

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
6 апреля 2017  
Четверг  
№ 60 (2557)



**Андрей Дубовсков,**  
президент МТС

«Источники доходов  
валяются под ногами»

ИНТЕРВЬЮ, С. 8 →

ФОТО: Владислав Шатило/РБК

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 05.04.2017

1152,49 ↑  
пункта

Цена нефти BRENT  
Bloomberg, 05.04.2017, 20.00 мск

\$54,37 ↑  
за баррель

Международные резервы  
России ЦБ, 24.03.2017

\$399,0 ↑  
млрд

Курсы  
валют ЦБ  
06.04.2017

\$1= ↓  
₽55,89

€1= ↓  
₽59,69

МЕДИА В Кремле задумались о смене ТВ-повестки

# Телевидение вернут в страну



За последние несколько лет люди устали находиться на «военном информационном фронте», и власти это понимают, уверяет источник РБК

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**В Кремле обсуждается возможность корректировки повестки российского телевидения, с тем чтобы оно больше внимания уделяло внутренним проблемам. Люди устали находиться на «военном информационном фронте», отмечают эксперты.**

## Перенастройка ТВ

В администрации президента обсуждается возможность корректировки повестки российского телевидения, рассказали РБК два источ-

ника, близких к Кремлю, и бывший федеральный чиновник. Речь идет о том, чтобы телевидение уделяло больше внимания внутрироссийским проблемам, уточняет один из собеседников РБК.

«Должны больше обсуждаться перспективы людей, состояние экономики, ситуация в стране, чтобы не было такого разрыва между телевизионной повесткой и тем, что реально беспокоит людей», — объясняет смысл дискуссий в Кремле близкий к администрации президента собеседник РБК.

По словам бывшего федерального чиновника, телевидение сегодня не является источником информа-

ции, не умеет интересно говорить о внутренних проблемах, и многие вещи, волнующие граждан, обсуждаются не на телеэкранах, а на интернет-площадках и в соцсетях.

То, о чем говорят на телеэкранах и что обсуждают на интернет-площадках, зачастую не имеет между собой ничего общего, в Кремле думают над возможностью сблизить два этих мира, уточняет собеседник, близкий к администрации президента. За последние несколько лет люди устали находиться на «военном информационном фронте», и власти это понимают, уверяет он.

Телевидение должно быть эффективным инструментом комму-

никации при обсуждении внутренних проблем страны, это особенно актуально перед выборами президента, добавляет бывший федеральный чиновник. В преддверии и во время кампании должно обсуждаться будущее России и людей, но телевидение для этого не приспособлено: «Инструмент доведения приоритетов [власти] сегодня отсутствует», — подчеркивает он.

На телевидении в его нынешнем виде львиную долю занимает внешнеполитическая повестка, в то время как места для внутренних проблем почти нет, говорит собеседник РБК.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 2 →

БЮДЖЕТ

## Расходы в обмен на дивиденды

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Расходы бюджета в 2017 году могут быть увеличены до 200 млрд руб., заявил глава Минфина. Но произойдет это только в случае, если государство соберет 50% прибыли госкомпаний в виде дивидендов.**

Расходы бюджета в 2017 году могут увеличиться на уровень дополнительных нефтегазовых доходов, заявил журналистам 5 апреля на форуме Московской биржи министр финансов Антон Силуанов.

Оценочный объем таких доходов — около 200 млрд руб., сказал Силуанов. Однако они поступят в бюджет, только если будет исполнено решение о передаче в казну 50% дивидендов госкомпаний, подчеркнул министр. «Если будет другое решение, у нас не будет нефтегазовых доходов, а значит, не будет и ресурсов для поправки», — сказал министр.

При этом Минфин выступает против увеличения трат за счет нефтегазовых доходов. Это могло бы дать положительный результат, однако министерству не хочется «наступать на старые грабли», говорил Силуанов в интервью РБК в конце февраля. «Это даст позитивный результат. А что дальше? А дальше мы можем попасть в такую же ситуацию, в которую попали полтора года назад: изменились внешние факторы, доходы сократились, и потребовалось урезать бюджет. Кому это надо? Мы уже это проходили», — заявил министр.

Дополнительные нефтегазовые доходы, которые бюджет получает, потому что нефть стоит дороже \$40 за баррель, Минфин направляет на закупки валюты, которая будет перечислена в Резервный фонд.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **Дмитрий Девишвили**  
Выпуск: **вакансия**  
Руководитель фотослужбы:  
**Алексей Зотов**  
Фоторедактор: **Наталья Славгородская**  
Верстка: **Константин Кузниченко**  
Корректурщик: **Марина Колчак**  
Информационно-аналитический центр:  
**Михаил Харламов**  
Инфографика: **Андрей Ситников**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК  
Соруководители редакции РБК:  
**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**  
Главный редактор rbc.ru  
и ИА РосБизнесКонсалтинг:  
**вакансия**  
Главный редактор журнала РБК:  
**Валерий Игуменов**  
Руководитель фотослужбы:  
**Игорь Бурмакин**  
Первый заместитель главного редактора:  
**Кирилл Вишнепольский**  
Заместители главного редактора:  
**Светлана Дементьева, Дмитрий Ловягин,**  
**Ирина Парфентьева**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ  
Банки и финансы: **Марина Божко**  
Индустрия и энергоресурсы:  
**Тимофей Дзядко**  
Политика и общество: **Вячеслав Козлов**  
Международная политика:  
**Полина Химшишвили**  
Спецпроекты: **Денис Пузырев**  
Медиа и телеком: **Анна Балашова**  
Мнения: **Андрей Литвинов**  
Потребительский рынок: **Дмитрий Крюков**  
Свой бизнес: **Николай Гришин**  
Экономика: **Иван Ткачев**

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 Батыгина**  
Директор по рекламе  
товаров группы люкс:  
**Виктория Ермакова**  
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 № 0541  
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», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

ВНУТРЕННЯЯ ПОЛИТИКА «Единая Россия» обновит свои платформы

# Партия перезагружает идеологию

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**Единороссы объявят о перезапуске идеологических партийных платформ и об их новых кураторах. Патриотической платформой партии вместо Ирины Яровой будет руководить депутат Госдумы, один из основателей движения «Антимайдан» Дмитрий Саблин.**

## Перезапуск платформ

«Единая Россия» в четверг, 6 апреля, проведет заседание президиума генсовета партии. Одним из пунктов повестки станет обсуждение активизации деятельности партийных идеологических платформ, рассказали РБК два источника в «Единой России». По их словам, с докладом на эту тему выступит замсекретаря генсовета партии Евгений Ревенко, который будет курировать платформы. Ревенко вечером в среду был недоступен для комментариев РБК.

«Речь идет об активизации деятельности платформ, работа которых должна быть интересна и полезна для общества», — отметил один из собеседников РБК. Он уточнил, что у всех платформ будет единый аппарат, а в положении о платформах пропишут частоту и периодичность, с которой они должны



Депутат Госдумы, один из основателей движения «Антимайдан» Дмитрий Саблин (на фото) возглавит патриотическую платформу «Единой России» вместо Ирины Яровой

будут собираться, — не менее одного раза в два месяца. Кроме того, будет расширяться число участников дискуссий. «Это будут люди разных политических взглядов, кото-

рые станут обсуждать наиболее актуальные темы, волнующие общество», — подчеркнул собеседник.

Партийные платформы нужны, потому что «являются площадкой

для выработки сбалансированной позиции по самым актуальным вопросам с учетом разных точек зрения», заявил РБК секретарь генсовета «Единой России» Сергей Неверов.

МЕДИА В Кремле задумались о смене ТВ-повестки

# Телевидение вернут в страну

→ О КОНЧАНИИ. НАЧАЛО НА С. 1  
**Трудности перевода**

Дискуссии о корректировке повестки идут, но есть понимание, что сделать это не так-то просто, рассказывают два источника, близких к Кремлю.

Сейчас информация подается так: «Мы здесь хорошие, они там [за рубежом] плохие», — рассуждает один из собеседников РБК. Но если увеличивать внутриполитическую составляющую, то придется резко менять стилистику ведущих и передач, продолжает он. «Вопрос в том, смогут ли Соловьев с Киселевым переключиться на более спокойную повестку? Телевидение — это орудие огромной поражающей силы», — констатирует собеседник РБК.

Уверенности в том, что российские ТВ-форматы готовы к корректировке повестки, действительно нет, соглашается еще один источник, близкий к Кремлю. Проблема еще и в том, что на телевидении много ограничений: «Критиковать Порошенко безопасно, а вот вопрос обсуждения

внутренней повестки подводит к вопросу, кто в тех или иных проблемах виноват». Это уже создает сложности, добавляет источник, поскольку непонятно, что и в каком контексте обсуждать.

Ситуация, когда теле- и интернет-повестка связаны не очень плотно, разрушительная, считает политолог Глеб Кузнецов. «В одной стране не должно быть два разных народа, а по факту мы это наблюдаем: есть телевизионный и интернет-народ», — говорит он.

## Нет желания

Телевизионная машина вполне в состоянии перенастроиться, было бы желание, полагает Кузнецов. Тот же Дмитрий Киселев в свое время выступал с вполне либеральных позиций, уточняет эксперт. «В вечном споре телевидения с холодильником всегда побеждает телевизор, вдумчиво обсуждающий полный холодильник и кратчайший путь к нему. Поэтому надо обсуждать благосостояние россиян, а не только международную повестку», — говорит Кузнецов.

Люди видят, что на телевидении не затрагиваются важные проблемы, у них возникает ощущение, что им говорят неправду, именно поэтому власть озабочена сменой телевизионной повестки, считает политолог Николай Миронов. Но эксперименты с телевидением уже проводились в 80-е годы, в эпоху гласности: «Телевидение перенастроили на другой лад, а в результате оно вышло из-под контроля».

Любая идеологизированная система, ориентированная на пропаганду, создает искусственную повестку, искажает реальность и разрыв между реальностью и пропагандой тем больше, чем больше система оторвана от людей, говорит эксперт. Сейчас, по его словам, разрыв очень большой. Если власть решит больше ориентироваться на интернет-повестку, тогда придется давать ответы на вопросы, которые реально волнуют людей. «Но телевидение выйдет из-под контроля. Поэтому от пропаганды все равно никуда не уйти», — считает Миронов.

К тому же, по словам Миронова, известные телевизионные ве-

дущие привыкли говорить не то, что думают, следовать указаниям: «С такими людьми ничего не сделаешь. Если ты им скажешь придумать что-то новое, это вызовет у них когнитивный диссонанс».

Недоверие к новостным программам на телевидении испытывают 66% россиян, свидетельствуют данные опроса, проведенного в феврале 2017 года Фондом общественного мнения (ФОМ). У 21% новости по телевизору часто вызывают недоверие, у 45% участников опроса — редко (см. инфографику). По данным социологов, в том случае если новостная информация не вызывает доверия, 18% россиян проверяют ее в интернете на новостных сайтах (два года назад так поступали 15% участников аналогичного опроса).

47% участников опроса полагают, что качество новостных программ на российском телевидении за последние два года повысилось, 26% не увидели изменений, а 13% высказались, что новости на российском ТВ стали хуже. ■

### Новые кураторы

Одновременно с перезагрузкой платформ, по словам двух источников РБК в партии, будет объявлено о новых кураторах. Либеральную платформу вместо экс-депутата Госдумы Владимира Плигина возглавит председатель комитета по конституционному законодательству Совета Федерации Андрей Клишас; новым куратором социальной платформы вместо депутата Госдумы Сергея Железняка станет член Совета Федерации

матера Андрея Коркунова сменил вице-президент общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» Марина Блудян. Она входила в состав комиссии партии, готовившей программу «Единой России» перед выборами в Госдуму.

### Представительство идеологий

О создании идеологических партийных платформ «Единой России» было объявлено в 2012 году. Платформы образовались на основе идеологических партийных клубов, которые, в свою очередь, создавались для внутрипартийной дискуссии людей с разными взглядами, входивших в партию власти.

В отличие от клубов платформы должны не только обсуждать злободневные вопросы, но и добиваться их решения, говорил в 2012 году Неверов, анонсируя создание платформ. Тогда же были образованы три платформы: социальная, либеральная и государственно-патриотическая. Четвертая платформа, предпринимательская, появилась в 2016 году.

Платформы создавались, во-первых, для идеологического позиционирования отдельных групп в партии, имеющих различные взгляды, во-вторых, для обсуждения законопроектной деятельности, выработки общих позиций по тем или иным вопросам, говорит политолог Дмитрий Орлов. Со временем активность платформ практически свелась к нулю, и в партии стали подумывать о полном прекращении их деятельности, рассказывает источник в «Единой России». Однако на съезде партии в январе 2017 года ее лидер Дмитрий Медведев заявил, что

платформы должны сохраняться, но нуждаются в перезапуске.

До последнего времени у партийных платформ было несколько основных проблем: отсутствие во главе некоторых из них реально работающих людей, отсутствие идеологической составляющей и «распад» деятельности платформ на партпроекты, говорит Орлов. Теперь ситуация изменится, надеется он: «Во главе платформ встанут энергичные люди, будет ясное идеологическое позиционирование, на которое есть запрос, — платформы

будут высказывать мнение о различных законопроектах, ситуации в стране с учетом идеологических предпочтений [участников платформ]». Кроме того, «не будет распада деятельности на партпроекты», которые выведены в отдельное направление, рассуждает Орлов.

