту реалистичными. «Мы также ожидаем

рост ВВП примерно 1,5% в ближайшие годы. Мы не верим в эффективность бюджетного стимула и не ждем ускорения — непонятно, за счет каких факторов роста он может быть достигнут», — добавил Мурашов.

Прогноз ВШЭ основан на условиях положительного эффекта реформ и сохранения санкций без их существенного ужесточения. Но для экономистов РАНХиГС темпы роста в 1,3–1,9% — это пессимистичный сценарий,

который вероятен в случае, если реформы и майские указы не будут реализованы, а санкционный режим серьезно усилится. «Мы рассчитываем на более высокие темпы. На наш взгляд, более вероятен сценарий, когда темпы роста могут достичь более 2% в 2020 году и превысить 2% к 2021-му», — заявил РБК заведующий лабораторией макроэкономических исследований РАНХиГС Сергей Дробышевский. ■

## Сценарии развития экономики России на 2019–2021 годы

	2019 год		2020 год		2021 год	
	Прогноз ВШЭ	Базовый/консервативный прогноз МЭР	Прогноз ВШЭ	Базовый/консервативный прогноз МЭР	Прогноз ВШЭ	Базовый/консервативный прогноз МЭР
Рост ВВП, %	1,30	1,3/1	1,60	2/1,9	1,90	3,1/2,5
Мировые цены на нефть Urals, \$/барр.	68	63,4/56	64,6	59,7/42,5	62,6	57,9/43,3
Среднегодовой курс доллара, руб.	64,9	63,9/65,7	65,3	63,8/67,9	66,1	64/67,5
Среднегодовая инфляция, %	5,10	4,6/4,8	4,10	3,4/3,6	4,10	4
Инвестиции, %	2	3,1/2,5	2,40	7,6/6,3	2,50	6,9/5,3
Рост реальной зарплаты, %	1,50	1,4/1,2	1,80	1,9/1,8	1,90	2,5/2

Источники: среднесрочный прогноз НИУ ВШЭ, прогноз Минэкономразвития



## ТЕНДЕНЦИЯ Динамика фьючерсов на WTI предполагает дальнейшее падение цен «Смертельный крест» на главном рынке

ИВАН ТКАЧЁВ

**На рынке нефтяных фьючерсов США сформировался «смертельный крест» — ситуация из технического анализа, когда краткосрочная скользящая средняя цена актива опускается ниже долгосрочной. Нефть в пятницу подешевела на 6–8%.**

50-дневная скользящая средняя цена фьючерсов на американскую нефть WTI опустилась ниже 200-дневной скользящей средней впервые с июня 2017 года (такая ситуация в техническом анализе известна как death cross — «смертельный крест»), свидетельствуют данные терминала Bloomberg. Это индикатор того, что цена может продолжить падение.

По состоянию на 16:42 мск в пятницу 50-дневная скользящая средняя по фьючерсам WTI составляла \$66,88 за баррель — ниже, чем 200-дневная скользящая средняя (\$67 за баррель).

Во фьючерсах на североморскую нефть Brent «смертельного креста» пока не сформировалось (50-дневная скользящая средняя остается на \$2 выше, чем 200-дневная), но Bloomberg указывает на то,

что Brent в пятницу опустилась ниже ключевого уровня поддержки в \$62,27 за баррель.

И американская, и североморская нефть в пятницу вновь сильно подешевели: январские фьючерсы Brent упали по итогам торгов на 6,1%, до \$58,80 за баррель, фьючерсы WTI — на 7,7%, до \$50,42 за баррель (оба бенчмарка вернулись на уровни октября 2017 года). WTI понесла самые крупные потери за один день с июля 2015 года, а за неделю подешевела на 10,6% (Brent за неделю обвалилась почти на 12%).

Основная причина падения нефти — опасения по поводу возможного переизбытка нефти на рынке в 2019 году. Саудовская Аравия сейчас добывает около 11 млн барр. сырой нефти в день, что является рекордом для этой страны. В США производители тоже качают нефть самыми высокими темпами, по крайней мере с марта 1983 года. При этом коммерческие запасы сырой нефти в США росли девятую неделю подряд, что свидетельствует об ослаблении спроса.

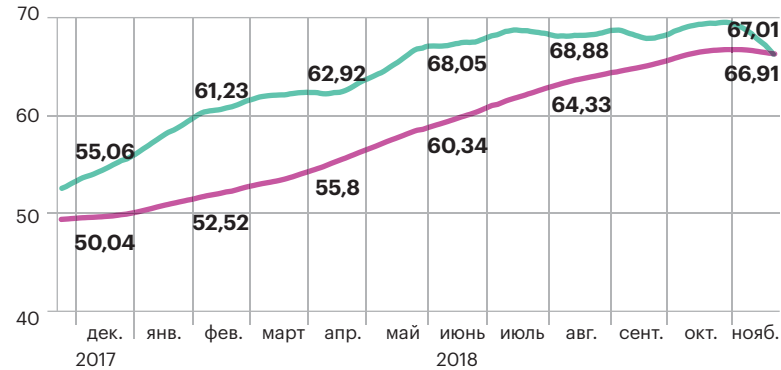
6 декабря в Вене состоится ключевая встреча группы ОПЕК+ (картель плюс такие экспортеры нефти, как Россия, Мексика, Ка-

захстан), на которой нефтедобывающие страны могут договориться о коллективном ограничении добычи, чтобы поддержать цены. Аналитики Morgan Stanley оценивают в 67% вероятность заключения договоренностей о сокращении добычи. «Мы ожидаем, что ОПЕК будет управлять рынком в 2019 году, и оцениваем вероятность соглашения о сокращении нефтедобычи как примерно 2 из 3. В этом сценарии цены Brent, скорее всего, восстановятся до уровней выше \$70», — цитирует Reuters аналитическую записку Morgan Stanley.

Сообщение Wall Street Journal (WSJ) в пятницу о том, что Саудовская Аравия и ОПЕК рассматривают возможность «скрытого» сокращения нефтедобычи в качестве способа сбалансировать рынок, но при этом угодить США, не помогло нефтяным котировкам. По данным WSJ, картель может объявить о решении формально сохранить уровни добычи, зафиксированные еще в 2016 году, но де-факто это будет сокращение поставок, поскольку Саудовская Аравия сейчас добывает примерно на 1 млн барр. в день больше официального уровня. ▣

### Цена американской нефти

Фьючерсы WTI с исполнением в ближайшем месяце  
— 50-дневная скользящая средняя цена, \$ за баррель  
— 200-дневная скользящая средняя цена, \$ за баррель



Источник: Bloomberg

### Нефтяные термины

**Скользящая средняя цена за 50/200 дней** — это среднее арифметическое цен за последние 50/200 торговых дней, которое ежедневно пересчитывается.

**Уровни поддержки** — это локальные минимумы на графике цены, определяемые с помощью так называемых соотношений Фибоначчи. Как правило, цена при движении вниз отскакивает от уровня поддержки, реже — пробивает его.

ПРЕМИЯ  
РБК 2018

10.12  
20:40

[rbc.ru/awards](http://rbc.ru/awards)

прямая трансляция  
церемонии награждения  
на телеканале РБК<sup>16+</sup>  
и на сайте [rbc.ru](http://rbc.ru)

РОСБАНК  
SOCIETE GENERALE GROUP

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

L'HERMITAGE  
PRIVATE BANKING

\*ПАО РОСБАНК.  
ПРАЙВИТ БЭНКИНГ

CBRE  
ЭКСПЕРТ  
ПО НЕДВИЖИМОСТИ

ПАРТНЕР

САДЫ  
ПЕКИНА  
ЭЛИТНЫЙ КВАРТАЛ НА МАКОВСКОЙ

ПАРТНЕР

NESPRESSO

ПАРТНЕР

WINE  
HOUSE

ПАРТНЕР

100.1 FM  
СЕРЕБРЯНЫЙ АДВОКАТ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
ПАРТНЕР

12+

Реклама 16+



## Российское кино в цифрах

6

млрд руб. составил совокупный объем господдержки кинопроизводства в 2017 году (4,82 млрд руб. — в 2016-м).

1

млрд руб. может составить общий объем фонда поддержки российского кино Романа Абрамовича в 2019 году

53,6

млрд руб. — кассовые сборы российских кинотеатров в 2017 году (48,6 млрд руб. — в 2016-м). Из них 13 млрд руб. принесли российские кинофильмы и мультфильмы (8,6 млрд руб. — в 2016-м)

В 2–2,5 раза

должны превышать сборы в прокате производственный бюджет, чтобы фильм окупился

399

премьер кинофильмов состоялось в прошлом году (374 премьеры было в 2016-м), из них

88

кинофильмов — отечественного производства (92 — в 2016-м)

212,2  
млн

билетов продано в кинотеатрах в 2017 году (192,9 млн — в 2016-м)

253,3

руб. — средняя стоимость билета в 2017 году (263,8 руб. — в 2016-м)

Источники: Росстат, Минфин, Mediascope, Фонд кино, Минкультуры, ЕАИС

ИНВЕСТИЦИИ Роман Абрамович займется поддержкой российского кинематографа

## Фонд кино получил альтернативу

→ ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

При ежегодном бюджете в 1 млрд руб. фонд сможет поддерживать 10–15 проектов. За счет пакетного инвестирования (пул из 10–15 лент) и при условии, что часть из них выстрелит, риски инвестора будут минимизированы, резюмирует источник РБК. Считается, что фильм окупается в прокате, если его сборы в 2–2,5 раза превышают производственный бюджет. Как правило, кинотеатры оставляют себе половину сборов, 10–15% берет дистрибьютор, оставшиеся 35–40% достаются создателям ленты.