Протестные настроения сейчас усиливаются и лояльность постепенно выходит из моды, говорит политолог Аббас Галлямов. Власти должны либо бессильно наблюдать, как от них утекает колеблющийся избиратель, либо начинать

полноценный диалог с обществом, отмечает эксперт. Поэтому, по его словам, перед «Единой Россией» вопрос внутрипартийных дискуссий встал очень остро: «Еще год назад достаточно было говорить, что мы за Путина и сильную Россию, но сейчас этого мало. Сегодняшнего избирателя эти мантры уже не впечатляют». Решение перезапустить платформы абсолютно адекватное, вопрос только в том, насколько серьезными окажутся дискуссии, которые там будут происходить, заключает Галлямов. ▀

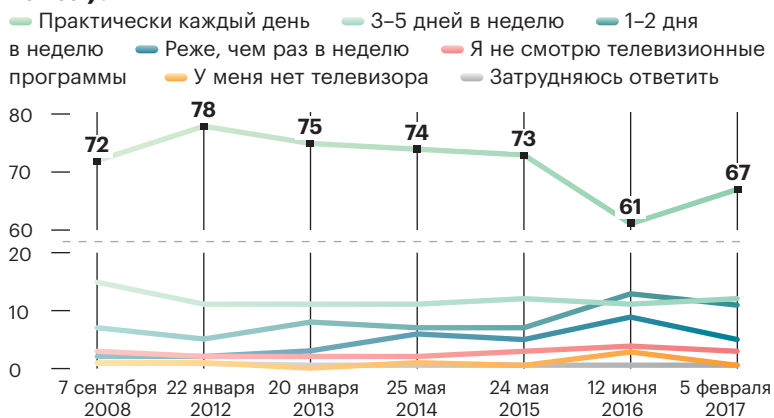
«Речь идет об активизации деятельности платформ, работа которых должна быть интересна и полезна для общества», — отметил один из собеседников РБК

Валерий Рязанский; государственно-патриотическую платформу возглавит депутат Госдумы, первый зампред Всероссийской общественной организации ветеранов «Боевое братство» и один из основателей движения «Антимайдан» Дмитрий Саблин. Ранее эту платформу курировала депутат Госдумы Ирина Яровая.

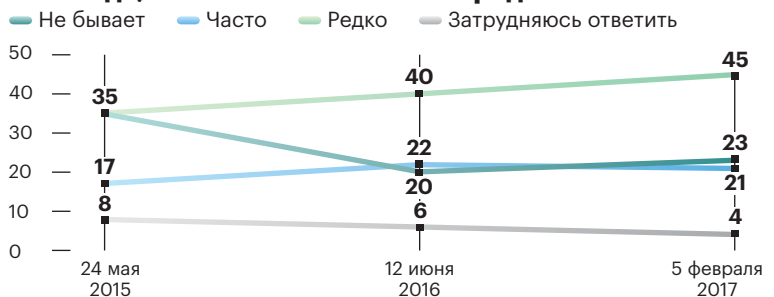
В предпринимательской платформе произойдут изменения в составе сопредседателей (это единственная из четырех платформ, где есть такая должность): предприни-

### Телепредпочтения россиян

Как часто в течение недели вы смотрите телевизионные программы (неважно, через какие устройства и какой канал)?



Бывает ли так, что новостная информация на телевидении вызывает у вас недоверие, сомнения? И если да, то так бывает часто или редко?\*



Источник: ФОМ

МГНОВЕНИЕ  
ПРЕКРАСНОГО.  
GENESIS G80

GENESIS.COM

Дженезис. Реклама.

БЛИЖНИЙ ВОСТОК Что известно о химической атаке в Сирии

# По сектору газом

АНТОН БАЕВ,  
АНЖЕЛИКА БАСИСИНИ

**В результате химической атаки в провинции Идлиб погибли от 72 до 100 человек. Западные страны возлагают ответственность на Сирию и Россию, чья версия событий не совпадает с данными западных источников и показаниями очевидцев.**

Во вторник, 4 апреля, населенный пункт Хан-Шейхун на юге сирийской провинции Идлиб подвергся химической атаке. Об этом в тот же день сообщил находящийся в Лондоне Сирийский центр мониторинга по правам человека (SOHR).

По данным SOHR, в результате атаки погибли по крайней мере 72 человека, в том числе 20 детей и 17 женщин. Число жертв среди мирного населения может вырасти из-за большого количества раненых и пропавших без вести людей, считают правозащитники. Ответственность они возложили на сирийские власти. По данным SOHR, самолеты ВВС Сирии продолжают наносить удары по разным кварталам города. В среду, 5 апреля, организация зафиксировала еще пять атак, информации о жертвах нет.

Телеканал Al Jazeera и турецкое агентство Anadolu 4 апреля сообщили другие данные по жертвам со ссылкой на заявление министра здравоохранения временного правительства оппозиции в Идлибе Фираса аль-Джунди — более 100 убитых и 500 раненых в результате инцидента.

## Какой газ был применен

С места событий поступает противоречивая информация. Активисты оппозиционного медиаквотера провинции Идлиб указывают, что у пострадавших отмечают



Телеканал Al Jazeera и агентство Anadolu сообщили о более чем 100 убитых и 500 раненых в результате химической атаки со ссылкой на заявление министра здравоохранения временного правительства оппозиции в Идлибе Фираса аль-Джунди

симптомы отравления заринном — выделение изо рта белой пены, конвульсии и отсутствие реакции на свет. Сирийская армия могла применить зарин против мирного населения, однако эта информация окончательно не подтверждена, поделились с CNN своей версией два американских чиновника. По их словам, предположение основано на большом количестве жертв и характере полученных травм.

Подтвердить использование зарина в Хан-Шейхуне может только химический анализ, так как этот газ не имеет цвета и явного запаха, рассказал РБК бывший член комиссии ООН по биологическому и химическому оружию Игорь Никулин. «Носитель может быть любым — это и химические бомбы

промышленного производства, и кустарные мины, баллоны со взрывателем», — объясняет эксперт.

Если будут предоставлены свидетельства того, что это промышленно произведенные снаряды, с клеммами и штампами, можно говорить о том, что это дело рук сирийской правительственной армии. В обратном случае, указывает Никулин, речь будет идти о кустарном производстве оппозиции.

## Следы правительства

Как заявил оппозиционному медиаквотеру в Идлибе представитель неправительственной «Сирийской гражданской обороны» (организация более известна как «Белые каски»), Хан-Шейхун атаковала авиация правительствен-

ных войск. Были выпущены четыре ракеты, в том числе одна с отравляющим газом, по жилым кварталам на севере города ранним утром, около 7 часов.

Администрация президента США Дональда Трампа также возложила ответственность за химическую атаку на режим Асада, назвав действия правительственных войск «отвратительными». Пресс-секретарь Белого дома Шон Спайсер заявил во вторник, что США работают над установлением обстоятельств произошедшего, однако американская администрация видит в этом след действий сирийского режима. Он также отметил, что атака стала «следствием слабой и нерешительной» политики администрации Обамы, который в 2012-м обещал прове-

сти красную черту против применения химического оружия, однако так ничего и не сделал.

Город Хан-Шейхун находится в южной части провинции Идлиб. Его контролирует оппозиция, в том числе умеренная группировка «Ахрар аш-Шам». Из города оппозиция проводит наступательные операции в провинции Хама. Благодаря последним успехам оппозиционных группировок, линия фронта отодвинулась от города на несколько десятков километров. Вооруженные силы группировки в регионе, по оценкам Financial Times, составляют до 25 тыс. человек. Ранее «Ахрар аш-Шам» присоединилась к объявленному в 2016 году в Сирии перемирию, сообщила российское Минобороны.

## Россия и Сирия отрицают

Армия Сирии в официальном заявлении, опубликованном агентством SANA, опровергла причастность правительственной авиации к химической атаке на Хан-Шейхун. По словам военных, армия никогда не использовала химические или токсические вещества и «не будет делать подобного в будущем». Аргументы и фотографии, приведенные оппозицией, правительственные войска назвали «ложными обвинениями».

Минобороны России сообщило, что российская авиация в атаке на город не участвовала. Согласно официальной версии военного ведомства, представленной в среду генерал-майором Игорем Конашенковым, в Хан-Шейхуне находился крупный склад боеприпасов оппозиции. По данным Минобороны, на территории пораженного сирийской авиацией военного склада «находились цеха по производству фугасов, начиняемых отравляющими веществами». Эти снаряды в дальнейшем должны были

БЮДЖЕТ Антон Силуанов допустил рост госзатрат в 2017 году на 200 млрд руб.

# Расходы в обмен на дивиденды

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

За два месяца интервенций ведомство приобрело валюты на 183,5 млрд руб. Ежемесячный объем покупок снижается: если в феврале Минфин потратил на интервенции 113,1 млрд руб., в марте — 70,5 млрд руб., то в апреле, как следует из сообщения ведомства, запланированы закупки в объеме 69,9 млрд руб.

Месячный объем закупок Минфина равен прогнозу по дополнительным нефтегазовым доходам бюджета, скорректированному на ошибку в прогнозе предыдущего месяца. С учетом оценки дополнительных нефтегазовых доходов на

апрель Минфин приобретет за три месяца валюту на 253,4 млрд руб.

Для компаний с госучастием следует ввести ключевые показатели работы, одним из них может стать как раз размер дивидендов, рассказал Силуанов на биржевом форуме. «Если мы рассматриваем вложения государства как актив, то этот актив должен приносить доход государству. Это как раз и будет говорить об эффективности деятельности менеджмента: платит ли он те доходы, которые государство рассчитывает получить, или пытается уклониться, мотивируя это большими инвестиционными программами», — пояснил чинов-

ник. Бывший министр финансов, а ныне глава Центра стратегических разработок Алексей Кудрин поддержал Силуанова, отметив, что госсектор «не дает той отдачи, которую мы ждем от него».

Постановление правительства, которое обязывало госкомпании платить дивиденды в размере 50% чистой прибыли (по РСБУ или МСФО в зависимости от того, какая из сумм больше), было выпущено в 2016 году. Но оно создавало лазейки для госкомпаний, не желающих отдавать свои доходы государству. В результате дивиденды в половину прибыли не выплатили «Газпром», «Роснефть» и «Транснефть». Доку-

мент вернули на доработку в Минфин, и пока для госкомпаний действует старое правило, предполагающее выплату не менее 25% от чистой прибыли. Минфин и Минэкономразвития сейчас сходятся на том, что госкомпании потенциально могут заплатить 50%, однако первый вице-премьер Игорь Шувалов потребовал конкретных расчетов по этому вопросу, из-за чего решение по дивидендам отложили, писали «Ведомости» со ссылкой на свои источники.

Слова Силуанова о росте расходов за счет нефтегазовых доходов не стоит воспринимать как сигнал о смягчении бюджетной

политики, полагает руководитель направления «Фискальная политика» Экономической экспертной группы Александра Суслина. С одной стороны, существует много предложений, предполагающих рост госрасходов, с другой — некоторые компании часто ищут лазейки, чтобы не платить, рассуждает она. Заявление Силуанова было сделано, чтобы увязать эти вещи, считает Суслина: если власти хотят увеличить расходы, то они обязаны получить средства от госкомпаний, даже если те не хотят делиться. ■

При участии Олега Макарова

перевезти на территорию Ирака, резюмировал представитель военного ведомства. Подтвердить информацию о складе боеприпасов с помощью данных аэросъемки Конашенков не смог.

«В период с 11:30 до 12:30 местного времени сирийская авиация нанесла удар в районе восточной окраины населенного пункта Хан-Шейхун по крупному складу боеприпасов террористов и скоплению военной техники», — передает слова Конашенкова «Интерфакс».

Время, указанное российским Минобороны, противоречит данным «Белых касок» и показаниям опрошенных The New York Times очевидцев атаки. Они сообщили изданию, что налеты с воздуха начались около семи часов утра. Несколько часов спустя, по словам свидетелей, сирийская авиация нанесла удар по одной из клиник, где жертвам оказывалась медицинская помощь. Раненых госпитализировали в маленькие больницы и частные клиники, так как основная больница района была серьезно повреждена в результате бомбардировки двумя днями ранее, по данным газеты.

У ООН и Организации по запрещению химического оружия (ОЗХО) не нашлось подтверждений того, что инцидент с химическим оружием в городе Хан-Шейхуне стал следствием удара с воздуха, об этом в среду сообщил высокий

представитель ООН по разоружению Ким Вон Су во время своего выступления на заседании Совета Безопасности. «Согласно сообщениям, атака была совершена с воздуха и удару подвергся жилой район. Однако подтвердить способ осуществления предполагаемой атаки на данном этапе с определенностью нельзя», — заявил он (цитата по ТАСС).

Он также сообщил, что Миссия по установлению фактов ОЗХО, а также Совместный механизм ООН и ОЗХО по расследованию химических атак в Сирии приступили к сбору информации по инциденту. Ким Вон Су заверил, что обе организации обеспечат «независимое и беспристрастное» расследование произошедшего в провинции Идлиб.

### Резолюция раздора

Во вторник Соединенные Штаты, Великобритания и Франция внесли в Совет Безопасности ООН проект резолюции по предполагаемой химатаке в Сирии, о чем со ссылкой на дипломатов сообщает Reuters. По данным агентства, все три страны считают режим Асада виновным в произошедшем.

Согласно проекту резолюции, правительство Сирии должно предоставить Совбезу планы полетов и записи, сделанные в день предполагаемой атаки, и имена коман-

диров экипажей, выполнявших вылеты. Кроме того, инициаторы резолюции требуют обеспечить международным инспекторам доступ к авиабазе, откуда совершались вылеты правительственной авиации. Голосование по резолюции может состояться уже в среду, 5 апреля, указывают источники агентства. Официальный представитель МИД России Мария Захарова заявила, что проект документа носит «антисирийский характер».

Госсекретарь США Рекс Тиллерсон призвал союзников Асада Россию и Иран «оказать влияние на сирийский режим и гарантировать, что такого рода ужасающее нападение больше никогда не повторится». «Россия и Иран также несут большую моральную ответственность за эти смерти», — добавил он.

«Международное право запрещает использование, производство и хранение любого химического оружия. Поэтому любое применение рассматривается как международное преступление», — отмечает профессор кафедры международного права МГИМО Дмитрий Лабин. Он подчеркивает, что для того, чтобы назвать ответственных, международному сообществу необходимо сначала создать независимую экспертную группу, которая проведет расследование и установит факт совершенного преступления. ■

## Химическое оружие в Сирии

Производство отравляющих веществ в Сирии, согласно данным неправительственных организаций и ЦРУ, началось в 1970–1980-х годах при участии французских организаций и специалистов.

Самая крупная атака с применением химического оружия произошла 21 августа 2013 года в Восточной Гуте, пригороде Дамаска. В результате обстрела снарядами с нервно-паралитическим газом зарин погибли, по разным данным, от 280 до 1700 человек. Инспекторам ООН удалось установить, что в этом месте использовались ракеты класса «земля — земля» с отравляющим веществом зарин, а приме-

нили их сирийские военные.

После атаки занимавший тогда пост президента США Барак Обама заявил о возможности введения войск в Сирию. Президент России Владимир Путин в ответ выступил с планом уничтожения химического оружия в Сирии. После этого Совет Безопасности ООН принял резолюцию №2118 об уничтожении сирийского химического оружия. 14 октября 2013 года Сирия присоединилась к Конвенции о запрещении химического оружия. В октябре 2013 года под контролем экспертов ООН и Организации по запрещению химического оружия началось уничтожение сирийского хи-

мического оружия. Группа экспертов состояла из представителей России, США, Великобритании, Чехии, Узбекистана, Китая, Канады, Нидерландов и Туниса. 23 июня 2014 года ОЗХО сообщила о вывозе последней партии химического оружия с территории Сирии. Однако после этого в Сирии ООН и ОЗХО зафиксировали как минимум три случая применения сирийскими военными химического оружия. Так, сирийские войска применили химическое оружие 16 марта 2015 года в населенном пункте Каминас провинции Идлиб. В еще в пяти случаях организатора атаки установить не удалось.

## РБК КОНФЕРЕНЦИИ

# Телеком 2017: тренды и перспективы Мнение эксперта



**Михаил Демин**  
Генеральный директор,  
НТВ-ПЛЮС

В России пиратство появилось ровно тогда же, когда появилось платное ТВ. НТВ-ПЛЮС, как первый оператор спутникового платного ТВ, первым столкнулся с этой проблемой, потому что взламывались именно те системы, которые защищали самый интересный и популярный контент. Сегодня рынок пиратского оборудования хоть и сжимающийся, но все еще многомиллионный рынок. Плотность

и насыщенность предложения зависит от региона. В западной части страны продается по нашим данным до 85% процентов всего ввозимого и производимого. Мы боремся во многом с технологиями: зеркальными, шаринговыми, каскадными и т.д. Стоимость пиратского оборудования не высока, сопоставима со стоимостью оригинального.

Для НТВ-ПЛЮС борьба с незаконным использованием контента — это полноценное и приоритетное направление работы. Борьба с пиратством — это комплекс мер, связанных с мониторингом нарушений, как физическим, так и с использованием технических средств, взаимодействием с регулятором, органами внутренних дел, судебными инстанциями.

Также одним из приоритетных направлений остается

информирование клиентов об ответственности за незаконное использование контента. На сегодня услуга более чем доступна, ARPU\* на рынке чуть выше 2 долларов для физических лиц, для юридических лиц, кафе и ресторанов, она также более чем доступна. При этом, если в результате мониторинга обнаруживаются нарушения, блокировка осуществляется моментально, судебное решение как правило не занимает больше нескольких суток.

Ситуация радикальным образом изменилась за последние полгода. Благодаря совместным усилиям Роскомнадзора, судебных инстанций, операторов, разработана и функционирует система пресечения, по эффективности, скорости реакции превосходящая аналогичные системы большинства зарубежных аналогов.

Необходимо объединить усилия участников рынка в части противодействия распространению пиратского контента. Очевидно, координировать эти усилия должна отраслевая или межотраслевая организация, объединяющая ключевых представителей всех заинтересованных сторон (правообладателей, вещателей, агрегаторов) и, главное, имеющая возможность выступать в случае необходимости с законодательными инициативами. Это будет полезно, в том числе, для регулятора, который сможет получать общую «картинку» и оперативно реагировать, если потребуются внести корректировки в правовую базу, как в случае с кардшарингом. Возможно, имеет смысл организовать такую работу на базе МКС как уже имеющего опыт законодательской экспертизы и координации взаимодействия с участниками рынка.

\* АРПУ; 2017 год. Реклама. 18+

РЕГУЛИРОВАНИЕ Власти в Москве получают право штрафовать за костры и ремонт ночью

# Мэрия сохраняет спокойствие

СОФИЯ САРДЖВЕЛАДЗЕ

**Столичные власти намерены добиться права выписывать протоколы по десяткам статей столичного КоАП. Мэрия будет следить за соблюдением закона о тишине, разведением костров и пуском фейерверков.**

## Без контроля

Московские власти намерены получить право выписывать протоколы по нескольким десяткам статей столичного КоАП до конца этого полугодия, сообщил РБК глава департамента региональной безопасности Владимир Черников. Под юрисдикцию города может перейти право наказывать за более чем 60 видов нарушений. «Есть более 20 ключевых статей, за которыми сегодня нет достаточного контроля. Самый «кричащий» пример — «закон о тишине», — пояснил Черников. — Мы работаем с депутатами, создана рабочая группа».

В 2015 году Мосгордума приняла постановление «О соблюдении покоя граждан и тишины в ночное время», запретив шуметь в жилых домах с 19:00 до 9:00 и с 13:00 до 15:00. Штраф за нарушение статьи 3.13 КоАП Москвы составляет 1–2 тыс. руб. для граждан, 4–8 тыс. руб. для должностных лиц и от 40 тыс. до 80 тыс. руб. для юридических.

Всего в столичном КоАП более 170 статей о правонарушениях. По ряду статей столичного Кодекса об административных правонарушениях (КоАП) городские власти уже выписывают протоколы. Например, Госинспекция по недвижимости — за самострой, Мосжилинспекция — за нарушения правил перепланировки, департамент природопользования — за нарушение требований по защите зеленых насаждений. Однако часть статей городского кодекса почти три года никем не администрируется. Ранее по ним выписывала протоколы полиция, но в июле 2014 года вступили в силу изменения в федеральном КоАП, согласно которым полицейские имели право штрафовать за нарушения, предусмотренные региональными законами, только после заключения специального соглашения с местными чиновниками.

Без контроля за исполнением оказались статьи московского КоАП, которые связаны с общественной безопасностью: выгул животных, запуск фейерверков, попрошайничество и т.д., уточнила РБК глава комиссии Мосгордумы по безопасности Инна Святенко. «До сих пор идет дискуссия, какие статьи будет администрировать полиция, какие — город», — утверждает депутат.

## Восемь статей

Полиция готова взять на себя контроль за исполнением всего восьми статей столичного КоАП. Это сле-



У Москвы уже есть опыт, когда город забирает себе полномочия полиции. В 2013 году столичные власти получили право штрафовать за нарушение правил парковки. На фото: мэр Москвы Сергей Собянин

дует из проекта соглашения об исполнении административного кодекса Москвы, которое столичная полиция направила в мэрию еще 6 сентября 2016 года. О том, что такой проект соглашения был отослан, говорится в письме врио начальника ГУ МВД России по Москве Вячеслава Козлова в Мосгордуму, которое датировано 17 марта (копия письма есть у РБК).

Полицейские готовы взять на себя контроль за нарушением правил содержания домашних животных (в том числе выгул собак без поводков и намордников, нападения животных на людей, повлекших незначительный вред здоровью), приставание к гражданам, азартные игры в общественных местах, а также нарушение закона о тишине.

Полиция готова пресекать нарушение правил поведения на спортивных и зрелищных мероприятиях, не допускать несовершеннолетних в неположенные места, наказывать за расклеивание объявлений и нанесение надписей в запрещенных местах (в том числе рекламы на асфальте), а также пресекать нарушение правил пользования метро (к ним, в частности, относится провоз оружия и животных, бег по эскалатору, безбилетный проезд).

В письме за подписью Козлова подчеркивается, что «переданные полномочия могут касаться только правонарушений в сфере общественного порядка и общественной безопасности».

В пресс-службе ГУ МВД не предоставили РБК оперативный комментарий.

Всего в главу «Административные правонарушения, посяга-

ющие на общественный порядок и общественную безопасность», входит 17 статей. К нарушениям общественного порядка относятся еще и воспрепятствование деятельности дружинника, запуск фейерверков по ночам, нарушение возрастных ограничений при показе аудиовизуальных произведений, неупоминание о ЧС, разведение костров, нарушения

как будут администрироваться статьи московского КоАП, пока непонятно: об увеличении численности городских инспекций и комиссий речи не идет, заявил Черников. Но будет ли создана новая структура в мэрии, он не знает. Депутат Мосгордумы от КПРФ Андрей Клычков полагает, что новая структура необходима — это может быть государственное бюд-

Всего в столичном КоАП более 170 статей о правонарушениях. По ряду статей столичного Кодекса об административных правонарушениях (КоАП) городские власти уже выписывают протоколы

безопасности на воде и т.д. Все эти статьи, таким образом, могут официально перейти столичным властям.

## Полномочия и дружинники

У Москвы уже есть опыт, когда город забирает себе полномочия полиции. В 2013 году столичные власти получили право штрафовать за нарушение правил парковки. Для этого были созданы специальные ведомства: ГКУ «Администратор московского парковочного пространства» и Московская административная дорожная инспекция.

Но ответственность за неподчинение сотрудникам других государственных служб, которые исполняют обязанности по охране общественного порядка, нигде не прописана, уточняет эксперт. «Однако есть такое понятие, как применение уголовного закона по аналогии, и не исключено, что эта статья также будет применяться по аналогии, если соответствующие разъяснения даст Верховный суд. Второй вариант — считать неповиновение городским инспекторам административным правонарушением», — сказал РБК Оганян.

## Дружинники

За всеми мелкими правонарушениями должны следить именно городские власти и дружинники, считает глава профсоюза московской полиции Михаил Пашкин. Если организовать их работу с помощью средств фотовидеофиксации, то конфликтов с гражданами возникать не должно, полагает Пашкин. Если же обязать полицейских следить за выгулом собак без намордника, шумом по ночам и прочими мелкими нарушениями, то им придется заниматься только этим. «Сейчас на один экипаж за смену приходится пять вызовов «02». Если обязать полицию администрировать городской КоАП при той же зарплате и том же штате, то охрана правопорядка ухудшится», — заключил Пашкин.

В столице с 1993 года действует Московская городская народная дружина. Сегодня в ней состоят более 21,5 тыс. человек, говорится на портале открытых данных Москвы. В столице действуют и казачьи дружины, которые составляют несколько сот человек. Дружинники выходят в рейды вместе с сотрудниками полиции, поскольку сами не имеют права выписывать штрафы, задерживать нарушителей или заходить в квартиры без разрешения. Но согласно поправкам в федеральный КоАП, которые вступили в силу в 2014 году, граждане обязаны подчиняться требованию дружинников прекратить правонарушение, если это требование законно. В противном случае придется заплатить штраф до 2,5 тыс. руб.

В Москве регулярно возникают скандалы с участием добровольных помощников полиции. Летом прошлого года дружинник напал на девушку, сделавшую ему замечание, и пытался запугать ее своим удостоверением. В 2015 году случились беспорядки на летнем фестивале в Измайлово, по утверждениям гостей мероприятия, спровоцированные дружинниками.

В сентябре 2016 года активисты организации «Офицеры России», которые периодически выходят в рейды по соблюдению общественного порядка, заблокировали фотовыставку «Без смущения», на которой выставлялись фотографии с изображением обнаженных несовершеннолетних. ■

МНЕНИЕ

# Почему протестуют дагестанские дальнбойщики



**Константин Казенин,**  
старший научный сотрудник  
РАНХиГС и Института Гайдара

**В республике привыкли, что экономические протесты, как правило, завершаются диалогом с властями. Систему «Платон» вводили на федеральном уровне, но для будущего региона важно, чтобы компромисс был достигнут и в этот раз.**

Протесты дагестанских дальнбойщиков, не согласных с введением системы «Платон», прочно обосновались в первых строках новостей федеральных СМИ. Но эффектные картинки митингов у обочин автодорог не всегда позволяют понять, что действительно происходит и какие угрозы несет в себе происходящее. Для понимания этого важно задаться вопросом, почему заметным центром протестов стал именно Дагестан.

## Профессия «камазиста»

Первая и самая очевидная причина — это географическое положение республики на крупной транспортной артерии, соединяющей Россию с Азербайджаном. По ней в другие регионы страны везут не только овощи и фрукты из Закавказья и Дагестана, но и, например, иранский ширпотреб, активно поставляемый на вещевые рынки российского юга. Спрос на услуги перевозчиков из-за этого в республике велик. Хотя с дагестанцами на этом рынке активно конкурируют водители из того же Азербайджана, профессия дальнбойщика, или «кама-

зиста», как называют ее сами дагестанцы, в республике одна из наиболее распространенных.

Другая причина особой уязвимости Дагестана перед повышением сборов для дальнбойщиков состоит в том, что в этом регионе от условий перевозок зависят далеко не только водители. «Мультипликативный эффект» любых изменений в этой сфере для Дагестана, по-видимому, больше, чем для многих других частей страны.

Дело в том, что заметная доля дагестанских дальнбойщиков построена в хозяйственные цепочки, от бесперебойной работы которых помимо самого перевозчика зависят еще десятки других работников и их семей в Дагестане и, например, в Подмосковье. В сельском хозяйстве республики достаточно распространена схема, когда фермер, наладивший реализацию товара где-нибудь в Центральной России, имеет там собственную базу для хранения овощей или докорма скота. Такой фермер нанимает постоянных дальнбойщиков (а в некоторых случаях и приобретает собственную фуру) для перевозки между его дагестанскими угодьями и точкой в другом регионе. Чем выше сборы с перевозчиков, тем ниже рентабельность таких межрегиональных хозяйств.

Но в рискованном положении оказываются не только они. Есть недалеко от Махачкалы, к примеру, село с более 5 тыс. жителей, основная часть которых занята кустарным изготовлением муки. Крупные

потребители их продукцией не интересуются, зато десятки местных и, например, ростовских дальнбойщиков регулярно ездят в село за товаром, чтобы потом оптом перепродать его на рынках. Очевидно, что от изменения системы сборов первыми страдают не большие транспортные компании, а именно такие «свободные агенты». А их уход с рынка ставит под угрозу благополучие целых сел.

**«Заметная доля дагестанских дальнбойщиков построена в хозяйственные цепочки, от бесперебойной работы которых помимо самого перевозчика зависят еще десятки других работников и их семей в Дагестане и, например, в Подмосковье»**

## Привычка к диалогу

Однако особая активность дальнбойщиков в Дагестане связана не только с ущербом для бизнеса из-за новых условий перевозок. Другая причина в том, что в Дагестане у населения большой навык публичных протестов. Есть опыт, когда за протестами следует диалог между сторонами.