Все картины будут проходить экспертную оценку, задачи финансировать только потенциально коммерчески успешные фильмы у фонда нет, уверяет один из собеседников РБК. Он добавляет, что при экспертном отборе не будет жанровых ограничений, но, например, уже существующие кинофраншизы фонд финансировать не планирует.

## Кто будет руководить

Возглавить фонд, по словам источников в отрасли, предложено Антону Малышеву, бывшему исполнительному директору Федерального фонда социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии (Фонд кино). Он руководил им последние пять лет, но покинул свой пост в середине октября.

Малышев отказался от комментариев. Уходу Малышева предшествовало принятие новой редакции устава фонда. В результате Минкультуры получило право выдвигать свою кандидатуру на пост исполнительного директора фонда. В сентябре министерство внесло в правительство кандидатуру директора Музея кино Ларисы Солоницыной. А после того как та не была утверждена — кандидатуру главы Госфильмофонда Вячеслава Тельнова. Он и стал новым исполнительным директором организации.

Основную задачу Фонда кино, которым руководил Малышев, во многом дублируют те задачи, которые будут поставлены перед ним как перед главой частного фонда, финансируемого Абрамовичем. Это

в первую очередь организация отбора проектов, которые будут в итоге профинансированы.

Общий объем госсубсидий, выделенных на кинопроизводство по итогам 2017 года, составил 6 млрд руб., следует из данных исследования «Российская киноиндустрия — 2017». Половина этих средств направлялась на поддержку через Фонд кино, вторая половина — напрямую через Минкультуры.

## Мнение продюсеров

Для индустрии существенны любые доинвестиции, заявила РБК предправления киностудии «Союзмультфильм» Юлиана Слащева. По ее словам, даже тем продюсерам, которые на старте получают

госсубсидии, приходится дофинансировать проекты за счет собственных средств или денег частных инвесторов. Эти привлеченные средства и формируют большую часть производственного бюджета.

«С другой стороны, заявленная идея заключается в том, что, инвестируя в кино, учредители фонда не стремятся на этом зарабатывать, — обращает внимание соучредитель кинокомпании Art Pictures Studio Дмитрий Рудовский. — Но заходить в производство они планируют на завершающей стадии, чтобы снизить риски. Тогда это противоречит логике «не зарабатывать, а поддерживать». Надо определиться — меценатство это или бизнес».

Если создатели фонда хотят поддержать отрасль, то актуальным

будет финансирование начальной стадии производства: тогда у продюсеров будет возможность заложить эти 20–30% как гарантированную часть производственного бюджета, что упростит дальнейшее привлечение финансирования от других партнеров, констатировал Рудовский.

Чем больше денег — государственных или частных — будет в киноиндустрии, тем лучше, заявил глава Фонда кино Вячеслав Тельнов. О каком-либо сотрудничестве между фондами пока говорить преждевременно, уточнил Тельнов, так как фонд Абрамовича еще не создан. ■

При участии Светланы Бурмистровой

## Миллиардер, меценат, коллекционер

Роман Абрамович в последнем рейтинге Forbes «200 богатейших бизнесменов России» занимает 11-е место. Издание оценивает состояние бизнесмена, который владеет сейчас 31% «Евраз», 20% «Первого канала» и английским футбольным клубом «Челси», в \$10,8 млрд. В 2008 году вместе с Дарь-

ей Жуковой, которая была его супругой, Абрамович основал в Москве Музей современного искусства «Гараж». Бизнесмен собирает **предметы искусства**, общую стоимость его коллекции эксперты оценивают в **\$1 млрд**, указывает Forbes.

Абрамовичу и владельцу Rambler Group Александру

Мамуту на паритетных началах принадлежит **кинотеатр «Пионер»** на Кутузовском проспекте в столице. Основу репертуара этого кинотеатра составляют артхаусные фильмы. Абрамович входит в попечительский совет **московского Еврейского музея и центра толерантности**, который был основан

в 2013 году при его финансовой поддержке. По данным Федерации еврейских общин России, предприниматель за 20 лет пожертвовал на нужды еврейского сообщества по всему миру порядка \$500 млн. Миллиардер также известен поддержкой **российского футбола**. В период с 2004 по 2013 год через

фонд «Национальная академия футбола» он финансировал строительство более 100 спортивных сооружений. Этот фонд также выплачивал гонорар Гусу Хиддинку, когда тот был главным тренером сборной России по футболу.



ТРАНСПОРТ В правительстве подготовлена программа развития газомоторного рынка

## Минэнерго поддало газу

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Минпромторг распределит на поддержку роста автопарка на газе — по 10 млрд руб. в год в течение пяти лет получат производители такого транспорта.

На закупку компаниями железнодорожного и водного транспорта на СПГ предлагается направить 16 млрд руб. Минфину и Минэкономразвития поручено к августу 2019 года разработать льготы для бункеровки на СПГ.

Кроме того, в программе отдельной строкой указаны расходы на «пропаганду расширения использования природного газа в качестве моторного топлива» — это 1 млрд руб.

Пока финансирование программы не согласовано. «Документ рассматривается в установленном порядке», — сообщили РБК в пресс-службе Минфина. «Столько денег в бюджете на развитие газомоторного топлива сейчас нет, да и финансовых обоснований для их выделения пока недостаточно», — отметил источник РБК в этом ведомстве. Чтобы мероприятия программы были реализованы в полном объеме, документ должен быть согласован до конца 2019 года.

### Какими будут результаты программы

По данным авторов программы, сейчас рынку газомоторного топлива мешает развиваться недостаток газозаправочных станций, бункеровочных баз в портах, экипировочных пунктов железных дорог. Еще одной проблемой является недостаточное количество производства как автомобилей на газе, так и карьерной и сельхозтехники, ограниченные возможности перевода существующего парка транспортных средств на газомоторное топливо и высокая стоимость зарубежной газомоторной техники.

В качестве эффекта от реализации программы Минэнерго ждет рост рынка сбыта газа на транспорте внутри страны в пять раз, до 3,8 млрд куб. м в год к 2024 году с 685 млн куб. м в 2018 году. К это-

му сроку предусмотрено строительство 1,4 тыс. газозаправочных станций. К 2030 году в оптимистичном сценарии ведомство прогнозирует рост потребления газа на транспорте до 10,7 млрд куб. м в год, а рост автопарка, который сможет использовать газ, — до 700 тыс. единиц.

Российские производители транспортных средств на газе заложенные в программу идеи Минэнерго поддерживают. Директор ГК «РариТЭК» (производит автобусы на СПГ и КПП) Юрий Шпорт отметил, что государственная поддержка производителям необходима в долгосрочном периоде. «Именно эти субсидии позволяют реализовывать газомоторную пассажирскую или грузовую автотехнику по ценам ниже дизельной», — сказал он РБК.

Вице-президент группы ГАЗ Елена Матвеева считает, что предложенная концепция позволит существенно ускорить обновление парков двухтопливной техники, работающей и на бензине, и на газе. «Сейчас программа субсидирования транспорта на газе принимается на ежегодной основе, это создает неопределенность по следующим периодам, каждый раз замораживает развитие рынка до принятия программы следующего года», — отмечает она. По ее словам, ГАЗ инвестировал в газомоторные технологии свыше 10 млрд руб.

### Переход на газ дорог, но перспективен

Как заявил в июне президент Владимир Путин, «для нашей страны и для многих других стран мира первичным источником, гораздо более экологичным, является газ». Он напомнил, что многие страны стимулируют внедрение экологически чистых видов транспорта, в том числе электроавтомобилей, но для России более актуален вариант перевода машин на газ.

На долю транспорта, который использует бензин и дизельное топливо, приходится около 40% суммарных выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и поряд-

ка 10% выбросов парниковых газов, согласно данным Минэнерго. Использование природного газа в качестве моторного топлива позволяет снизить выбросы минимум на 5%, повысить ресурс двигателей и срок эксплуатации транспортных средств, считают в министерстве. Годовой экономический эффект снижения топливных затрат на всех видах транспорта при реализации программы «Развитие рынка газомоторного топлива» оценивается в ней более чем 300 млрд руб. к 2030 году.

Участники рынка отмечают, что в стране мало газозаправочных станций, поскольку строить их дорого и невыгодно. «Срок окупаемости капитальных затрат на строительство станции сегодня составляет порядка 12 лет, несмотря на высокую востребованность использования природного газа как моторного топлива потребителем. Ведь газ сильно дешевле бензина. Для рынка будет чувствительна поддержка государства в размере субсидирования хотя бы 30% от понесенных затрат на строительство одной АГНКС, что позволит увеличить сеть таких заправок», — отмечает собеседник в одной из компаний, которая развивает свою сеть газозаправочных станций.