Конечно, так получается не всегда. Например, митинги дагестанцев, утверждающих, что их родственники пострадали от неправомерных действий силовиков, проходят на главной площади Ма-

хачкалы регулярно, но далеко не всегда митингующие получают от властей ответы по существу. Но когда в протестных акциях участвуют крупные группы населения, например жители села, от которого власти «отрезали» часть территории, или работники рынка, который мэрия собирается закрыть, криком в пустоту такие протесты чаще всего не заканчиваются. За острой фазой, где на горизонте могут по-

ложная система сдержек и противовесов между выходцами из разных частей республики, представителями разных неформальных союзов чиновников и предпринимателей. В этой ситуации у любой крупной группы протестующих с большой вероятностью во власти найдется тот, кто не сможет отстраниться от разговора с ними. Например, потому, что представляет ту же национальность, что и протестующие, или состоит с кем-то из них в родстве.

Впрочем, каковы бы ни были истоки этих традиций в местной политике, акция дальнбойщиков станет для них серьезной проверкой. У нее много «осложняющих» особенностей по сравнению с другими подобными протестами в Дагестане. Во-первых, проблемы, с которыми она связана, в основном в компетенции федеральных, а не региональных властей. Во-вторых, попытки привязать чисто экономический протест к недавним политическим акциям в городах России могут привести к тому, что чиновники будут бояться искать точки сближения с протестующими.

Но если диалога не получится, под угрозой окажется механизм, который ранее не раз отодвигал от опасной черты этот весьма небогатый и внутренне конфликтный регион.

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



## Правовые риски при принятии управленческих решений

21 апреля,  
Шератон Палас Отель



Программа: Юлия Веселова — jveselova@rbc.ru, +7 (985) 173 3203  
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 (495) 363 0314



Президент МТС Андрей Дубовсков — о развитии компании и отрасли

# «Источники доходов валяются под ногами»

АННА БАЛАШОВА,  
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

Президент МТС Андрей Дубовсков в интервью РБК — о причинах снижения выручки сотовых операторов в 2016 году, о том, как компания собирается «стать ближе к абонентам» и почему не будет учитывать в своей стратегии риски, связанные с «законом Яровой».

— В третьем квартале прошлого года выручка МТС в России снизилась впервые за всю историю компании. Игроки телеком-рынка выдвигают тезис, что для выживания нужно трансформироваться в технологические компании. «МегаФон» купила контрольный пакет акций интернет-холдинга Mail.Ru Group, владелец «ВымпелКома» объявил о переименовании в VEON и смене бизнес-модели. Вы разделяете их пессимизм?

— В третьем квартале прошлого года у нас был прецедент — выручка упала на 0,8%. Это не связано с тем, что мы девальвируемся как телекоммуникационный бизнес. Это произошло в основном из-за того, что люди стали меньше ездить и тратить в роуминге. Мы, как компания, предоставляющая роуминговые услуги примерно половине всех выезжающих абонентов России, конечно, потеряли в доходах. То есть это были скорее естественные проблемы, связанные с макроэкономикой, а не тренд. Поэтому, когда в четвертом квартале высокий роуминговый сезон прошел, а вместе с ним и негативное давление на выручку, мы вернулись к росту.

При этом мы видим, как меняется поведение и потребление людей под натиском цифровизации. Поэтому меняемся тоже, с одной стороны, пытаясь стать частью этой новой модели поведения, с другой — часто ее предопределяя. Это нормально, и никакого пессимизма здесь и быть не может.

— Судя по отчетностям «МегаФона» и «ВымпелКома», рынок не в лучшем состоянии...

— Часто атрибуция конкретной цифры к какому-то глобальному тренду имеет потолок. Особенно на краткосрочных периодах. И в особенности, если бизнес гигантский. Плюс 3% или минус 5% за квартал, полгода или год, не имеет никакого значения для того, чтобы попытаться нащупать конкретный тренд и начать его эксплуатировать. В целом современный телекоммуникационный бизнес постепенно трансформируется в сторону бизнеса, который уже трудно назвать традиционным. Все телекомы в мире пытаются стать, извините за тривиальность, ближе к клиенту. За последние пять — десять лет меж-



ФОТО: Владислав Шатилов/РБК

ду традиционным телекомом и конечным пользователем встали те, кому конечные пользователи стали доверять больше. Это компании типа Google, Facebook, Amazon, Uber и прочие. Клиент требовал их сервисы, но не наши. При этом мы уделяли огромное внимание тому, чтобы качество тех сервисов, которые предоставляют те, кто встал между нами, было на высоте, поскольку государства — я не имею в виду конкретно только наше государство — требовали качества услуг, покрытия и прочего. Мы все это обеспечивали, вкладывали миллиарды и десятки миллиардов долларов, но в конечном итоге плодами этих вложений в большей степени стали пользоваться те, кто встал между нами и клиентом.

Сейчас телекомы как бы пытаются сказать клиенту: мы сделали все, чтобы у вас было хорошее качество связи, но теперь мы и сами готовы давать те сервисы, которые раньше вы получали на наших сетях не от нас. Этим, например, объясняется приобретение «МегаФон» Mail.Ru Group. И это не только российский тренд — посмотрите на американский, европейские рынки. Они уже давно пытаются абсорбировать интернет-компания, найти какую-то синергию между сервисными компаниями и традиционным телекомом. Сегодня уже нет старого классического телекома, но и нет еще чего-то принципиально нового.

— Что в этой ситуации делает МТС?

— У нас пока нет глобального решения. В каждой ситуации действуем индивидуально. Где-то идем на партнерство, что-то пытаемся сделать самостоятельно; что-то, возможно, будем покупать.

Например, сегодня востребованность всех наших мобильных приложений, которые скачали десятки миллионов человек, сточки зрения российской пользовательской аудитории сопоставима с количеством активных пользователей всех известных соцсетей вместе взятых — это цифры одного порядка.

— Какие новые сервисы вы готовы предложить через мобильные приложения, чтобы стать ближе к клиенту?

— Много новых сервисов. Следите за обновлениями. Очень рассчитываем, что качество наших знаний о более чем 100 млн абонентов в конце концов трансформируется в еще большее количество востребованных сервисов. И, конечно, в первую очередь в области e-commerce (электронная коммерция. — РБК). Сейчас многие стартапы и компании пытаются создать свои маркетплейсы (площадки электронной торговли. — РБК). И мы, как владельцы гигантского объема информации о наших абонентах, рассчитываем, что наши знания будут востребованы не только нами.

— Как вы будете их монетизировать? Ведь пока не ясно, на-

сколько можно распоряжаться этими данными.

— В законодательстве сказано, что можно пользоваться обезличенными данными; передавать персональные данные третьему лицу без согласия абонента нельзя. Здесь еще предстоит выработать общие подходы, уточнить формулировки. Например, разграничить собственно большие данные от больших пользовательских данных и персональных данных и т.д. Но пока мы работаем с тем, что есть. И пока во всех наших проектах из области big data (большие данные. — РБК) мы видим, что эффект для нас самих выше, чем то, что мы могли бы монетизировать вовне. В прошлом году экономический эффект от использования big data составил для нас 536 млн руб., из которых только порядка 20% — вклад внешних проектов. То есть пока спрос со стороны рынка не так велик, как нам хотелось бы.

— Вы упомянули маркетплейсы. Будете создавать свою площадку?

— Не будем.

— Но при этом хотите создавать продукты, альтернативные тем, которые встали между вами и потребителем?

— Конечно. На тех же маркетплейсах есть система оплаты, скидочные сервисы, система лояльности, много всего.

## Чем известен Андрей Дубовсков

Окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С. А. Герасимова по специальности «режиссер». В сфере телекоммуникаций начал

работать в 1993 году. В 2002–2004 годах был гендиректором входящей в группу Tele2 компании в Нижнем Новгороде. В 2006–2007 годах — директором регионального

подразделения «МТС Урал». В 2007 году перешел на работу в «МТС-Украина», в 2008 году возглавил эту компанию. С апреля 2011 года возглавляет всю группу МТС.



Нельзя просто поставить перед собой цель — создать вторую Alibaba — и своими инвестициями, ресурсами и волей пытаться сделать то же самое, что удалось кому-то с помощью таланта, стечения обстоятельств, упорства и присутствия тому моменту окна возможностей. При этом надо двигаться, осваивать новый контекст, хорошо делать свою работу и тогда по мере движения контуры того, что в будущем может стать настоящим прорывом, начнут вырисовываться более отчетливо. Главное, чтобы ты сам, твой бизнес технологически, психологически и т.д. в любой момент были готовы отпустить то, что не выстреливает, и вкладывать в то, что развивается.

Года полтора назад мы создали комитет по проектам в области big data, предусмотрели огромные инвестиции, миллиарды рублей на три года. Было несколько сотен гипотез, 42 проекта дошли до детального осмысления и оцифрования, 13 из них были проинвестированы, в половине из них мы не получили никакого результата, но от оставшейся половины получили результат, который совокупно превысил все наши ожидания от вышеупомянутых проектов.

### «Я убежден, мы не будем зависеть от платы пользователей»

— Вы выдвигали тезис, что связью со временем должна стать бесплатной. Двигаетесь в этом направлении? Что может заместить плату за связь?

— Двигаемся. Источники валяются под ногами, висят в воздухе и упрямиваются: пожалуйста, возьмите нас. Уже порядка 20% всей нашей выручки генерируется не платой за мобильный интернет, голос или SMS, а какими-то другими услугами. Рано или поздно, я убежден, мы не будем зависеть от платы пользователей. Примеры есть. Мы их анонсировали в прошлом году. Один из первых — сотрудничество с нашим же МТС-банком, обслуживание абонентов за счет кешбэк-банка. Кешбэк — традиционная вещь, но, как правило, он перекрывает несколько раз ARPU абонента (средний счет одного абонента). — РБК) на массовом рынке. Вот вам и ответ. Еще десятки аналогичных проектов разрабатываем. — Когда доля альтернативных услуг может достичь 50% в вашей выручке?

— Не знаю. Это не линейное развитие. Если я экстраполирую скорость, которая была набрана, на ближайшие несколько лет, выдам какую-то цифру, это будет нерелевантно. Я могу сказать, когда будет 50%, а в это время нефть станет стоить \$500, а не \$50, как сейчас, или вообще альтернативные источники энергии вытеснят углеводород, или еще что-то — гигантское количество вводных, которое надо принимать во внимание.

— Операторы смогут зарабатывать на альтернативных услугах столько же, сколько сейчас на услугах связи?

— Хороший вопрос. Смотрите, с одной стороны, мы несем ответственность за гигантский бизнес и должны его приумножить, с другой — мы постоянно меняемся,

тратим огромные деньги на разработки, предлагаем новые услуги, многие из которых востребованы не сразу или в меньших масштабах точки зрения окупаемости вложений. Поэтому это больше вопрос баланса: как не обеднить ресурсный поток, который мы направляем на поддержку нашего текущего бизнеса, и при этом инвестировать в разработку новых продуктов и предъявлять их рынку. Умение этот баланс соблюсти — одна из основных задач современного менеджмента в телекоме.

### — Что на этот счет говорится в обновленной стратегии МТС?

— Ничего революционного. Наши основные постулаты, наша направленность на рост передачи данных и на выплаты высоких дивидендов акционерам не меняются. Но теперь мы не видим дифференциацию (внедрение новых, непрофильных направлений бизнеса). — РБК) опорным постулатом стратегии. За последние три года мы уже более или менее точно себе представляем, какое из направлений дифференциации выстрелило, что действительно ценно.

Теперь мы делаем ставку на диджитализацию (перевод в цифровой формат). — РБК). То есть мы понимаем, что передача данных, первая «д» нашей стратегии, должна трансформироваться не в то, что мы нащупаем какие-то другие рыночные ниши или рынки, а в диджитализацию, которая позволит нам забирать абонентов, деньги, партнеров в любом месте вне зависимости от того, в какой экономике они работают и каким видом сервиса интересуются. Мы не должны вычлнять из нашего бизнеса что-то, что будет являться чем-то инновационным, правильным, умным и быть ближе к клиенту. Мы должны наш собственный бизнес, большой бизнес делать правильным, умным и встроенным в повседневную жизнь людей.

И конечно, диджитализация начинается с трансформации внутренней культуры компании и в конце концов меняет чаяния и запросы абонентов. Классический пример, по которому сервисные компании двигаются уже не первый год, — это перевод на диджитал-обслуживание всех клиентских запросов. Вот вы пробовали когда-нибудь дозвониться в колл-центр сервисов Uber или Gett? Никому в голову не приходит требовать от Uber содержать контактный центр с десятками тысяч телефонисток, чтобы они обслуживали клиентов. Но, по сути, это тот же сервис, что оказываем мы, однако в рос-

сийской практике обслуживание через контактный центр — традиция. Рано или поздно от этого откажутся в любой отрасли.

### — Что еще входит в понятие диджитализации помимо отказа от колл-центра?

— Процесс диджитализации — это несколько параллельно развивающихся трансформаций: изменение внутренней культуры, бизнес-процессов в компании, среды взаимодействия с клиентами, и все это в конечном итоге приведет к тому, что и клиенты будут формировать свой запрос к нам из любой сферы услуг через диджитал-канал.

### — Можно подробнее?

— Вы, наверное, знаете, что в современном маркетинге люди с математическим и физическим образованием уже вытесняют «классиков»? Почему это происходит? Потому что сейчас с точки зрения продаж нам больше нужны, например, алгоритмические знания, позволяющие точно прогнозировать поведение людей в условиях скоростных изменений ментальности. Я уверен, что рано или поздно 50–70% работающих в компании людей должны иметь знания по IT. Они должны генерировать не только идеи, бизнес-предложения, но и предлагать их воплощение на принципах диджитал. Для начала мы постарались максимально избавиться от бумаж-

При этом важно не сломать корпоративный дух, атмосферу, которая делает людей счастливыми, а компания позволяет укреплять лидерство на рынке уже который год подряд. Это опять-таки вопрос тонких настроек, баланса.

### — Штат станет меньше? Ведь диджитализация должна помочь оптимизировать расходы на персонал, тот же колл-центр — в минус...

— Мы пока не трогаем колл-центр. Традиции не меняются в одночасье. Что касается численности, то все зависит от специфики направления, его бизнес-задач, а также рыночной стратегии компании на данном конкретном временном промежутке. Например, в техническом подразделении количество инженеров у нас не меняется уже лет пять-шесть, несмотря на то что мы удвоили сеть по количеству базовых станций, — уровень автоматизации сейчас таков, что один инженер может обслуживать больше базовых станций. В других направлениях есть уменьшение, где-то — серьезное увеличение, например в ретейле. Рост численности в нем связан исключительно с конкретной конкурентной ситуацией на рынке. Мы не строили бы собственную розницу, если бы нас не выкурили из мультибрендовых магазинов (имеются в виду «Евросеть» и «Связной»). — РБК).

## «Сегодня уже нет старого классического телекома, но и нет еще чего-то принципиально нового, куда все должны идти»

— Сегодня уже нет старого классического телекома, но и нет еще чего-то принципиально нового, куда все должны идти»

ного документооборота, который плодит вокруг себя некультурные способы формирования бизнес-решений. Автоматизация документооборота — это в том числе диджитализация в области наших бизнес-процессов и среды взаимодействия с клиентом. Здесь важно, чтобы регуляторика также была более адаптивной к сегодняшнему дню, дабы не тормозить развитие и конкурентоспособность.

### — Необходимости IT-компетенций у большинства сотрудников означает, что им нужно будет пройти некое обучение?

— Отчасти это вопрос постоянного апгрейда уровня знаний существующих сотрудников, отчасти — вопрос найма «свежей крови».

### — Диджитализация поможет сократить розницу? Люди ведь могут покупать в интернете все, что им нужно, получать услуги.

— Если говорить о телефонах, смартфонах и другом «железе», мы сейчас продаем через интернет больше, чем все наши коллеги по цеху вместе взятые. Но мы не можем вчера продавать пять телефонов через интернет, а завтра 25: экономика развивается поступательно. Новы права, e-commerce будет упрочиваться, масштабы будут увеличиваться. Физический ретейл мы неизбежно будем сокращать.

### — Насколько?

— Зависит от поведения конкурентов и ситуации на рынке. Количество наших магазинов все равно меньше, чем совокупное количество точек продаж у «МегаФона» и «Билайна» с учетом их контроля в «Евросети» и «Связном». Пока разница с ближайшим из конкурентов — порядка 2 тыс. салонов — позволяет нам существовать комфортно: мы держим лидерство по количеству абонентов, по доходам, по рентабельности и прочему. Но мы не можем держать условно 2 тыс. салонов, при том что, к примеру, «МегаФон» или «ВымпелКом» (работает под брендом «Билайн»). — РБК) будут контролировать по 8 тыс. Мы можем иметь на четверть меньше каждого из конкурентов в силу того, что у нас отток меньше, ло-

яльность абонентской базы выше и пр., но не в разы.

### — Будете отвечать на разделение «Евросети» между «МегаФоном» и «ВымпелКомом», которое, как ожидается, должно произойти в ближайшее время?

— Если в результате раздела у конкурентов количество точек как-то уменьшится против того, что есть у каждого из них сейчас, мы тоже уменьшим сеть. Опять же будем иметь на четверть меньше.

### «Регуляторика у нас находится на гораздо более высоком и правильном уровне»

— В своей стратегии вы учитываете риски, связанные с изменениями российского законодательства, «законом Яровой», возможностью регулирования «больших пользовательских данных»?

— К стратегии это имеет опосредованное отношение. Строить свою стратегию в зависимости от того, придется тебе потратить 100 млрд руб. на исполнение закона или нет, в корне неправильно. Стратегия строится в зависимости от технологических трендов, от твоего видения, как должен развиваться бизнес, международного опыта.

### — Но вы думаете о том, что на исполнение «закона Яровой» потребуются потратить значительную сумму? Готовите какие-то резервы?

— Конечно, не готовим. Как можно это делать? Вот у нас CAPEX текущего года 80 млрд руб., и, по вашей мысли, я должен тратить эти деньги не на сеть, IT, клиентов и остальное, а положить в банк под проценты, добавить еще и ждать, когда понадобятся деньги на исполнение закона, что ли?

### — Мог бы российский регулятор как-то облегчить жизнь телекоммуникационных компаний?

— Честно говоря, постановка вопроса не нравится. Наоборот, считаю, что в отличие от других стран регуляторика у нас находится на гораздо более высоком и правильном уровне. Вообще изменения последних лет для нас в этой области — это примерно как переход от паровых двигателей к двигателю внутреннего сгорания. Может, еще не на электромобилях ездим, но сам факт внедрения аукционного принципа распределения частот, расписка огромного количества архаики в регуляторке и пр. сильно радует. Много еще чего правильно было бы сделать, и я уверен, что соответствующая работа ведется.

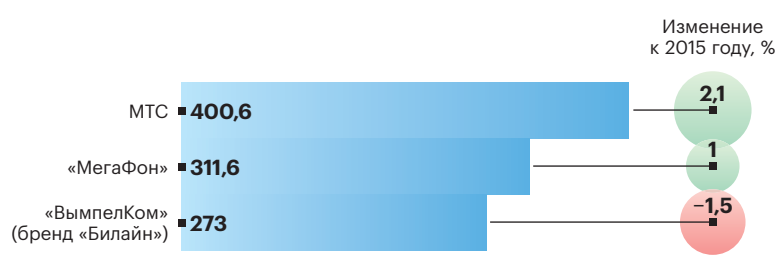
### — Может, ждете дополнительных льгот, еще чего-то?

— Не ждем и не просим. Сектор находится в нормальном здоровом состоянии. Мы не видим в этой области каких-то критических downside (недостатки). — РБК).

### — У ваших конкурентов продолжает снижаться выручка, вы выглядите скорее исключением...

— Да, и по выручке, и по абсолютной рентабельности мы уже несколько лет подряд наращиваем разрыв с коллегами по цеху. Все стараются работать, и мы тоже. Видимо, у нас баланс амбиций, возможностей, умений и пр. находится в лучшем состоянии, чем в среднем по рынку. ■

## Выручка крупнейших операторов сотовой связи в России в 2016 году, млрд руб.



Источник: данные компаний

## Экономические взаимоотношения России и Украины в цифрах

**\$6,28 млрд**

составил экспорт товаров из России на Украину в 2016 году,

**\$3,95 млрд**

— импорт с Украины в Россию

**13,4%** на сумму \$529,36 млн приходится на импорт металлопроката с Украины в Россию, это главная статья импорта**2,41**

млн граждан Украины находились в России по данным на 1 февраля 2017 года

**Около \$1 млрд**

было переведено в 2016 году физическими лицами из России на Украину, из них

**\$345,15****МЛН**

— нерезидентами

**\$220**

— средняя сумма денежного перевода физических лиц-нерезидентов из России на Украину

**10,5%** на сумму **\$658,76** млн приходится на экспорт нефти и нефтепродуктов из России на Украину, это главная статья экспорта

Источник: ФТС, ЦБ РФ, РАНХиГС, расчеты РБК

ФАРМАЦЕВТИКА 1,7 млрд руб. составят потери от запрета российских лекарств на Украине

# Санкции в миллиардных дозах

ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА

**Российские фармкомпании понесут убытки до 1,7 млрд руб., если Украина закроет свой рынок для медикаментов из России. Эти потери бизнес компенсирует за счет самопровозглашенных республик.**

Отечественные фармацевтические производители потеряют от 1,5 млрд до 1,7 млрд руб. в 2017 году, если Украина введет санкции на российские медикаменты, подсчитали по просьбе РБК в аналитической компании RNC Pharma. О том, что Министерство здравоохранения Украины планирует запретить в стране регистрацию и продажу российских лекарств, в конце марта 2017 года рассказала исполняющая обязанности министра Ульяна Супрун.

Объем поставок лекарств на Украину без учета самопровозглашенных Донецкой и Луганской народных республик в 2016 году составил 2,1 млрд руб., отметили аналитики RNC Pharma. Украинский рынок является значимым для российских производителей и составляет 7,7% от общего объ-

ема отечественного экспорта лекарств.

В предыдущие годы объем медикаментов был больше — 2,4 млрд руб. в 2015 году и 2,7 млрд руб. в 2014 году. В 2013 году, то есть до присоединения Крыма к России и начала вооруженного конфликта

Объем поставок лекарств на Украину без учета самопровозглашенных Донецкой и Луганской народных республик в 2016 году составил 2,1 млрд руб., отметили аналитики RNC Pharma. Украинский рынок является значимым для российских производителей и составляет 7,7% от общего объема отечественного экспорта лекарств

на востоке Украины, российские производители поставили препаратов на 2,6 млрд руб. В то время это составляло чуть больше одной пятой от общего объема экспорта.

С учетом нежелания украинских властей перерегистрировать российские лекарства, о чем также заявила Супрун, в 2017 году экспорт на Украину может составить

1,5–1,7 млрд руб., посчитали эксперты RNC Pharma. Лидер по поставкам на Украину — компания «Нижфарм» (входит в международный холдинг Stada) с 1,2 млрд руб. На втором месте компания «Полисан» с объемом 270 млн руб., а на третьем — «Материя медики» с 160 млн руб.

Директор компании «Полисан» Евгений Кардаш подтвердил РБК наличие проблем у российских производителей на Украине. Он заметил, что за последние годы количество отечественных компаний, которые поставляют лекарства на этот рынок, уменьшилось. «Каждые два года Украина должна проводить проверку производства и на

этом основании подтверждать сертификат GMP [Good Manufacturing Practice — документ о соответствии международным стандартам фармацевтического производства]. Сейчас же украинские власти игнорируют российских производителей и просто не приезжают к ним на проверки. Из-за этого они не могут поставлять свою продукцию в страну», — пояснил Кардаш.

Еще одной проблемой украинского рынка является его стремительно уменьшающийся объем, рассказал РБК заместитель гендиректора фармацевтической компании STADA CIS Иван Глушков. Спрос на коммерческом рынке (когда лекарства покупает сам пациент, а не государство), на который ориентирована STADA, снизился. Причина — разделение страны и падение доходов населения. «Потребитель просто перестал покупать лекарственные препараты в тех объемах, в которых покупал ранее», — пояснил он.

Кардаш подчеркнул, что Украина все равно остается важным рынком для России. Отечественные производители в нем заинтересованы, так же как и украинский бизнес заинтересован в российском рынке, заметил он. В Ми-

нистерстве промышленности и торговли России, отвечающем за развитие фармацевтической промышленности, не ответили на запрос РБК.

Российские поставки на рынок ДНР и ЛНР, наоборот, растут. В 2014 году в республике завезли медикаментов примерно на 7 млн руб., в 2015 году — уже на 2,7 млрд руб., а в 2016 — на 5,5 млрд руб. Республики оказались отрезанными от лекарств, которые поставляются международными компаниями на Украину, заметил директор по развитию RNC Pharma Николай Беспалов. Российские компании поспешили занять освободившийся рынок. По мнению Беспалова, в 2017 году поставки составят 7–8 млрд руб.

Основные экспортеры в ДНР и ЛНР — российские дистрибьюторы «Нанофарм», «Интерлек» и «Биофарма». «Пока российские препараты попадают на эти рынки через дистрибьюторов. Производители не стремятся самостоятельно заниматься поставками в этот регион», — указал Беспалов. Поставки в ДНР и ЛНР могут компенсировать потери российского бизнеса из-за проблем с Украиной, резюмирует Беспалов. ■

## СБОРЫ Минэк предложил по-новому считать нагрузку на малый бизнес Не по МРОТ

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Минэкономразвития предложило отказаться от привязки страховых взносов индивидуальных предпринимателей к МРОТ. Новый расчет позволит замедлить рост нагрузки на самозанятых, надеется ведомство.**

Самозанятые плательщики (индивидуальные предприниматели, а также нотариусы, адвокаты и др.) должны платить страховые взносы исходя не из МРОТ, а из индексированной фиксированной суммы, предлагает Минэкономразвития. Соответствующий законопроект, подготовленный ведомством, размещен в среду, 5 апреля, на портале regulation.gov.ru. По логике Минэк устранение МРОТ из формулы расчета страховых взносов для малых предпринимателей сделает нагрузку на них более предсказуемой.

Минимальный размер оплаты труда сейчас составляет 7500 руб., с 1 июля он повысится до 7800 руб. Правительство будет поэтапно повышать МРОТ, чтобы он достиг размера прожиточного минимума — накануне последний был сокращен на 198 руб., до 9691 руб. Платеж ИП на пенсионное и медицинское страхование прямо пропорционален величине МРОТ (по состоянию на начало года). Максимально возможный размер страховых взносов для ИП тоже привязан к МРОТ, точнее его восьмикратной величине. В связи с этим, как говорится в пояснительной записке к проекту Минэкономразвития, «существуют риски значительного роста финансовой нагрузки для индивидуальных предпринимателей по уплате страховых взносов».

Не меняя саму формулу, Минэк предлагает взять за основу текущий МРОТ (7500 руб.), а дальше увеличивать ее «с учетом» инфляции. Это «обеспечит сохранение для индивидуальных предпринимателей приемлемого уровня финансовой нагрузки». Малый бизнес активно реагирует «на любые изменения в сфере государственного регулирования предпринимательской деятельности», поэтому рост нагрузки, привязанный к опережающему росту МРОТ, повлечет за собой сокращение числа ИП — они будут уходить в тень или регистрироваться в качестве безработных, отмечается в пояснительной записке.

По данным ФНС на 10 марта, в России зарегистрировано более 3,1

млн ИП. Количество ИП выросло на 2,7% за последний год, видно из статистики налоговой службы. Предложение Минэкономразвития — «решение положительное», однако взрывного роста количества ИП ждать не стоит, потому что нагрузка по фиксированной части (той, которую предприниматели платят независимо от дохода, даже если он нулевой) все равно останется на «ощутимом уровне» — почти 28 тыс. руб. в год, говорит эксперт веб-сервиса для ведения бизнеса (компания «СКБ Контур») Павел Орловский.

Если законопроект примут, размер страховых взносов самозанятых в 2018 году останется на уровне текущего года — Минэкономразвития предлагает начать корректировать взносы на инфляцию после 2018 года, то есть после истечения президентского моратория на увеличение налоговой нагрузки на бизнес. В таком случае взносы ИП в 2018 году не вырастут впервые с 2010 года, замечает Орловский. Для сравнения, в 2017 году размер взносов для индивидуальных предпринимателей увеличился на 21%, до 27,99 тыс. руб. в фиксированной части (потому что настолько был увеличен за один шаг МРОТ в середине 2016 года), а максимальная сумма взносов, которую может заплатить высокодоходный ИП, достигла 191,8 тыс. руб.