«Строить газозаправочные АЗС в России на порядок дороже обычных бензиновых», — говорит совладелец ком-

пании «СПГ-Горская» Кирилл Лятс. «Дорого обходится закупка общественного транспорта на газе: он и техника для промышленности — основные потребители газа таких заправок. Один только автобус на газе стоит порядка 15 млн руб., из которых государство готово субсидировать порядка 8,5 млн». По его словам, из-за этой дороговизны было сорвано выполнение госпрограммы массового перевода на газ муниципального транспорта и идет повсеместное внедрение электроавтобусов — конкурентов такого транспорта.

Старший консультант VYGON Consulting Александр Былкин считает некупаемыми крупные газозаправки на региональных трассах стоимостью от 160 млн руб. «Небольшую газозаправку можно построить в 3–5 раз дешевле, заправка же на СПГ, скорее всего, обойдется дороже 160 млн руб. Проблема с тем, что слишком мало транспорта на газе, который мог бы там регулярно заправляться. И объемы продаж газа не окупают эксплуатацию заправок даже с учетом того, что дизель и бензин существенно дороже», — отметил он.

Максим Шикунец, директор по развитию компании «Парма-Генерация», считает, что помимо финансовой поддержки нужны доп-

преференции для техники на СПГ и КПП. «Для газомоторной техники надо на три-пять лет отменить все налоги, отменить плату в рамках системы «Платон», ввести длительные госконтракты на закупку услуг, оказываемых техникой, работающей на природном газе», — суммирует эксперт.

Он полагает, что помимо российских необходимо поддерживать автопроизводителей, действующих в рамках Единого таможенного союза, и иностранных производителей, которые готовы локализовать производство автомобилей на газомоторном топливе в России. Надо поддерживать и проекты ориентированных на экспорт малотоннажных заводов по производству СПГ как моторного топлива, что позволит получить гарантированные объемы реализации СПГ и часть объемов направить на внутренний рынок. По мнению Шикунца, развитие рынка газомоторного топлива увеличит налоговые поступления в бюджет от экспорта нефти: рост потребления газомоторного топлива сократит потребность в производстве бензина и дизельного топлива, остановит рост стоимости моторных топлив. Освободившиеся объемы нефти можно будет отправлять на экспорт, что увеличит поступление валютной выручки в страну, заключает он. ▀

## Планы против реальности

По данным Росстата, в 2017 году в стране было 323 заправки на компримированном газе (АГНКС), 22 заправки с криогазом и ни одной на СПГ. «Дочке» «Газпрома» «Газпром газомоторное топливо» принадлежит 281 из них, в 2017 году на них реализовано 526 млн куб. м газа, сообщил РБК представитель компании. В компании отметили,

что 1 куб. м метана на ее АГНКС стоит 15 руб. Средняя стоимость бензина в Москве, по данным Московской топливной ассоциации на середину ноября, составила около 46 руб. за литр. По словам главы совета директоров «Газпрома» Виктора Зубкова, «Газпром» к 2020 году планирует иметь в России 500 газозаправочных

станций. В 2013 году Зубков обнародовал планы «Газпрома» вложить 241 млрд руб. в строительство 2,5 тыс. газозаправочных станций до 2030 года. В июне 2018 года он говорил, что газомоторное топливо в перспективе должно стоить не более 50% от цены дизельного. По данным «Роснефти», компания развивает сеть из десяти газозаправочных станций. На Восточном

экономическом форуме в сентябре компания подписала с китайской Beijing Gas соглашение о создании СП для строительства в России АГНКС и заправок на СПГ. В рамках проекта компания собирается построить 170 газозаправочных станций к 2028 году, сообщили РБК в ее пресс-службе. Представитель НОВАТЭКа не ответил на запрос РБК.

## Тематические приложения к газете РБК

Подробная аналитика, актуальные исследования, интервью лидеров отраслей, тренды экономики России и мира

rbcplus.ru



Реклама, 16+



ФИНАНСЫ В России создается новый орган координации институтов развития

# ВЭБ занялся обустройством офиса

АННА МИХЕЕВА,  
ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА

**В новый орган при ВЭБе войдут главы Корпорации МСП, «Дом.РФ» и РЭЦ. Куратором от госкорпорации стал зампред ВЭБа Алексей Иванченко. Одна из задач офиса — структурировать финансовые потоки всех институтов развития, считают эксперты.**

Внешэкономбанк (ВЭБ) приступил к разработке информационно-сервисной платформы, необходимой для выполнения госкорпорацией роли координатора институтов развития, рассказал РБК источник, знакомый с ситуацией в ВЭБе. Ее созданием будет заниматься проектный офис, а его куратором со стороны госкорпорации станет зампред ВЭБа Алексей Иванченко, знает другой собеседник РБК. По его словам, решение о создании проектного офиса было принято председателем ВЭБа Игорем Шуваловым несколько дней назад.

В документе указано, что ВЭБ.РФ будет заниматься в том числе комплексным сопровождением проектов: осуществлять «экспертизу экономических и социальных эффектов» от их реализации, участвовать в управлении институтами развития и координировать их работу

В пресс-службе ВЭБа РБК подтвердили, что в настоящий момент идет работа по созданию единой сервисно-информационной платформы для взаимодействия институтов развития. Этим занимается проектный офис, руководителями которого являются заместители председателя ВЭБа Алексей Иванченко, глава Корпорации МСП Александр Браверман, генеральный директор Российского экспортного центра (РЭЦ) Андрей Слепнев и руководитель «Дом.РФ» Александр Плутник, сообщили в пресс-службе ВЭБа.

## Идея платформы

О том, что у Игоря Шувалова есть планы сделать госкорпорацию единой платформой для координации основных институтов



ФОТО: Глеб Щелкунов/Коммерсантъ

Внешэкономбанк (на фото: глава ВЭБа Игорь Шувалов) как координатор работы проектного офиса сможет структурировать финансовые потоки внутри институтов развития и систематизировать их, чтобы вложенные деньги становились возвратными, считает эксперт

развития, стало известно в мае 2018 года, через несколько дней после его назначения на пост руководителя корпорации. К середине осени был согласован законопроект, вносящий поправки в закон о Банке развития, в том числе в части наделяния госкорпорации функциями координатора. В этих же поправках содержится норма о переименовании Внешэкономбанка в корпорацию ВЭБ.РФ. Закон уже приняла Госдума, а 23 ноября одобрил Совет Федерации, теперь для вступления в силу его должен подписать президент.

В документе указано, что ВЭБ.РФ будет заниматься в том числе

комплексным сопровождением проектов: осуществлять «экспертизу экономических и социальных эффектов» от их реализации, участвовать в управлении институтами развития и координировать их работу. Речь идет о специализирующейся на развитии малого и среднего бизнеса Корпорации МСП, поддерживающей российских экспортеров РЭЦ и отвечающей за ипотеку корпорации «Дом.РФ».

В ближайшие пять лет ВЭБ сможет принять участие в проектах развития на общую сумму 3 трлн руб., говорил в октябре премьер-министр РФ Дмитрий Медведев. Для беспрепятственного выпол-

нения этой роли ВЭБ до 2024 года получит от государства 600 млрд руб. на погашение внешнего долга, кроме того, предусмотрен новый формат его докапитализации в виде 300 млрд руб. утвержденного капитала (бюджетные деньги резервируются, но выделяются только по мере необходимости). Потенциальная возможность докапитализации через утвержденный капитал предусмотрена для Корпорации МСП и РЭЦ.

Подход, когда под руководством крупной банковской институциональной структуры взаимодействуют институты по развитию бизнеса и важных структурных

проектов, — правильный, считает профессор, декан высшей школы корпоративного управления РАНХиГС Сергей Календжян. «Основной тормоз в развитии институтов развития связан с тем, что «пружины» госорганов не системны, а это приводит к тому, что часто не достигаются поставленные правительством цели», — отмечает он. По словам Календжяна, ВЭБ как координатор работы проектного офиса может структурировать финансовые потоки внутри этих институтов и систематизировать их, чтобы вложенные в них деньги становились возвратными.

## Роль и задачи проектного офиса

Принятое в ноябре решение об организации на базе ВЭБа проектного офиса по созданию платформы для взаимодействия институтов развития — один из первых шагов по реализации госкорпорацией роли координатора. Детали функционирования новой структуры в ВЭБе не раскрыли.

Работа по модели проектного офиса используется в российском правительстве. Ее основы прописаны в распоряжении правительства от 25 января 2018 года «О развитии проектной деятельности в правительстве России». На правительством уровне проектный офис — это подразделение, которое не занимается непосредственно проектами, но занимается их сопровождением: определяет общие правила их реализации, координирует всех задействованных участников, осуществляет постоянный мониторинг и контроль исполнения, объясняет советник руководителя аналитического центра при правительстве РФ Павел Шестопапов.