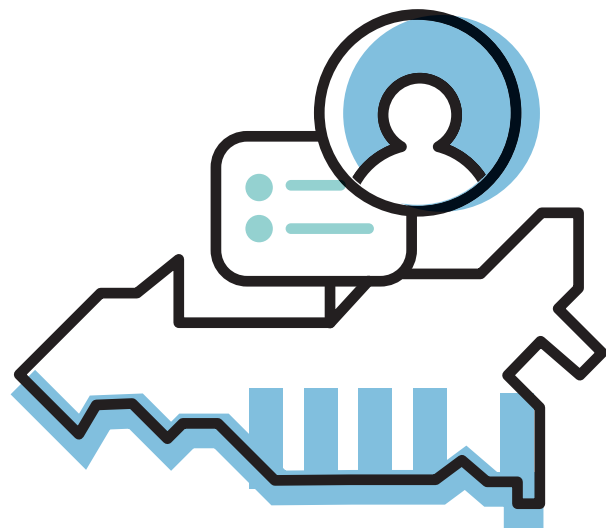
Согласно текущему законодательству, фиксированный платеж для ИП в 2018 году возрастет до 29,1 тыс. руб., то есть примерно на 1 тыс. руб. (исходя из МРОТ с середины 2017 года и неизменных ставок взносов). Начиная с 2019 года Минэкономразвития предлагает корректировать фиксированный платеж с учетом инфляции предыдущего года. В прогнозе социально-экономического развития заложен рост цен на 4% в год в 2017–2019 годах, самый низкий рост цен в истории России. Однако формулировка «с учетом» «означает, что правительство может распорядиться этим показателем как угодно — увеличить больше, чем инфляция; увеличить на размер инфляции; не увеличивать совсем или даже уменьшить, хотя последний вариант вряд ли возможен», рассуждает Орловский. «Сейчас здесь в действиях государства кроется риск, к которому, впрочем, большинство предпринимателей уже давно привыкли», — отмечает он. РБК направил запрос о комментарии в Минэкономразвития. ■

При участии Ивана Ткачева

# ИССЛЕДОВАНИЕ

## Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России 2016

marketing.rbc.ru  
+7 (495) 363 11 12



**РБК**  
ИССЛЕДОВАНИЯ  
РЫНКОВ

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ» Адрес юридический: 117393 г. Москва  
ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1 ОГРН-1027700316159 Реклама 18+

### Как считают взносы сейчас

Страховые взносы ИП определяются по формуле: МРОТ, помноженный на 12 (месяцев) и на ставку взноса (26% — для пенсионного страхования и 5,1% —	для медицинского). С 2017 года платежи идут в налоговую, а не в социальные фонды. Плательщики с годовым доходом более 300 тыс. руб. дополнительно упла-	чивают 1% от превышения доходов над 300 тыс. Государство собирает с самозанятых более 90 млрд руб. взносов в год (исходя из сборов за 2015 год).
---	---	--

ТОРГИ «Роснефть» и АЛРОСА начали напрямую заключать валютные сделки на бирже

# Без банков и брокеров

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА,  
МАРИНА БОЖКО

**Крупные российские компании начали напрямую торговать валютой на Московской бирже. Это может снизить волатильность рубля, считают в Центральном банке, однако не все эксперты разделяют его точку зрения.**

На российском валютном рынке 4 апреля прошли первые сделки корпоративных клиентов. Об этом объявил на Биржевом форуме председатель правления Московской биржи Александр Афанасьев. «Первые сделки совершили «Роснефть» и АЛРОСА», — сказал Афанасьев в среду.

До января 2017 года российские компании могли размещать свободные средства на валютном рынке только через посредников — брокеров и банки. Во втором квартале биржа планирует разрешить крупнейшим российским компаниям напрямую совершать сделки и на денежном рынке (сделки РЕПО с государственными ценными бумагами и депозитарно-кредитные операции).

## Объем первых продаж

Как ранее пояснял директор по денежному и срочному рынкам Московской биржи Игорь Марич, прямой доступ на валютный рынок получают по меньшей мере 50 крупнейших российских компаний. «Это даст до \$1 млрд дополнительных ежедневных оборотов», — прогнозировал он. Согласно данным Московской биржи, в 2016 году среднесуточный оборот на валютном рынке составил \$20 млрд. Как сказано в сообщении биржи, прямой доступ на нее позволит российским компаниям более эффективно решать задачи



По расчетам Московской биржи, прямой доступ на валютный рынок получают по меньшей мере 50 крупных компаний. На фото: председатель правления Московской биржи Александр Афанасьев

по управлению ликвидностью, снизит транзакционные издержки участников и сделает в целом рынок более прозрачным и предсказуемым.

Во вторник АЛРОСА заключила сделки на \$27 млн. Как сообщил на Биржевом форуме финансовый директор АЛРОСА Игорь Куличик, компания собирается конвертировать на Московской бирже половину своей валютной выручки. Это \$150–200 млн ежемесячно.

Представитель «Роснефти» заявил, что компания считает преждевременным комментировать объемы своих сделок.

Игорь Марич уточнил, что валюта была продана «значительным объемом для рынка». «Компании вышли и продали валюту. Спрос был такой же, как обычно: у нас в день торгуется по \$20 млрд, включая свопы. Компании продавали доллары — не миллиарды, конечно, но достаточно значимые цифры для рынка», — сказал он РБК.

Он также уточнил, что для корпораций новая возможность интересна тем, что они смогут заключать сделки по рыночной цене. «Банки котируют им [корпорациям] свою цену, то есть закладываются спред. Он может быть малень-

ким, может быть большим, но это всегда спред от рыночной цены. На бирже компании как раз получают возможность непосредственно заключать сделки по рыночной цене», — пояснил директор по денежному и срочному рынкам Московской биржи.

## Роль банков снижается

Российское банковское сообщество с осторожностью отнеслось к планам биржи расширить сервисы на денежном рынке для корпораций. Председатель правления банка Morgan Stanley Михаил Соло-

вьев посетовал в ходе Биржевого форума, что биржа таким образом внедряется в традиционно банковскую нишу. «Это уже не расчетная функция, это элемент прямого внедрения в традиционный банковский бизнес», — заявил он.

Для биржи прямое привлечение корпораций выгодно, поскольку она, во-первых, зарабатывает на комиссиях, во-вторых, увеличивает оборот, отметил главный экономист «ПФ Капитал» Евгений Надоршин.

По мнению руководителя операций на валютном и денежном рынках Металлинвестбанка Сергея Романчука, это общемировая тенденция — банки перестают быть маркетмейкерами на денежном рынке.

«Речь идет о реально крупных корпорациях. А они с точки зрения кредитного качества ничем не уступают подавляющему большинству банков. Что касается компетенции персонала, то в большинстве своем он имеет банковский бэкграунд и опыт работы на финансовых рынках», — пояснил Игорь Марич.

## Как скажется на курсе рубля

Мнения относительно того, как допуск корпораций на валютный рынок скажется на российской валюте, расходятся.

Выход компаний на валютный рынок Мосбиржи может снизить амплитуду колебаний курса рубля, считают в Банке России. Как отметил заместитель директора департамента денежно-кредитной политики Банка России Александр Полонский, «будет увеличение количества участников», это «может снизить волатильность, а также спреды между покупкой и продажей валюты».

Биржа перед запуском новой услуги учла все замечания ЦБ, уточ-

ПРЕССА Основатель eBay инвестирует \$100 млн в независимые СМИ

# Миллионы на свободу слова

АСЯ СОТНИКОВА

**Миллиардер Пьер Омидьяр инвестирует \$100 млн в независимые журналистские расследования и борьбу с пропагандой ненависти. По его словам, свободные СМИ — один из важнейших факторов сдерживания власти.**

По словам Омидьяра, деньги будут выделяться в течение ближайших трех лет, они будут направлены на независимые журналистские расследования и борьбу с пропагандой ненависти и фейковыми новостями. Об этом бизнесмен и филантроп заявил на Skoll World Forum в Оксфорде, пишет Forbes.

«Свободные и независимые СМИ играют ключевую роль в предоставлении достоверной информации и критики для создания системы сдержек и противовесов в отношении власти», — заявил партнер Омидьяра Стефен Кинг.

Первые \$4,5 млн будут направлены в Международный консорциум журналистов-расследователей (ICIJ), который опубликовал документы про «панамские офшоры» в прошлом году. Среди других структур, которые получат деньги Омидьяра, названы Латиноамериканский альянс за гражданские технологии и неправительственная правозащитная организация «Антидиффамационная лига».

Как пояснили в компании Омидьяра, решение инвестировать в независимые СМИ пришло, после того как некоторые издания не оправдали доверия общественности, освещая такие события, как выборы президента США Дональда Трампа.

В 2015 году Омидьяр уже инвестировал \$50 млн в проект экс-колониста The Guardian Гленна Гринвальда First Look Media, журналистский стартап, занятый разоблачением коррупции, сексуального насилия и подобными темами. Гринвальд стал всемирно известен, когда опубликовал цикл статей о деятельности Агентства национальной безопасности (АНБ), ос-

**Первые \$4,5 млн будут направлены в Международный консорциум журналистов-расследователей (ICIJ), который опубликовал документы про «панамские офшоры» в прошлом году**

нованных на информации Эдварда Сноудена, с которым он первый из признанных журналистов вышел на контакт. На этот проект Омидьяр в общей сложности планировал потратить \$250 млн.

3 апреля 2016 года группа журналистов ICIJ обнаружила в офшорах компании, связанные с семь-

ями 12 российских должностных лиц. В расследовании всплыли имена высших чиновников, депутатов, губернаторов, силовиков и их близких родственников, которые являются владельцами компаний в Панаме и на Британских Виргинских островах. Все эти данные журналисты получили в ре-

нил Марич. «Банк России волнуют системные риски, в том числе риски центрального контрагента, и влияние тех или иных действий на банковскую систему. В этом контексте все и обсуждалось. Поскольку мы продолжили это начинание и допустили эти компании, то как раз из этого можно сделать вывод, что ответы на эти вопросы были положительными», — сообщил он.

Не все эксперты уверены, что волатильность курса рубля станет меньше. По мнению Надоршина, она может и возрасти, ввиду того что крупные компании-экспортеры будут осуществлять на валютном рынке Московской биржи операции большего объема, чем прежде, действуя через банки. Ведь часть сделок не доходила до биржи: банки сводили валютные позиции между клиентами, оставляя комиссию себе, или покупали валюту на свою позицию, пояснил свою точку зрения эксперт.

### Какие компании получили доступ на валютный рынок

Российские корпорации с капиталом от 1 млрд руб. были допущены к торгам на валютном рынке 16 января 2017 года. При этом компании с капиталом до 50 млрд руб. могут совершать сделки только на условии полного предварительного депонирования средств. В число выдвигаемых требований к компаниям входят отсутствие фактов ухудшения финансового состояния и признаков банкротства, наличие выделенного подразделения (казначейства или его аналога) для работы на финансовых рынках, наличие в штате как минимум двух сотрудников, имеющих опыт работы в области финансовых рынков, годовой объем торгов которых на валютном рынке составляет не менее \$100 млн.

В целом, по расчетам Московской биржи, прямой доступ на валютный рынок получают по меньшей мере 50 крупных компаний, включая РЖД, «Газпром», «Транснефть», «Газпром нефть», «Роснефть», «Атомэнергопром». ■

При участии Данила Седлова

зультате утечки документов панамской юридической фирмы Mossack Fonseca, которая оказывает услуги по регистрации офшорных компаний.

С 2013 года госслужащим в России запрещено принимать участие в бизнес-операциях за границей и иметь счета за рубежом. Кроме того, в 2015 году в силу вступил закон о деофшоризации, который подразумевает, что российские резиденты и компании обязаны информировать уполномоченные органы о своей доле в офшорах, если она превышает 10% от общего капитала. Согласно этому же закону депутатам Госдумы запрещается принимать участие в предпринимательской деятельности. ■

## МНЕНИЕ

# Как члены ОПЕК вкладываются в новую энергетику

### Масштабное развитие солнечной генерации в странах — экспортерах нефти ускоряет снижение стоимости производства солнечной энергии во всем мире.

Часто приходится слышать, что снижение цен на сырье должно затормозить развитие возобновляемой энергетики. Парадоксальным образом мы наблюдаем противоположное. Например, в мировой солнечной энергетике в 2016 году было построено 76 ГВт — в полтора раза больше, чем годом раньше (для сравнения, установленная мощность российской атомной энергетики, строившейся полвека, — 26 ГВт).

Более того, страны ОПЕК, которые буквально сидят на дешевых ископаемых ресурсах, начали радикально трансформировать свои энергетические системы.

### Нефть — на экспорт, ВИЭ — для себя

Саудовская Аравия занимает первое место в мире по использованию нефти для производства электроэнергии. Примерно половина генерации — за счет нефти, второй источник — природный газ. До 1 млн барр. в день — почти треть внутреннего потребления — сжигается на электростанциях страны. При сохранении нынешних темпов роста потребления энергии и устаревшей структуры генерации Саудовская Аравия превратится в импортера нефти к 2038 году, считают эксперты Chatham House.

Такая перспектива пугает, и страна пытается диверсифицировать экономику, рациональнее использовать энергию, а в рамках стратегии развития Vision-2030 планирует создать практически с нуля сектор возобновляемой энергетики.

При этом саудиты хотят обеспечивать свои солнечные электростанции местными компонентами, сформировать у себя полную цепочку создания стоимости в секторе ВИЭ и «региональный хаб» для экспорта продукции солнечной индустрии. Министр энергетики Халид аль-Фалих уже предложил, что Саудовская Аравия станет «крупным экспортером» возобновляемой энергии и «солнечная энергия, производимая в стране, может экспортироваться в Европу».

Государственная нефтяная компания Saudi Aramco планирует инвестировать \$5 млрд в технологические компании сектора чистой энергетики в целях диверсификации своего бизнеса и трансфера современных технологий ВИЭ в Саудовскую Аравию.

Национальная программа развития ВИЭ (National Renewable

Energy Programme) предусматривает строительство 9,5 ГВт мощностей солнечной и ветряной энергетики к 2023 году в качестве «начальной цели». Эта величина почти в два раза превосходит плановые объемы ввода мощностей ВИЭ в России (к 2024 году), хотя и является относительно небольшой по меркам Саудовской Аравии.

ОАЭ. Но это только начало. Как показывает опыт Объединенных Арабских Эмиратов, солнечная

«Снижающиеся цены на солнечную электроэнергию побуждают бизнес и правительства больше инвестировать в генерацию на основе ВИЭ, а увеличивающиеся объемы усиливают эффект масштаба, толкают удельные капитальные затраты и, соответственно, стоимость 1 кВт·ч вниз»

энергетика в климатических условиях Ближнего Востока уже сегодня способна производить самое дешевое на земле электричество.

\$0,0242 (1,4 руб.) за 1 кВт·ч — очень агрессивная цена, но это факт, зафиксированный в соглашении сроком 25 лет на поставку солнечной электроэнергии для Водной и электрической компании Абу-Даби (ADWEC). Ни один из новых объектов генерации в других секторах энергетики и в других странах не способен обеспечить возврат инвестиций и приемлемую доходность при такой цене.

ОАЭ планируют до 2050 года инвестировать 600 млрд дирхам (\$163 млрд) в проекты чистой энергетики. При этом целевая структура электрической генерации в соответствии с энергетической стратегией страны в 2050 году должна выглядеть следующим образом: 44% — ВИЭ, 38% — природный газ, 12% — «чистый» уголь, 6% — атомная энергетика. В настоящее время основным источником электроэнергии в ОАЭ является природный газ (более 90% генерации).

Алжир, крупный североафриканский поставщик нефти и газа в Европу, приступил к осуществлению мегапроекта — строительству комплекса солнечных электростанций совокупной мощностью более 4 ГВт. Страна также не собирается быть пассивным реципиентом технологий. В рамках Программы развития возобновляемых источников энергии предполагается создание промышленной основы национальной солнечной энергетики, строительство заводов по производству оборудования и компонентов для фотоэлектрических установок.

**Владимир Сидорович,**  
директор Института энергоэффективных технологий в строительстве



ФОТО: из личного архива

Главную роль в осуществлении алжирского проекта играют местные нефтегазовые компании Sonatrach и Sonelgaz (хотя и предполагается привлечение больших объемов иностранных инвестиций). При этом проект направлен на снижение потребления природного газа в электроэнергетике.

К 2030 году в Алжире должно действовать 22 ГВт мощностей ВИЭ, которые покроют 27% местных потребностей в электроэнер-

гетике, а также очевидное повышение конкурентоспособности технологий солнечной тепловой энергетики (CSP), способной работать круглосуточно, мы предполагаем, что указанные целевые показатели развития ВИЭ в странах — экспортерах нефти и газа будут пересмотрены в сторону повышения.

Смогут ли страны ОПЕК диверсифицировать свой энергетический экспорт и продавать не только нефть, но и электроэнергию?

В первом десятилетии нынешнего столетия был разработан масштабный проект Desertec, предусматривающий строительство 100 ГВт солнечной генерации в пустыне Сахара и переброску электроэнергии в Европу. Его очевидный недостаток: необходимость управлять колоссальными инвестициями в политических неустойчивых регионах. Кроме того, проект затевался в годы, когда стоимость технологий была радикально выше, и сегодня его расчеты во многом потеряли актуальность.

В будущем могут быть реализованы аналогичные проекты, но меньшего масштаба. ЕС не испытывает дефицита электроэнергии и, разумеется, не хочет новой зависимости от ближневосточных или африканских поставщиков. В то же время для выполнения задач декарбонизации экономики покупка какой-то доли чистой электроэнергии в том же Алжире вполне возможна.

Масштабное развитие солнечной генерации в странах — экспортерах нефти, безусловно, окажет влияние на мировые сырьевые рынки, поскольку высвободит дополнительные объемы газа и нефти для экспорта. Однако в ближайшей перспективе это влияние будет минимальным — большая часть высвободившегося сырья пойдет на обеспечение растущего внутреннего потребления членов ОПЕК.

В то же время их колоссальные вложения в ВИЭ повлияют на темпы трансформации мировой энергетики в целом. Дело в том, что снижающиеся цены на солнечную электроэнергию побуждают бизнес и правительства больше инвестировать в генерацию на основе ВИЭ, а увеличивающиеся объемы усиливают эффект масштаба, толкают удельные капитальные затраты и, соответственно, стоимость 1 кВт·ч вниз. Таким образом, мы увидим экспоненциальный рост солнечной энергетики на Ближнем Востоке и в Северной Африке, который скажется и на других секторах глобального ТЭК.

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

Как проект Voxel изменил американскую торговлю

# Мелкий опт мобилизовался

АЛЕКСАНДР ГОРДЕЕВ

**Американский стартапер Цзе Хуан выстроил торговый бизнес вокруг мобильного приложения и не прогадал — капитализация его проекта Voxel вот-вот перевалит за миллиард долларов.**

Богатые тоже стоят в очередях. Когда американский предприниматель Цзе Хуан вместе с другими покупателями медленно продвигался к кассе мелкооптового магазина-склада Costco, его осенило: «Как же так, у меня в кармане одно из самых совершенных компактных устройств, созданных человеком, — смартфон, а я должен торчать в очереди с кучей рулонов туалетной бумаги!»

В 2013 году Цзе задумался, как избавить любителей гаджетов, чье взросление пришлось на первое десятилетие 2000-х, от неудобств, связанных с экономными закупками. В итоге появилась компания Voxel.com.

С одной стороны, она была похожа на привычные мелкооптовые дискаунтеры — склады, расположенные на дешевой земле вдали от населенных пунктов и забитые товарами повседневного спроса. Ограниченный ассортимент (соответственно, скидки от поставщиков), аскетичный дизайн и компактный штат дают экономию, которую так ищут бережливые покупатели.

Но 35-летний Цзе существенно обновил бизнес-модель. Первым делом Voxel выпустила приложение для мобильных устройств, через которое нужно делать заказ. Приложение было бесплатным, так что, чтобы отовариваться через него, не нужно было покупать обязательную для некоторых дискаунтеров клубную карту (так, в Costco членство обходится в \$55 в год). Первое время Цзе использовал в качестве склада собственный гараж, ведь еще одна особенность модели Voxel заключается в том, что сервис берет на себя доставку заказанных товаров повседневного спроса.

Заказы на сумму свыше \$75 — а это более чем умеренный двухнедельный бюджет на туалетную бумагу, зубную пасту, бакалею, витамины и подобные «расходники» — доставляются бесплатно. Стандартный срок — два дня, в Южной Калифорнии и на Восточном Побережье — один. Это, по сравнению с другими мелкооптовыми поставщиками, экспресс-доставка, но Voxel за нее доплаты не берет.

## Бедность не порок

Цзе Хуан не должен был получить высшее образование. По крайней мере его родители не предполагали этого. Однако у него два диплома престижнейших учебных заведений США.



В 2013 году американский предприниматель Цзе Хуан задумался, как избавить любителей гаджетов, чье взросление пришлось на первое десятилетие 2000-х, от неудобств, связанных с экономными закупками. В итоге появилась компания Voxel.com

«Мы как семья должны сделать все, чтобы ваши дети поступили в Университет Джона Хопкинса», — говорила мать Цзе Хуану и его сестре. Его родители переехали в США с Тайваня, отказавшись от

университета. Специализация — арбитраж — предполагала долгие годы кропотливой работы в надежде когда-нибудь стать партнером юридической фирмы. Через два года офисного существования

Цзе Хуан не должен был получить высшее образование. По крайней мере его родители не предполагали этого. Однако у него два диплома, причем престижнейших учебных заведений США

карьеру инженеров. Отец так и не нашел постоянную работу, перебивался временными заработками, иногда торговал на блошином рынке. А мать работала кассиром в китайском ресторане. На такие жертвы они пошли, чтобы род Цзе смог выбиться в американский средний класс. От Хуана карьерных подвигов родители не ожидали. «Не верили, что я смогу поступить», — рассказывает предприниматель. Поэтому мать и говорила о внуках: детям она советовала копить на образование для следующего поколения.

Но Хуан оказался достаточно смысленным и напористым, чтобы получить стипендию Университета Джона Хопкинса на факультете экономики. Окончив его, он вписался в госпрограмму по преподаванию английского за границей и уехал в Японию, где пару лет учил язык детей в сельской местности. Потом вернулся и снова пошел учиться, теперь уже на юрфак Фордхемского уни-

верситета. Специализация — арбитраж — предполагала долгие годы кропотливой работы в надежде когда-нибудь стать партнером юридической фирмы. Через два года офисного существования

верситета. Специализация — арбитраж — предполагала долгие годы кропотливой работы в надежде когда-нибудь стать партнером юридической фирмы. Через два года офисного существования

## Быстрые игры

В 2009 году Цзе Хуан с друзьями, которых тоже заела офисная рутина, открыл Astro Ape Studios, чтобы разрабатывать игры для мобильных устройств. Первым

продуктом компании стала Office Heroes, участники которой могут обустраивать свое офисное пространство так, как им заблагорассудится, а не так, как решит корпоративная бюрократия.

В 2011 году Цзе похвастался в одном из специализированных изданий, что продукты Astro Ape лучше, чем у Zynga, в то время лидера в сегменте социальных игр: «Даже с небольшим по нынешним меркам бюджетом на маркетинг у нас скачивают миллионы. Не секрет, что у крупных компаний есть миллионы и даже миллиарды на маркетинг, но мы в конечном счете уверены, что делаем лучший продукт». Четыре месяца спустя Zynga купила Astro Ape. Стоимость сделки ее участники не раскрывали, Хуан лишь обмолвился, что сумма была восьмизначная. А самому Цзе поручили возглавить самое мощное нью-йоркское подразделение компании.

По его признанию, в работе директора игровой компании ему нравилось, что нужно было общаться с очень разными людьми: «У нас в компании были модни-

ки, хипстеры, юристы, программисты, финансисты и разработчики, которые не любят общаться, если только речь не о кодах. В итоге случались интересные беседы у кулера». Но и в таком антураже он не обрел вкуса работать «на дядю». В Zynga Цзе продержался два года.

## Ретейл в смартфоне

Цзе стал обеспеченным человеком, но привычка, как в детстве, закупать бытовые товары вроде туалетной бумаги и стирального порошка в мелкооптовых магазинах-складах осталась.

Чтобы добираться до таких магазинов и вывозить товар, нужно было иметь машину. Но, переехав в Нью-Йорк, Цзе избавился от автомобиля, потому что в большом городе парковка обходится слишком дорого. Именно поэтому компания Voxel.com, которая позволяет закупать необходимые в быту «расходники» с помощью мобильного приложения, сразу предлагала сервис доставки.

В августе 2013 года, когда приложение еще не было запущено даже в бета-версии, Цзе набрал инвестиций на \$1,1 млн. «Так, идея сумасшедшая, мы бы не стали этим заниматься, но вот вам небольшой чек, разбирайтесь» — так описывал Цзе типичную реакцию инвесторов, которые исходили из того, что у команды, имевшей за плечами успех Astro Ape, выгорит и новый проект. В затею Цзе поверили такие опытные венчурные инвесторы, как Bessemer Venture Partners, ENIAC Ventures и Social Starts.

Для Цзе же странной была не его идея, а то, что она не пришла в голову еще кому-то раньше. «Мелкооптовая торговля — один из мощнейших двигателей экономики, но в ней только 1,5% [оборота] приходится на онлайн. Это не безумие? Три крупнейшие складские сети [в 2016 году] продадут в общей сложности на \$200 млрд, из них 2% через интернет и 0% через мобильные устройства. Я не вижу более крупного потребительского сектора с нулевой мобильной составляющей».

Крупнейшие сети, разумеется, не могут совсем игнорировать онлайн-торговлю. Например, осе-

## Voxel по-русски

5 апреля 2017 года три российских предпринимателя — основатель интернет-издания vs.ru Андрей Загоруйко, владелец Madrobots Николай Белоусов и основатель FixTaxi Андрей Азаров — запу-

стили в Москве интернет-магазин продуктов и товаров для дома «Прозапас». По словам Андрея Загоруйко, он живет сейчас в США и постоянно пользуется Voxel.com. Бизнес-модель именно этой

компании предприниматели взяли за основу. На старт ушло 10 млн руб., торговыми партнерами стали «Лента», «Магнит» и Metro C&S. На первом этапе в ассортименте всего 100 позиций, но в ближай-

шее время их количество обещают довести до 300. В отличие от Voxel российский проект стартовал с веб-версии, мобильное приложение — в разработке.

нию 2016 года Wal-Mart купила интернет-супермаркет Jet.com. «Но розничное меню в сети — это только тень ассортимента в физическом магазине, практически невозможно достичь полного совпадения, — рассуждает Цзе. — Для нас [сделка Wal-Mart и Jet] отличная новость. Она означает, что сектор реален и у него есть будущее, а слон, то есть Wal-Mart, сделал гигантский маневр. Жду результатов, затаив дыхание».

К тому времени как запустилась Boxed, свои сайты были и у Costco, и у Sam's Club, и у других сетей, но все они были, во-первых, довеском к их традиционному бизнесу, а во-вторых, заточены под компьютеры, а не смартфоны, как у Boxed.

только жителям больших городов, экономящим на парковках, но и пригородов, и даже сельских районов — они тоже не любят очереди и долгие поездки за покупками. В первый же год оборот Boxed составил \$8 млн, а за 2016 год — больше \$100 млн. Среди инвесторов Boxed появились GGV Capital, First Round Capital и Founders Fund Питера Тила. К концу прошлого года общие инвестиции в Boxed составили \$150 млн, а ее венчурная оценка (до размещения на бирже) — чуть менее \$1 млрд. Сейчас у компании четыре распределительных центра. Штат увеличился с десяти человек в 2014 году до 150 в прошлом (это только постоянные, временных уже за 400).

не ищет популярности, у него другие мотивы.

Когда основатель Boxed учился в первом классе, школа повезла детей на экскурсию в океанариум. Учителя попросили родителей дать ребятам по несколько долларов на сувениры. Все дали, кроме родителей Цзе, — у них не было лишнего на такие забавы. Одна из вожатых пожалела мальчика и купила ему розовый ластик за 25 центов. Этот сувенир будущий предприниматель хранил годами. Теперь Цзе миллионер и сам раздает сотрудникам Boxed свои «ластики». И это не какие-нибудь бесплатные обеды, теннисные столы и прочие вещи в духе тимбилдинга, Цзе полагает, что есть вещи поважнее.