«Для руководителей верхнего звена проектный офис — это центр информации о состоянии всего портфеля проектов, которую они используют для принятия глобальных решений», — говорит он. Важная функция проектных офисов — внедрение во всей организации общей методологии реализации всех проектов. В любом проектом офисе должна быть своя собственная информационная система для консолидации и хранения информации по всем проектам, указывает Шестопапов. «Используя эту систему, руководители верхнего уровня получают понимание о состоянии всего портфеля проектов, а руководители звена ниже — по каждому в отдельности», — поясняет он. «При этом в полномочия проектного офиса не входит распоряжение финансами, он может только давать руководству свое заключение по необходимому финансированию», — заключает Павел Шестопапов. ■



**СБЕРЕЖЕНИЯ** Клиенты российских банков выводят валюту с долгосрочных депозитов

# Вкладчики выбирают короткие позиции

ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА

**Клиенты российских банков в октябре резко нарастили долю коротких валютных вкладов со сроком до года в ущерб длинным. Она достигла максимума с марта 2016 года. Вкладчики выбирают короткие вклады в расчете на дальнейший рост ставок.**

Доля валютных вкладов населения сроком от месяца до года в российских банках на 1 ноября 2018 года впервые за два с половиной года превысила 30% от общей суммы валютных вкладов (без учета вкладов до востребования и депозитов сроком до 30 дней), подсчитал РБК на основе данных ЦБ. Резкий рост пришелся именно на октябрь: в начале месяца доля вкладов до года составляла 24,1%, а на 1 января — 20,4%.

В денежном выражении вклады сроком до года выросли за месяц почти на 28% — с 1,04 трлн до 1,33 трлн руб., а с начала года — в полтора раза. Общая сумма валютных депозитов физических лиц сроком больше месяца за октябрь не изменилась и составила 4,3 трлн руб., а почти на 300 млрд руб. (\$4,5 млрд) снизился объем долгосрочных вкладов — с 3,27 трлн до 2,99 трлн руб.

Объем краткосрочных вкладов и вкладов до востребования в октябре был стабильным — 1,37 млрд руб. на 1 октября против 1,34 млрд руб. на 1 ноября.

## До года выгоднее

Рост доли валютных вкладов сроком до года происходил на фоне активного подъема ставок по долларovým депозитам, начав-

шегося в конце сентября, после того как в конце лета — начале осени банки столкнулись с оттоком валютных вкладов. Например, из Сбербанка клиенты забрали в августе \$1,2 млрд, в сентябре — \$900 млн. В целом за август объем валюты на счетах клиентов трех крупнейших российских госбанков (Сбербанка, ВТБ и Газпромбанка) сократился на \$7,4 млрд. Отток происходил на фоне резкого роста курса доллара из-за ужесточения санкционной риторики насчет возможного введения ограничений на валютные операции госбанков.

Когда банки в борьбе за ликвидность вынуждены повышать ставки, часто они предлагают более выгодные условия именно на короткие сроки — до года, чтобы не увеличивать стоимость обслуживания портфеля в долгосрочной перспективе, говорит генеральный директор Frank RG Юрий Грибанов. «Если брать все кризисы, то в страшных 2014–2015 годах большинство банков держало самые высокие ставки именно по коротким вкладам, а те, кто держал их на длинных, во время снижения стоимости фондирования были вынуждены расплачиваться за такое решение», — отмечает эксперт.

Рост ставок по валютным вкладам с сентября произошел более или менее равномерно по всей линейке, указывает начальник аналитического управления «Открытие Брокер» Анна Морина. То, что в октябре увеличилась доля именно коротких вкладов, связано с ожиданием повышения ставок американской ФРС и, соответственно, будущих процентных ставок, что сокращает интерес долларových вкладчиков к дол-

## Текущие ставки по долларovým вкладам

Одни из самых высоких ставок по долларovým розничным вкладам держат **Россельхозбанк** (РСХБ) и **ВТБ**. В начале ноября РСХБ поднял максимальную ставку (действует при открытии вклада дистанционно на сумму от \$25 тыс. на четыре года) с 3,85 до **3,95%** годовых. На год банк принимает вклады в долларах под 3,6–3,8%. В конце октября ВТБ повысил ставки по долларovým вкладам до 3,2–3,8% в зависимо-

сти от срока и категории клиента. **Сбербанк** в ноябре продлил долларový промовклад «Ставка на максимум» для очень состоятельных клиентов, она достигает **3,95%** при вложении на год свыше \$100 млн. У розничных вкладов максимальная ставка в банке не превышает 2%. Банк **«ФК Открытие»** и **Бинбанк** в ноябре резко подняли ставки по долларovým вкла-

дам — максимальная ставка в этих банках выросла с 0,8–0,9 до **3,5%** годовых. В Бинбанке и «ФК Открытие» сделать вклад по максимальной ставке можно на год. Оба банка вернули вклады в евро — со ставкой до 0,5% (от €300 или €1 тыс., 367 дней). **МКБ** в ноябре ввел новый вклад «Мечта» сроком 380 дней на сумму от \$1 тыс. со ставкой **3,35%** годовых (+0,3 п.п. к действующей макси-

мальной ставке). Сейчас из топ-10 банков по объему средств физлиц у ВТБ, Бинбанка, «ФК Открытие» и МКБ ставки по долларovým розничным вкладам на один год выше, чем по вкладам от года и более. У некоторых банков максимальные ставки действуют по вкладам на нетипичный период, например до 13 месяцев или на 380 дней.

госрочным вкладам, и они отдадут предпочтение более коротким, считает она.

Ставки по вкладам сроком более одного года часто могут быть выше, чем на вклады со сроком 31–366 дней, однако наиболее высокие ставки предлагаются по вкладам без возможности пополнения и снятия, указывает исполнительный директор отдела управления банковским страхованием и инвестиционными продуктами Райффайзенбанка Роман Карандин. «Если деньги понадобятся до окончания срока вклада, будет необходимо досрочно закрыть такой депозит, что повлечет потерю накопленных процентов», — напоминает он. Карандин также связывает рост интереса к размещению средств на более короткие сроки с сокращением свободных средств у населения.

## В надежде на рост

Клиенты могут размещать валюту на два-три месяца в расчете на дальнейший рост ставок по депозитам, поскольку ведущие банки повышают ставки третий месяц подряд. На этом фоне физлица предпочитают не фиксировать ставку на долгий период, а ожидают более выгодных предложений до конца года, тем более что в декабре многие банки традиционно вводят сезонные вклады с повышенными ставками, предполагает директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Михаил Доронкин.

Клиенты размещают средства ненадолго, чтобы иметь возможность управления деньгами в более краткий период, соглашается директор департамента депозитных и расчетных продуктов Промсвязьбанка Наталья Волошина. Вклады на небольшие сроки сей-

час актуальны, так как позволяют обеспечить маневренность сбережений, отмечает она.

У российских банков есть еще большой запас для дальнейшего повышения ставок в валюте, считает главный экономист «ПФ Капитал» Евгений Надоршин. Доходность по долларovým вкладам в России ниже, чем по собственным еврооблигациям российских банков, где средняя доходность от 4%. Это не вполне справедливая ситуация, утверждает эксперт. «Возросшие потребности самих банков в валюте и более высокая доходность по еврооблигациям дают возможность сделать хороший шаг в сторону повышения ставок по валютным депозитам», — подчеркивает Надоршин, отмечая, что предпосылкой к этому является и политика ФРС, которая продолжает повышать базовую ставку, начав этот процесс в 2015 году. ■

# Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



Контакты отдела распространения [podpiska@rbc.ru](mailto:podpiska@rbc.ru)  
+7 495 363 1101

Реклама 16+ ООО «Бизнес Пресс», 117393, город Москва, улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 2, пом. IX, ком. 2  
ОГРН 1067746826070





Как новые технологии меняют ретейл

# Большие данные для больших продаж

МАРГАРИТА АРАНОВСКАЯ

**Искусственный интеллект и большие данные — не всегда хорошая замена старым проверенным способам изучения покупателей, особенно для небольших розничных сетей. РБК разобрался, чем опасно увлечение высокими технологиями в ретейле.**

Чем больше становится компания, тем сложнее ей подстраиваться под покупателя, формируя ассортиментную матрицу. Ценность каждого отдельного клиента размывается, понять его становится все сложнее, и так — пока не доходит до точки, когда он уходит к другому. Чтобы избежать этого, крупные компании используют инновационные технологии big data и AI (artificial intelligence — искусственный интеллект), и в итоге в информационном пространстве формируется образ умной торговли будущего.

То, что на технологии big data обращают внимание те компании, чьи размеры позволяют эти самые данные собрать, вполне логично. Однако насколько это может быть интересно другим игрокам? Какого размера должна быть компания, чтобы проекты big data стали для нее актуальны: входить в топ-10 или в топ-3?

## Человеческий фактор

Большинство российских ритейлеров используют стандартные схемы формирования ассортиментной матрицы: все магазины делятся на несколько типов в зависимости от площади и окружения, и каждый из них получает свой стандартный набор с общим ядром.

«Мы используем схему распределения товаров по кластерам: все магазины делятся на группы в зависимости от вместимости и оборота с квадратного метра», — рассказала президент компании Finn Flare Ксения Рясова. «Далее формируется ассортимент каждого кластера с учетом качественной презентации товара в торговом зале. После этого мы проводим план-фактный анализ необходимого количества изделий по группам для каждой офлайн-точки. Это помогает учесть все особенности продаж магазинов и при необходимости своевременно дополнить ассортимент. Ассортимент различных кластеров может отличаться на 60% и более — это учитывается изначально, при заказе коллекции. Для презентации во всей сети мы заказываем только те модели, которые, по нашим предложениям, будут суперхитами с максимальной доходностью. В течение сезона мы постоянно проводим ротацию товара по

сети с целью обновления ассортимента магазинов».

Многие процессы по максимуму автоматизированы, однако роль персонала в них по-прежнему остается ключевой. То же самое относится и к отслеживанию тенденций: компании опираются на те методы анализа, к которым привыкли в зависимости от направления бизнеса и каналов продаж: от онлайн-аналитики до самого очевидного — местных товароведов и живого общения с покупателем».

Руководитель отдела закупки и сбыта группы компаний «Обувь России» Елена Хворова рассказала о важной функции товароведов, особенно для магазинов в регионах. «В нашей сети представлен широкий ассортимент, только сопутствующих товаров под СТМ (собственная торговая марка) более 5000 SKU (идентификатор товарной позиции). Каждой товарной категорией занимается отдельный категорийный менеджер в центральном офисе, его задача заключается в том, чтобы анализировать рынок, продажи, принимать решение, какой ассортимент предложить в следующем сезоне и пр.

Когда товар поступает в регион, за его распределение по магазинам в определенном городе, населенном пункте уже отвечает товаровед, который есть в каждом региональном подразделении нашей компании. При этом сотрудники учитывают особенности магазинов на местах: какой ассортимент востребован — классика или комфорт, более дорогие коллекции или более дешевые. Если видим какие-либо перекосы или нестыковки, мы совместно с региональными товароведами обсуждаем эти вопросы, при необходимости корректируем ассортимент, перемещаем остатки из магазина в магазин».

О важности собственной концепции и работы в соцсетях РБК рассказал сооснователь и CEO интернет-магазина одежды 12Storeez Иван Хохлов. В 2018 году компания ожидает выручку на уровне 1,3 млрд руб. по сравнению с 0,6 млрд руб. в 2017-м. «Мы начинали бизнес исключительно на вкусе и стиле Марины и Ирины (Марина и Ирина Голомаздины, сооснователи марки 12Storeez. — РБК). Сейчас мы по-прежнему остаемся верными этой концепции. Мы не дизайнеры в полном смысле этого

слова, мы выбираем близкие нам тренды и создаем одежду по их мотивам. Один из самых сильных каналов продаж — это наши социальные сети, поэтому мы анализируем поведение покупателей в этом канале: лайки, комментарии, переходы на сайт, покупки. Ключевые технические инструменты по сбору аналитики, как и у игроков рынка, — Google Analytics и retailCRM.

Такие системы являются достаточно гибкими и информативными, однако они не могут полностью защитить от ошибок. Более того, они могут служить и сдерживающим фактором: не до конца понимая потребителя, сеть не будет рисковать предлагать ему что-то, к чему он не привык, или бояться устанавливать слишком высокую цену».

## Магия гигантских чисел

Суть технологий big data в том, что благодаря сбору и автоматической обработке большого количества информации (иногда о миллиардах транзакций) компании могут индивидуально подходить к ассортименту каждого конкретного магазина, персонализировать предложение (например, через

скидочные купоны), быстрее реагировать на изменения потребительского поведения и окружения магазина, принимать оптимальное решение о цене и пр.

Однако проблема в том, что опыт применения этих данных в ретейле не такой большой по сравнению, например, с банковской сферой или телекоммуникациями. Как правило, о big data говорят в контексте успешных кейсов Walmart, Tesco, Amazon и пр.

Из последнего — это пример сети H&M, которая пережила падение прибыли в десяти кварталах подряд и скопила товарные запасы на €4 млрд. Один из лидеров ретейла в сфере одежды в полной мере испытал проблему роста: распределяя огромные партии товара по магазинам по стандартной схеме, он перестал ориентироваться в предпочтениях локальных покупателей. По данным The Wall Street Journal, в рамках проекта big data и AI компания пошла на существенные изменения в своем подходе к наполнению торговых залов. Для того чтобы понять, что будет модным, компания в автоматическом режиме стала исследовать блоги, сообщения в соцсетях, Instagram и пр. В итоге сеть



Иллюстрация: Алина Сибирякова для РБК



убрала из своих магазинов в Швеции 40% товара и при этом смогла сохранить в них объем продаж. В частности, под сокращение попала часть мужской коллекции, на место которой была добавлена посуда и дорогие товары вроде сумок по \$118 и кашемировых свитеров по \$107, причем рядом с футболками по \$6 и шортами за \$12.

Считалось, что успех основного конкурента H&M сети Zara, примеру которого она и последовала, был также основан на использовании технологий big data. Владелец этой сети, компания Inditex, несколько лет назад создал инновационное подразделение, которое возглавил выходец из сектора телекоммуникаций Алехандро Феррер. Компания стала использовать специальные датчики, внедрила новые технологии управления складированием, запустила ультразвуковую систему отслеживания движения покупателя по магазинам и пр. В результате зарабатывать Inditex стала больше. За первое полугодие 2018 года оборот компании вырос на 3%, достигнув рекордных €12,03 млрд, причем результаты могли бы быть еще лучше, если бы не укрепление евро. Чистая прибыль группы составила €1,4 млрд.

### Готовность к техническому прорыву

Основной кейс, который обычно приводится в качестве успешного применения технологий big data на российском рынке, — это проект «Ленты», который она запустила в 2014 году, то есть одновременно, например, с таким европейским гигантом, как Carrefour. Внешне результат положительный: «Лента» увеличила выручку и приготовилась войти в тройку лидеров, обойдя «Ашан». При этом тот же «Ашан», если судить по публикации Ашан, технологии с big data в России не использовал, хотя головная компания сети активно этим занимается и строит во Франции целые ИТ-кластеры.

Что касается остальных гигантов, то лидер российского рынка — X5 Retail Group — недавно заявил о создании специального подразделения, которое займется проектами в сфере big data. «Магнит» уже подписал соглашение с SAP CIS о создании платформы для оптимизации процессов продаж и маркетинга.

Теоретически сейчас хороший момент для инноваций. Состояние российской розничной торговли стабилизировалось: с 2017 года она после фактического упадка начала снова показывать рост. В этом году ситуация будет выглядеть лучше, чем в прошлом: оборот розничной торговли продовольственными товарами по итогам января—сентября 2018 года вырос на 8,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, непродовольственных — примерно на 7%. Годовая инфляция по состоянию на сентябрь составляет 3,38%. Это значит, что те, кто откладывал новые проекты из-за неопределенности, могут к ним вернуться.

«Проекты big data и искусственного интеллекта развиваются по всему миру и используются в различных сферах, в том числе и в маркетинговых исследованиях», — считает старший консуль-

### Три фактора, тормозящих внедрение инструментов big data

#### 1.

##### Цена

В мировом масштабе, по данным Juniper Research, в 2022 году расходы ретейлеров на AI вырастут до \$7,3 млрд по сравнению с \$2 млрд в 2018-м. Из них 54% будет приходиться на инструменты обслуживания клиентов и аналитику настроений, 30% — на автоматизированный маркетинг и 16% — на прогнозирование спроса. Однако при этом аналитики признают, что для многих компаний стоимость инструментов является экономически невыгодной, хотя и ожидается, что она упадет в ближайшие четыре года на 8%.

#### 2.

##### Риски

Применение технологий big data и AI даже крупными ретейлерами пока находится на стадии эксперимента, результаты которого — пока лишь отдельные факты и цифры, но ради которого тем не менее придется перестраивать всю работу компании. А это невозможно без потерь. Более того, за рубежом, где различные подобные инструменты представлены шире, все чаще звучит мнение о необходимости «сделать шаг назад». В частности, эксперты The Cambridge Group в сентябре этого года выпустили статью, где посоветовали, что ретейлеры слишком увлеклись big data, отодвинув другие методы исследований вроде традиционных опросов. Не ставя под сомнение их эффективность, эксперты тем не менее заявили, что в чистом виде технологии big data похожи на «зеркало заднего вида», а «то, что случилось вче-

ра, не имеет значения, если мы не понимаем почему». Другими словами, вы увидели, что клиент перестал покупать мясо, и выдали ему купон на скидку, но это не поможет, если он стал вегетарианцем, а, наоборот, может спровоцировать негатив. Или раздражающие письма Amazon, где ретейлер предлагает персональную подборку из позиций товара, который вы уже купили. Еще один риск — любая технология хороша, пока ее нет у конкурентов. Когда ретейлеры начнут собирать одни и те же данные, это сразу нивелирует их ценность, и те же индивидуальные скидки повторят судьбу карт лояльности.