Цзе так понравилось помогать, что он превратил это в правило. Теперь каждому постоянному сотруднику он выдает \$20 тыс. на свадьбу. Причем средние зарплаты в компании, как признает сам Цзе, «умеренные».

Дальше больше. Когда у работников Boxed подрастают дети, снабдить их необходимым для школы родители, даже на умеренной зарплате, могут, а вот оплатить учебу в колледже — не всегда. Цзе, которого родители готовили к жизни без высшего образования, обещает всем штатным сотрудникам по \$20 тыс. на колледж для детей.

Это может показаться проявлением сентиментальности человека, выросшего в бедной семье, но у Цзе есть и стратегический взгляд на эту проблему: «Если ты ребенок сотрудника Boxed, то бедность не помешает тебе поступить в колледж. Мы строим долгосрочный бизнес, и, если ты с нами, мы в тебя инвестируем». С этой целью Цзе учредил фонд из собственных средств, точнее, принадлежащих ему акций Boxed.

Другие инвесторы такой подход разделяют. Зо Тет, основатель фонда Signia Venture Capital, вложившийся в компанию и вошедший в ее совет директоров, обращает внимание на эффект социальной ответственности: «Это беспрецедентно, чтобы в таких компаниях была практически нулевая текучка среди постоянных сотрудников. Когда я вложился в Boxed, я Цзе первым делом сказал — не про... [потеряй] культуру».

«В конце концов, не я определяю акционерную стоимость нашего бизнеса, а клиенты и люди, которые работают в Boxed», — объяснял Цзе свой подход в конце марта каналу CNBC. Журнал Forbes полагает, что его компания — один из «единорогов», то есть стартапов-миллиардеров самого ближайшего будущего. ■

## Так говорит Цзе Хуан

«Предприниматели-первоходы ищут решение проблемы и надеются, что у них получится. Предприниматели-рецидивисты уже не только решают проблему, а смотрят, как меняется мир, и ищут попутных ветров, которые помогут бизнесу расти в геометрической прогрессии»

«Высшая цель у основателя бизнеса — собрать за столом правильных людей. Обращайтесь к советникам, которым радостно помогать вам и отвечать на ваши звонки воскресным вечером»

«Я осознал, что сам я — буквально ничто. И любой гендиректор на планете — буквально ничто, если все [сотрудники] вдруг встанут и уйдут и никто в него не поверит»

«Мне хотелось пойти дальше, чем раздача бесплатных обедов. Если у нас есть блестящие дети, которые не пойдут в колледж, потому что им это не по средствам, они застрянут в жизненных ситуациях и не смогут оплатить колледж для своих детей. Мне хотелось прервать этот цикл»

«Мы не охотимся за венчурными оценками. От них никакой пользы, только для эго основателей»

Источник: John Hopkins Magazine, 33voices.com, SFGate, Inc.com, Forbes

Раз в неделю основатель сам работает упаковщиком в одном из распределительных центров. И любой сотрудник, независимо от должности, начинает карьеру в Boxed с того, что собирает коробки с заказами — и регулярно возвращается к этому занятию

Амбиции у создателей проекта были нешуточные, рассказывал Цзе журналу Fast Company: «Мы думали, что если сможем превратиться в основной сервис в Нью-Йорке, то это уже довольно крупный рынок». В 2014 году компания предложила услугу в двух штатах — Нью-Йорке и Нью-Джерси. «Но благодаря сарафанному радио нас завалили письмами с вопросом: когда вы откроетесь у нас? И мы поняли, что угадали», — говорит Цзе. Через три месяца после запуска Boxed доставляла бытовые «расходники» в 48 штатах (на Аляску и Гавайи не пошли).

Цзе также обнаружил, что придуманная им услуга нужна не

И отношения с персоналом стали еще одной фишкой Цзе.

### Нулевая текучка

Во-первых, раз в неделю основатель сам работает упаковщиком в одном из распределительных центров. И любой сотрудник, независимо от должности, начинает карьеру в Boxed с того, что собирает коробки с заказами и регулярно возвращается к этому занятию. «Это позволяет нам поддерживать культуру — мы одна команда, будь ты в офисе в Нью-Йорке или Кремниевой долине и на складе в Лас-Вегасе», — говорил Цзе Forbes. Работая плечом к плечу с сотрудниками, Цзе

Началось с того, что Марсель Грэм, работавший в распределительном центре в Нью-Джерси, оказался в ужасной ситуации. Его мать была смертельно больна, и, чтобы оплачивать счета на лечение, он работал без выходных по две смены в день. Этого хватало на уход, но Грэм также хотел жениться, чтобы оба его родителя разделили эту радость. Невеста жила в Японии, и на ее переезд и приличную свадьбу скопить уже не получалось. Каким-то образом это стало известно Цзе, и он решил: «Я сделаю, как надо, и изменю жизнь этого человека». И оплатил перелет невесты Грэма из Японии и свадебное торжество.

## Новые имена для вашего бизнеса

[www.ваше\\_имя](http://www.ваше_имя)

### уже сделали выбор:

artlebedev.moscow  
metropolis.moscow

nlo.marketing  
taxovichkoff.taxi



- club
- center
- online
- moscow
- москва

и еще более 300 доменов  
на [nic.ru/new](http://nic.ru/new)

Как выборы во Франции повлияют на курс европейской валюты

# Фаворит поддержит евро

ЕКАТЕРИНА АЛИКИНА

**В апреле динамика евро будет зависеть в основном от результатов первого тура президентских выборов во Франции, а также от решения ЕЦБ по процентной ставке. Каким в итоге будет курс евро к концу месяца?**

По мнению опрошенных РБК экспертов, в апреле на динамику курса евро будет влиять информационный фон вокруг выборов на пост президента Франции, первый тур которых состоится 23 апреля. В настоящее время среди кандидатов уже есть два очевидных лидера:

глава «Национального фронта» Марин Ле Пен и руководитель движения En Marche Эммануэль Макрон. Именно они, согласно результатам опросов избирателей, должны выйти во второй тур, который намечен на 7 мая.

Если Макрон опередит своего конкурента в ходе президентской гонки, это позитивно скажется на курсе евро, отмечают опрошенные РБК аналитики. «Европейская валюта на этом событии может укрепиться», — считает старший портфельный управляющий УК «КапиталЪ» Вадим Бит-Аврагим. Если же рынок увидит рост шансов на победу Ле Пен, то евро, напротив, окажется под серьезным давлени-

ем. Однако, по мнению заместителя председателя правления Локо-банка Андрея Люшина, такой исход событий маловероятен — Макрон пока считается фаворитом гонки. Тем не менее фактор выборов во Франции может создавать нестабильность на валютном рынке в течение этого месяца.

Также в фокусе внимания инвесторов будут решения ЕЦБ по монетарной политике. На 27 апреля запланировано заседание европейского регулятора, на котором будет обсуждаться изменение процентной ставки. Начальник управления операций на российском фондовом рынке ИК «Фридом Финанс»

Георгий Ващенко считает, что в расчете на скорое ужесточение денежно-кредитной политики ФРС в США европейский центробанк может сыграть на опережение, подняв ключевую ставку. Это вызовет укрепление курса единой валюты. Однако если европейский регулятор решит, что экономика еврозоны еще недостаточно сильна и ставку повышать рано, это может, напротив, ослабить евро. По мнению аналитика «Алор Брокер» Кирилла Яковенко, в этом случае европейская валюта может опуститься к отметке 56–57 руб. за евро.

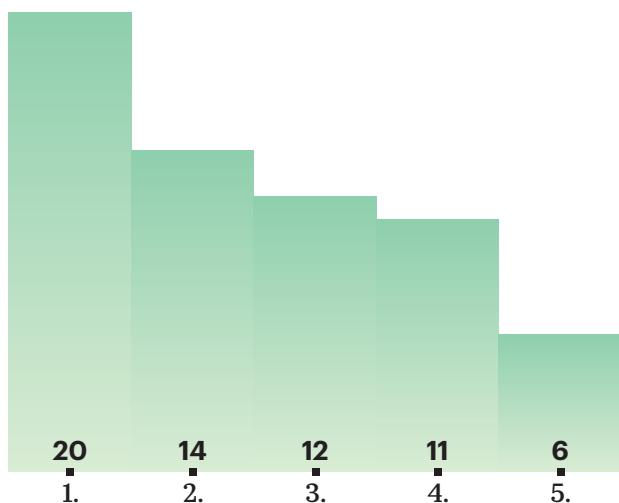
Традиционно на валютную пару евро/рубль будут влиять

и движения котировок нефти. По словам начальника казначейства банка «Югра» Романа Фадеева, если позитивный настрой на рынке нефти сохранится, рубль укрепится, даже несмотря на положительную статистику в Европе.

С учетом этих и прочих факторов участники опроса РБК предполагают, что к закрытию биржи в последний рабочий день месяца, 28 апреля, евро окрепнет. Консенсус-прогноз — 61 руб. за евро. Месяц назад финансисты предсказывали курс евро на уровне 62,4 руб. за евро и ошиблись: 31 марта на закрытии торгов в 19:00 мск он стоил 60,3 руб. ■

## Что повлияет на курс евро в ближайший месяц

Прогноз курса евро на конец месяца, 28 апреля — 61 руб. (против 59,7 руб. на 10:00 мск в понедельник, 3 апреля)



Список экспертов:



**Дмитрий Александров**, заместитель генерального директора по инвестициям компании «Универ Капитал»



**Алексей Белкин**, портфельный управляющий ФГ «Финам»



**Николай Подлевских**, начальник аналитического отдела ИК «Церих Кэпитал Менеджмент»



**Вадим Бит-Аврагим**, старший портфельный управляющий УК «КапиталЪ»



**Роман Фадеев**, начальник казначейства банка «Югра»



**Георгий Ващенко**, начальник управления операций на российском фондовом рынке ИК «Фридом Финанс»



**Максим Шейн**, главный инвестиционный стратег ИК «БКС»



**Денис Давыдов**, главный аналитик Нордеа Банка



**Кирилл Яковенко**, аналитик «Алор Брокер»



**Андрей Люшин**, заместитель председателя правления Локо-банка

**1.** Выборы во Франции 23 апреля состоится первый тур президентских выборов во Франции. Результаты опросов избирателей говорят о том, что по его итогам во второй тур выйдут лидер «Национального фронта» Марин Ле Пен и глава движения En Marche Эммануэль Макрон. Как отмечает главный аналитик Нордеа Банка Денис Давыдов, если большее число голосов наберут центристы (Макрон), это позволит снять излишнюю напряженность на финансовых рынках в отношении перспективы евро. «Евро на глобальных рынках может продемонстрировать рост и укрепление, что будет транслироваться и на динамику пары евро/рубль», — говорит Давыдов. Победа Марин Ле Пен, которая неоднократно заявляла о возможности выхода Фран-

ции из еврозоны, напротив, способна заметно ослабить евро. Несмотря на то что пока Макрона называют наиболее вероятным кандидатом в президенты, фактор выборов будет создавать повышенную волатильность на валютном рынке в течение апреля.

**2.** Заседание ЕЦБ На 27 апреля запланировано заседание Европейского центрального банка, на котором в том числе будет приниматься решение по процентной ставке. По словам аналитика «Алор Брокер» Кирилла Яковенко, в преддверии заседания усиливаются противоречия между Германией, которая настаивает на повышении ключевой ставки, так как видит угрозу инфляции в еврозоне, и ЕЦБ, который считает, что экономика ев-

розоны еще недостаточно сильна и ставку повышать рано. «Если ставка будет сохранена на прежнем уровне, это будет означать ослабление европейской валюты до отметки 56–57 руб. за евро», — рассуждает Яковенко. Портфельный управляющий ФГ «Финам» Алексей Белкин, в свою очередь, считает, что ЕЦБ вполне может начать цикл повышения ставок. «В Евросоюзе идет улучшение экономических показателей, и есть предпосылки к ужесточению монетарной политики», — говорит Белкин. Если финансист окажется прав — повышение ставки ЕЦБ будет способствовать укреплению евро.

**3.** Carry trade На рубль продолжает оказывать положительное влияние carry trade — спе-

кулятивная стратегия, основанная на покупке валюты страны с высокой процентной ставкой и продаже валюты с низкой процентной ставкой. Опрошенные РБК аналитики отмечают, что интерес западных инвесторов к рублевым активам сохраняется. По словам начальника аналитического отдела ИК «Церих Кэпитал Менеджмент» Николая Подлевских, дополнительный импульс операциям carry trade может придать новое размещение ОФЗ на 500 млрд руб. во втором квартале. Таким образом, сохранение привлекательности рубля в рамках carry trade будет способствовать его укреплению относительно других валют, включая евро.

**4.** Заседание ЦБ РФ 28 апреля состоится заседание Центрального банка

России, на котором будет в том числе принято решение о величине ключевой ставки. У участников рынка нет единого мнения о том, каковы будут действия регулятора. «Не исключено снижение ставки на 0,25 б.п., — предполагает Денис Давыдов. — Это может способствовать локальному ослаблению позиций рубля». Кирилл Яковенко, напротив, считает, что ЦБ пока не готов идти на дальнейшее снижение ставки, поэтому операции спекулянтов, покупающих российскую валюту против доллара и евро, продолжат толкать курс евро вниз, а курс рубля — вверх.

**5.** Макроэкономическая статистика Европы В апреле на курс евро к рублю может повлиять ма-

кроэкономическая статистика из Европы. В первую очередь — данные по производственной активности и инфляции, занятости, торговому балансу, потребительской и предпринимательской уверенности. Последние несколько месяцев макроэкономическая статистика из Европы свидетельствовала об улучшении состояния европейской экономики. «Уровень безработицы постепенно снижается и сейчас составляет 9,5% против 10% в сентябре 2016-го», — рассказывает начальник казначейства банка «Югра» Роман Фадеев. При этом он подчеркивает, что рынок сохраняет опасения в отношении динамики производственной активности и инфляции в ЕС, поэтому эти показатели могут оказать решающее воздействие на котировки единой валюты.

### Методика оценки

Для оценки каждого фактора применялась шкала от 1 до 5, где 1 — слабое влияние, 5 — сильное. Итоговый балл получен суммированием оценок