#### 3.

##### Результат может быть не тем, что вы ожидали

Компания должна быть готова принять новые правила. Полностью положиться на рекомендации алгоритмов системы смогут только те ретейлеры, у которых окажется достаточно мужества, иначе big data будет играть роль оракула. Характерный пример из опыта H&M: алгоритм показал, что сети стоит начать продвигать свитера с оленями и Санта-Клаусом в январе. В компании решили, что в системе ошибка, и перепрограммировали все таким образом, чтобы продвигать их, как обычно, за неделю до Рождества. И теперь никто не узнает, действительно ли система ошиблась или она была права, — ведь не исключено, что покупатели были бы не против продлить праздник и ходить в свитере с оленями все зиму.

тант GfK Rus Андрей Демидов. «С каждым годом они привлекают к себе все больше и больше внимания, но далеко не всегда являются прикладными и полезными для бизнеса. Сегодня существуют различные методы анализа потребительского поведения, помимо простых ad-hoc проектов (исследований на заказ. — РБК) все чаще появляются новые продукты, которые помогают производителям и ретейлерам узнать, как же ведут себя их клиенты. Раньше производителю, оценивающему свои шансы или выбирающему стратегии на разных рынках, приходилось ждать полгода, чтобы получить данные о потребительском поведении в своей категории в разных странах, но теперь есть много готовых модулей».

### Инновация или лекарство

Поэтому можно сделать вывод, что big data — это скорее вынужденное решение для тех, кто иначе уже не может. Если посмотреть на перечень тех, кто был пионером технологий среди западных офлайн ретейлеров, то первое, что их объединяет, — это страх перед Amazon (WalMart, Tesco, Carrefour). Соответственно, эти технологии нужны тем, кто конкурирует с высокотехнологичными гигантами. И, отвечая на вопрос про топ-3 или топ-10, заданный в начале текста, можно привести пример с французского рынка: из топ-5 крупнейших FMCG-ретейлеров страны трое инвестируют в big data, а двое — предпочитают ждать, пока «технологии подешевеют».

«Были случаи, когда мы опережали тренды рынка в России и по-

ребитель просто к ним не был готов», — вспоминает Иван Хохлов. «У нас есть вещи, которые мы не могли распродать в течение сезона, но спустя какое-то время покупатели начинали замечать их у нас в социальных сетях и интересоваться этими моделями. В этом месяце, например, мы планируем дошивать несколько моделей, которые не пользовались популярностью в прошлом, но сейчас мы уверены, что они станут хитом продаж».

О том, как меняется пристрастия покупателей рассказала и Елена Хворова. «Яркий пример: один из наших первых магазинов Westfalika был на улице Ленина в Новосибирске. Когда он только начинал работать, это была торговая улица с большим покупательским трафиком, поэтому магазин был достаточно большой площади и относился к первой категории. Постепенно улица стала терять свое торговое значение, а трафик переместился в другие места. Мы пытались исправить ситуацию, изменили категорию магазина, оставив только базовый ассортимент. Но в итоге просто перенесли этот магазин в другое место».

«За годы существования, конечно, ошибки в отношении будущего спроса случались», — сообщили в

пресс-служба Melon Fashion Group. «Можно делать ставку на одни модели и цвета, а по факту хитом продаж будет другое. Или, наоборот, недооцененный тренд может привести к нехватке. Но самое большое влияние оказывает то, чем невозможно управлять — это погода. Но тем не менее постоянная работа и автоматизация процессов позволяет выявлять пробелы и избегать ошибок».

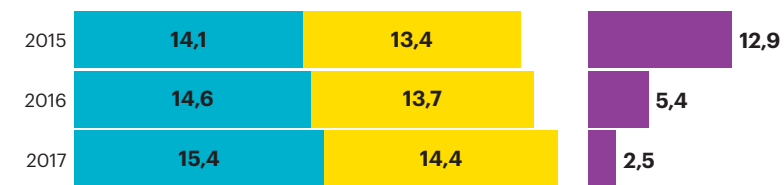
Сейчас явно идет поиск оптимальной схемы использования big data и AI, где также может быть много нюансов. К примеру, такая прорывная компания, как Decathlon, в своей родной Франции использует big data, но при этом 70% запросов клиентов обрабатывает по телефону. Объяснение — желание не терять связи с покупателем, особенно с учетом того, что он, как правило, обращается с проблемой. Компания также решила просто убирать из ассортимента товары, которые наберут больше 25 мнений потребителей с оценкой ниже трех, а заодно сделала из этого рекламную кампанию. Другой пример компромисса — Leroy Merlin. С помощью анализа big data компания изучает европейские домохозяйства, но при этом продолжает анализировать фокус-группы и даже ходить по их домам.

Очевидно, пока компания может расти и на европейском, и на российском рынках без того, чтобы инвестировать огромные деньги в ИТ, она этого делать и не будет. До тех пор пока размер сети измеряется десятками, даже сотнями, но не тысячами магазинов, компания может понимать своего клиента и реагировать на изменения рынка и без высоких технологий. ▀

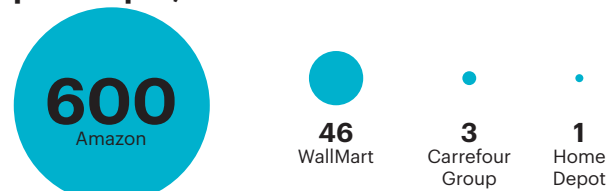
### SKU на службе ретейла

#### Оборот розничной торговли РФ

■ Непродовольственные товары, трлн руб.  
■ Продовольственные товары, трлн руб.  
■ Уровень инфляции потребительских цен, %



#### Общее количество SKU международных ретейлеров, млн



Источник: данные компаний



Как московская семья открыла сеть хореографических школ для малышей

# Из пинеток в пуанты

СВЕТЛАНА РОМАНОВА,  
ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

**Супруги Корнеевы искали занятия для дочери, а обнаружили собственный бизнес.**

Осенью 2016 года Татьяна Корнеева, толкая коляску с дочерью, развозила рекламные листовки по детским садам района Тропарево-Никулино. В листовках сообщалось, что на Никулинской улице заработала балетная студия для девочек от трех лет. Идея открыть необычную студию родилась из личной потребности. За месяц до этого Корнеева решила отдать маленькую дочь Милану на балетные занятия, но обнаружила, что мода на раннее развитие не коснулась балета: как и в советское время, студии набирали детей в основном с шести-семи лет. Тогда Корнеева, которая увлекалась балетом с детства, решила проводить занятия сама, благо небольшой опыт преподавания у нее был. Она сняла помещение в детском центре рядом с домом и набрала первых учеников.

Женщина собиралась обучать детей за символическую плату — ей просто хотелось, чтобы у дочери была компания. Но тут вмешался муж. Предприниматель Дмитрий Корнеев был против бесплатного труда, а увидев интерес к школе со стороны родителей, заявил, что собирается превратить занятия в серьезный бизнес. Татьяна Корнеева согласилась и не прогадала: в 2017 году сеть школ «Балет с двух лет» (возрастную планку предприниматели решили понизить на год) принесла супругам 15 млн руб. выручки и 7 млн руб. чистой прибыли. Школы открылись не только в Москве и других регионах России, но и в Казахстане и даже Китае.

## Пачка и «Жигули»

Татьяне Корнеевой (в девичестве Перегородовой) 35 лет. Она родилась в Казахстане в семье полковника КГБ и журналистки Всесоюзного радио. С шести лет она учила английский язык и занималась балетом в доме культуры родного Степногорска. В 11 лет она поступила в третий класс Алма-Атинского хореографического училища им. А.В.Селезнева, но не осталась там из-за очень слабого преподавания общеобразовательных предметов. Когда родители переехали в город Петропавловск на границе с Россией, Перегородова окончила здесь детскую хореографическую школу. В 1998 году, когда семейство переехало в Киров, она стала солисткой в местном театре.

Позже, когда Перегородовы обосновались в Москве, девушка оставила карьеру профессиональной балерины: училась на факультете управления РГГУ и



По расчетам создателей сети школ «Балет с двух лет» Татьяны и Дмитрия Корнеевых, в текущем году собственные точки сети принесут им 65 млн руб. выручки и 35 млн чистой прибыли

журфаке МГУ, работала ведущей на телевидении. Однако танцевальные навыки Корнеевой ещегодились — когда в 2011 году она рассталась со своим молодым человеком Дмитрием Корнеевым, она решила перебраться в США. Вскоре по приезде Перегородову пригласили преподавать балет детям от трех лет в танцевальную школу Revolution Dance Centre в городе Монтроз под Лос-Анджелесом.

Параллельно она давала частные уроки детям из Малибу. «У меня не было опыта, я придумывала программу на ходу. С младшими детьми поначалу было сложно, но я приспособилась. Тем не менее за четыре месяца мы с детьми выучили простой танец и провели первое выступление», — вспоминает она. Летом 2012 года ей позвонил Корнеев и предложил возобновить отношения. Она согласилась,

предпочтя личную жизнь профессиональной карьере. Вскоре она вышла за Корнеева замуж.

Дмитрию Корнееву 32 года. Он родился в городе Кольчугино Владимирской области. Родители развелись, когда сыну было пять лет, а через два года погибла его мать. Опекун над ребенком взяла бабушка. Ее пенсии на жизнь не хватало, и ребенок с десяти лет разгружал «Газели» с автомобильными запчастями. «Рядом с домом был автомагазин, им владел дядя Дима. Он звал нас с ребятами и платил какие-то деньги за разгрузку. У него был автомобиль — редкая кабриолетная серия «ВАЗ 2108», а еще квартира в новом доме. Я тогда понял, что заниматься бизнесом круто», — вспоминает Корнеев. С 13 лет подросток фактически жил один в квартире, оставшейся от матери.

После школы он приехал в Москву с мечтой купить машину луч-

ше, чем у дяди Димы, — «ВАЗ 2109». Чтобы остаться в столице, поступил на технологический факультет Московского института стали и сплавов. Через месяц устроился компьютерным мастером. «Я мало что понимал в починке компьютеров. В компании меня научили не только разбираться в электронике, но и базовым для бизнеса вещам: продажам, общению с клиентами», — вспоминает Корнеев. Вскоре он зарабатывал уже до 100 тыс. руб. в месяц — и все равно чувствовал, что этого мало, и с завистью поглядывал на дорогие авто своих работодателей.

Летом 2008 года он ушел с работы и вместе с двумя друзьями открыл компьютерную мастерскую. Партнеры сняли помещение, купили мебель, запустили сайт, вложились в дорогую директ-рекламу — и лишь потом подсчитали, что цена привлечения каждого клиен-

та слишком высока — 5–7 тыс. руб. Окупиться не получалось, и через пять месяцев бизнес распался.

Корнеев стал чинить компьютеры как индивидуальный мастер. В конце 2010 года у него появился и другой бизнес — интернет-магазин, продающий китайские смартфоны Vconnest. Затем предприниматель запустил еще два онлайн-магазина — электроники и фитнес-браслетов с гравировкой. А в конце 2011 года друг предложил ему организовать онлайн-магазин изделий из серебра — столовых приборов, ювелирных украшений и прочее. Корнеев считал, что диверсификация доходов — ключ к стабильности, и брал заказы в других сферах: например, разрабатывал компьютерную игру для Mail.Ru Group. Наконец-то мечты Корнеева стали сбываться: ежемесячная прибыль от всех проектов составляла более 400 тыс. руб.

**Экономика собственной сети\* проекта «Балет с 2 лет» (октябрь 2018 года), млн руб.**

Выручка

5,8

Расходы

3,95

Зарплаты

1,9

Аренда офисов и залов

1,1

Оборудование

0,29

Маркетинг

0,3

Прочие расходы

0,36

Прибыль

1,85

\* Без учета франшизы.

Источник: данные компании



## Искусство — спальным районам

В мае 2014 года Корнеевы отправились в длительное путешествие в США. Они сняли квартиру в Калифорнии, где родилась их дочь. Но осенью рубль резко упал, а вместе с ним и продажи во всех принадлежавших Корнееву проектах. Предприниматель потерял 10 млн руб. и вынужден был закрыть все убыточные проекты — выжил лишь онлайн-магазин по продаже серебра, который работает до сих пор.

Доход семьи упал до 150 тыс. руб. в месяц, и в конце 2014 года супруги вернулись в Москву. Денег на аренду жилья не было, и они поселились у родителей Татьяны Корнеевой. «Депрессировать я не стал: у меня же ребенок родился, надо было крутиться», — вспоминает Корнеев. К идее балетной школы он сперва отнесся с иронией, но уже второе занятие заставило его пересмотреть свое отношение. Когда все восемь детей, пришедших на первый бесплатный урок, вернулись и на второй, за который родителю каждого ребенка пришлось заплатить по 500 руб., предприниматель воскликнул: «Конверсия — 100%!» И предложил жене помощь. Пока он делал для нового бизнеса сайт, Корнеева продвигала школу в офлайне: оставляла флаеры в детских садах, беседовала с клиентами по телефону.

## Танец очень маленьких лебедей

За 10 тыс. руб. в месяц Корнеевы арендовали по часам помещение в детском центре на Никулинской. Занятия Татьяна Корнеева вела по методике, которую придумала сама. По ее словам, основная цель педагога — удерживать внимание детей: в этом возрасте малыши теряют его очень быстро. «Такие дети не понимают слова, как четырех- и пятилетние, поэтому у нас все построено на копировании движений педагога, — рассказывает Корнеева. — Бесплезно говорить: «Встаньте в третью позицию». Взамен мы придумываем образ: например, это может быть раскрывающийся цветок — руки идут в стороны».

Никаких игрушек на уроках она не использует — зато рассказывает сказки и истории. «Пытаемся воздействовать на воображение с помощью ситуаций: «Вы увидели маму», «Потеряли любимую игрушку» и так далее, — говорит основательница «Балета с двух лет». — Плюс работа с дисциплиной. У нас есть свод правил, как вести себя на уроке. Он в стихотворной форме, дети учат его дома». Над дисциплиной, по ее признанию, приходится попотеть.

Занятия быстро стали пользоваться популярностью. Но вскоре владельцам центра не понравилось, что в их тесном здании постоянно толпятся родители маленьких детей, и они попросили Корнеевых съехать. Те без труда нашли другое помещение, сумев не потерять клиентов.

Поначалу Корнеева занималась лишь с трех-, четырехлетними детьми. Но вскоре начали звонить и родители тех, кто был еще младше. «В США дети занимают-

ся танцем буквально с пеленок, а в России балет — это нечто специализированное и элитарное: туда попадают уже хорошо подготовленные дети на основе физических данных. У нас в стране вообще нет веры в то, что дети в три года могут учиться, а не только скакать», — сетует Корнеева. По ее словам, танцем должны заниматься все желающие — просто ради эстетического воспитания и общего развития.

Через несколько недель после открытия студии к Корнеевым обратились владельцы детского развивающего центра в Солнцево и попросили проводить у них занятия без платы за аренду. «Они поняли, что балетные курсы сделают их центр уникальным», — поясняет Корнеев. Предприниматели согласились, а вскоре решили, что и самим пора открывать отделения школы: листы ожидания в студию уже включали десятки детей.

Всего за год, к осени 2017 года, супруги открыли в Москве 14 отделений школы, которую они назвали «Балет с двух лет». Помещения они выбирали в спальных районах с высокой плотностью многоэтажек, то есть там, где много семей с детьми. Как правило, место находилось на первом этаже новостройки. К концу 2017 года в каждой из точек занималось в среднем по 50 детей.

Однако, как оказалось, предприниматели совершили ошибку, работая с детскими центрами на условиях почасовой аренды. Часть из них, оценив популярность нового вида занятий, переставали пускать к себе школу, а взамен открывали собственные балетные студии. Тогда Корнеевы перешли к другой модели работы. Они арендуют помещение на несколько лет и сами делают в нем ремонт: красят стены, в комнатах

## Всего за год супруги открыли в Москве

### 14 отделений школы. Помещения

### они выбирали в спальных районах

### с высокой плотностью многоэтажек,

### то есть там, где много семей с детьми

ожидания для родителей кладут деревянные полы, в залах стелют специальное амортизационное покрытие. А в договоре, который заключают до этого, прописывают, что при досрочном расторжении владелец помещения должен выплатить значительную часть стоимости ремонта. Цена ремонта обычно 2–4 млн руб. Если владелец решит расторгнуть договор в течение года, он должен будет выплатить полную стоимость ремонта, в дальнейшем сумма выплат снижается.

## Танец на камеру

Татьяна Корнеева до сих пор сама проводит все собеседования с кандидатами в преподаватели. Говорит, что определяет уровень балерины по одному движению — *port de bras* (движение рук в основных позициях с поворотом или на-

## Взгляд со стороны

### «Как управляться с двухлетними — я не знаю»

**Александр Семенов,**  
гендиректор сети «Русский балет»

«Мы принимаем с трех лет. Как управляться с двухлетними, я не знаю. На мой взгляд, выручка у «Балета с двух лет» невысокая и доходы довольно малы. Может быть, не все из центров, о которых они говорят, запущены или до конца укомплектованы? Сейчас в России, помимо них, работают три крупные франшизные сети: это «Русский балет», Lil Balerine, «Балет классик». У «Балета с двух лет» есть конкурентное преимущество — то, что они берут детей

младше, чем другие сети. Но возникает вопрос по поводу их методики — кто ее запатентовал? Написать можно все, что угодно, но запатентовать очень трудно».

### «Если это отрывает детей от планшетов — почему бы нет?»

**Илья Рожков,**  
гендиректор студий «Балет в большом городе» и «Балетомания»

«Главный вопрос — захочет и сможет ли заниматься ребенок в возрасте двух лет? Взрослые (средний возраст у нас в студиях — 30–35 лет) приходят с осознанной мотивацией. Детей приводят родители, которым

нравится балет. Но если учить балету серьезно, то это не очень веселое и простое занятие. И дети к этому не готовы вообще: у них нет концентрации и физподготовки. Мы берем детей, начиная минимум с трех лет, это минимальная планка. Педагог должен иметь не только балетное, но и педагогическое образование. Он балансирует на тонком льду между интересным уроком и методикой, которая основана на классической Вагановской теории: он должен уметь адаптировать ее для детей, внося элементы игры. Это умеют лишь очень одаренные педагоги. Найти таких очень сложно, и это главная проблема

сетевой балетной студии. За три года работы нам удалось найти около десяти действительно стоящих детских педагогов, и только трое из них могут работать с трехлетками. Такие преподаватели, как правило, уже где-то работают. Подстроиться под их график также бывает непросто.

К нам нередко приходят дети, которые занимаются в какой-то студии, но по их технике видно, что они занимались не балетом, а фактически изучали элементы ритмики, общего физического развития. Но каждому свое: если это отрывает детей от планшетов — почему бы нет?»

клоном головы, а также перегибом корпуса). По ее словам, из кандидатов педагогом становится лишь один. Сейчас в собственных студиях сети «Балет с двух лет» работают в общей сложности 29 преподавателей.

Однако умение танцевать не единственное требование. Предпринимательница вспоминает, как в филиал на проспекте Вернадского пришла работать молодая талантливая балерина, идеально подходящая под все требования. «Все ею восхищались. Я бывала на уроке — меня все устраивало, но дети через несколько занятий бросали ходить. Конверсия была

обеспечивают конверсию выше 70%, могут получать более 100 тыс. руб. Такие обычно проводят до шести занятий пять раз в неделю, но большинство педагогов и работает, и получает меньше. В среднем преподавательницы занимаются с детьми 22 часа в неделю.

Низкой считается конверсия менее 30%. По словам супругов, после введения такого KPI конверсия выросла в среднем с 30 до 70%, а выручка с каждого клиента за все время обучения в среднем увеличилась с 16 тыс. до 22 тыс. руб. Средняя продолжительность посещения занятий сейчас составляет четыре месяца.

Чтобы удостовериться, хорошо ли трудятся балерины, компания установила камеры в каждом из залов. Если конверсия начинает падать, специальный сотрудник просматривает архив и пытается найти причину оттока детей. Для учеников тоже работает своя система мотивации. Прозанимавшись определенное количество месяцев, дети получают подарок — рюкзак с логотипом компании и т.п. Обе схемы вознаграждения компания использует не только в собственных клубах, но и в открывшихся точках франшизной сети.

## Русские сезоны

Почти с самого начала к создателям «Балета с двух лет» обращались предприниматели, желающие открыть точку под их брендом. Но Корнеевых терзали сомнения, стоит ли расплывать силы. Корнеев обратился за консультацией к создателю франшизной сети Coffee Like Аязу Шабутдинову. «Он мне сказал: не запускай франшизу, если у тебя нет продукта, который отточен», — вспоминает предприниматель. Лишь к маю 2018 года супругам-партнерам удалось выверить все параметры франшизы, которые им казались важными — среднюю зарплату педагогов, требования к помещению и т.п.

Первыми франчайзи в мае 2018 года стали два предпринимателя из Казахстана. Они запла-

тили за пакет 500 тыс. руб., дополнительно вложив в открытие студии 4 млн руб. Балетная студия в Алма-Ате принесла 700 тыс. руб. выручки в первый месяц. В дальнейшем партнеры будут платить ежемесячно 5% от выручки в 1,5 млн руб. Скрыть финансовые показатели невозможно, поскольку данные о финансовых результатах партнера, эффективности работы персонала, заполняемости классов видны в единой CRM-системе сети.

В текущем году партнерские точки открылись в Санкт-Петербурге, Химках, Мытищах, Зеленограде и др. Кроме того, «Балета с двух лет» появился партнер в Китае: образовательная компания Best Promise Limited сама вышла на предпринимателей и открыла балетную студию в Циндао. Сейчас в сети — 20 точек, принадлежащих супругам, и восемь работающих по франшизе.

По словам Корнеева, около 80% тех, кто обращается за франшизой, — топ-менеджеры из крупных компаний — Сбербанка, Kia и т.п. «Многие готовят запасной аэродром, понимая, что через три-четыре года уволятся с работы или выйдут на пенсию. Как правило, эти люди хорошо считают. Таких «школьников», каким я сам был десять лет назад, в партнеры не берем», — делится Корнеев. По его расчетам, в текущем году лишь собственные точки сети принесут ему 65 млн руб. выручки и 35 млн чистой прибыли. В 2019 году он планирует удвоить выручку, а вместе с партнерами-франчайзи заработать еще 300 млн руб.

Недавно к супругам обратилась директор по маркетингу Philip Morris International с тем, чтобы открыть точку в швейцарской Лозанне. «Пока что договор не подписан. Но потенциальный партнер прислала всю аналитику по городу, мы стали считать, ведь экономика там совсем другая. Там есть две балетные школы для детей, в которых обычно нет мест. Кажется, спрос будет высок», — говорит Корнеев. ■



# Молочный Форум 2018

## Мнения экспертов



**Денис Буцаев**  
Правительство  
Московской области

В последние годы молочное хозяйство показывает стабильные темпы роста благодаря государственной поддержке. Растут инвестиции в отрасль, открываются новые предприятия, расширяется масштаб производства. Приоритетные направления молочной отрасли — улучшение качества сырья, глубокая переработка молока, повышение инвестиционной привлекательности, адаптация зарубежного опыта и цифровизация.

Для роста экспорта сельхозпродукции в Подмоскowie у нас есть программа, связанная с созданием мест переработки сырья — обрабатывающие кластеры. В следующем году в Подмоскowie запустится сырный кластер. У региона большие возможности быть в ближайшие годы первым в стране по переработке и сбыту продукции в больших объемах, в том числе на экспорт.

Особую роль в поддержке молочного хозяйства Подмоскowie играет Международный агропромышленный молочный форум. Благодаря ему достигаются важные договоренности, в этом году есть ряд инвестиционных соглашений в сфере производства и переработки молока, сыроделия, животноводства.



**Андрей Разин**  
Минсельхозпрод  
Подмоскowie

Международный агропромышленный молочный форум проходит уже в пятый раз. За эти 5 лет удалось остановить падение темпов и увеличить объемы производства. Есть уверенность, что поставленная задача руководителем региона Андреем Воробьевым — к 2021 году произвести миллион тонн молока, реальна и выполнима. Хочу отметить, что в настоящее время набирает развитие экспортный потенциал молочной промышленности Подмоскowie. К Подмо-

сковому региону проявляют интерес и активно сотрудничают представители деловых кругов, сельхозтоваропроизводители, инвесторы, менеджеры ведущих компаний и эксперты из многих стран. Их привлекает, в том числе, и государственная поддержка отрасли. Московская область на данный момент номер один по выделению субсидий в молочной сфере. Деньги идут на предоставление земель, субсидирование молочного животноводства, строительство и реконструкцию старых ферм, создание сырного кластера. На форуме в этом году планируется обсудить отрасль, обменяться опытом и со многими подписать инвестиционные соглашения.

2018 год. Реклама. 18+

## Умный город — безопасный город

## Мнение эксперта



**Дмитрий Галочкин**  
МТПП

В числе основных целей Гильдии негосударственной сферы безопасности (НСБ) Московской торгово-промышленной палаты — успешное развитие предпринимательской деятельности, создание условий добросовестной конкуренции в отрасли, а также контроль за качеством услуг в сфере безопасности. Сегодня нашу деятельность поддерживают ведущие общественные объединения НСБ,

в их числе — Координационный совет НСБ России, в руководство которого входят сенаторы Виктор Озеров и Алексей Кондратьев, Общероссийский профсоюз НСБ, общественное объединение правоохранительной направленности «Безопасная столица», лидером которого является Инна Святенко.

В рамках Гильдии НСБ мы сегментировали направления деятельности. Так, в частности, сейчас в организации представлены специалисты из охранный, детективной, пожарной и других профессиональных областей. По каждому из направлений у нас выстроены деловые отношения с органами законодательной и исполнительной власти. Мы активно участвуем в контроле качества услуг в сфере безопасности в режиме

общественного и народного контроля. Помимо отраслевых направлений идет развитие института компетенции и квалификации. Также у нас работают спецпроекты «Правовой центр», «Медиасовет», «Информационное бюро» и другие, в рамках которых мы предоставляем различные услуги для бизнеса.

Так, например, наши специалисты осуществляют комплексный юридический консалтинг предприятий. Сегодня нами создана целая правозащитная система, выстроено взаимодействие с уполномоченными при президенте РФ по правам человека и ребенка, Советом по правам человека, который действует при главе государства. Гильдия также участвует в разработке концепции программы «Умный город» в Мо-

скове, в этом направлении мы взаимодействуем с самыми авторитетными столичными вузами, в числе которых — Московский государственный университет, Российский государственный гуманитарный университет, Российская академия народного хозяйства и государственной службы.

Также по нашей инициативе был создан НИЦ «Безопасность», который занимается разработкой законодательных и правовых документов, регулирующих отрасль, формированием методик, а также профессиональных стандартов.

2018 год. Реклама. 18+

