

Каковы основные версии крушения самолета

Кто был среди погибших

Как отреагировали на катастрофу российские власти

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

ПОЛИТИКА

ЭКОНОМИКА

ЛЮДИ

БИЗНЕС

ДЕНЬГИ

26 декабря 2016 Понедельник No 240 (2496) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ  
(ЦБ, 24.12.2016)



\$1=



€1=

₽60,85



ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG,  
23.12.2016, 20.00 МСК) \$55,16 ЗА БАРРЕЛЬ



ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА,  
23.12.2016) 1117,92 ПУНКТА



МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ  
РОССИИ (ЦБ, 16.12.2016) \$379,0 МЛРД

**ДЕНЬ ТРАУРА** Ту-154 Министерства обороны РФ потерпел крушение

## Катастрофа над Черным морем



Разбившийся Ту-154 был выпущен больше 30 лет назад, но «претензий к его техническому состоянию не было»

ГЕОРГИЙ ПЕРЕМИТИН,  
ИЛЬЯ РОЖДЕСТВЕНСКИЙ,  
ГРИГОРИЙ МИЛЕНИН

**Вчера рано утром в районе Сочи потерпел крушение принадлежащий Минобороны самолет Ту-154. На борту находились 92 человека, выживших найти не удалось. Сегодня в России объявлен день траура.**

Самолет Ту-154 Министерства обороны РФ вылетел с подмосковного аэродрома Чкаловский в 1:38 мск 25 декабря. Как сообщил РБК дежурный аэродрома, перед вылетом самолет прошел предполетную подготовку и «до этого летал». В Адлере борт прошел дозаправку и отправился в Сирию. На связь Ту-154 перестал выходить

через две минуты после вылета — в 5:40 мск.

На борту находились 92 человека, среди них восемь членов экипажа и 84 пассажира, в том числе 64 члена ансамбля имени Александра, которые летели на военную базу Хмеймим, чтобы выступить перед находящимися в Сирии российскими военными в честь Нового года. Вместе с ансамблем следовал художественный руководитель Валерий Халилов. Также на борту самолета были директор департамента культуры Министерства обороны Антон Губанков и его помощница Оксана Батрутдинова, журналисты трех российских телекомпаний: НТВ (Михаил Лужецкий, Евгений Толстов и Олег Пестов), «Звезда» (Павел Обухов, Александр Суранов и Валерий Ржевский) и «Первого ка-

нала» (Вадим Денисов, Александр Сойдов и Дмитрий Рунков).

В опубликованном Минобороны списке пассажиров значится директор международной организации «Справедливая помощь» Елизавета Глинка (известная так же как Доктор Лиза).

### РАССЛЕДОВАНИЕ КАТАСТРОФЫ

Пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков сообщил журналистам, что Владимиру Путину было оперативно доложено о случившемся. Президент, по словам Пескова, находится в постоянном контакте с министром обороны Сергеем Шойгу, который провел видеоконференцию с руководством вооруженных сил по организации поисково-спасательных работ. Ко-

миссия Минобороны по расследованию крушения самолета рано утром вылетела в Адлер.

Премьер-министру Дмитрию Медведеву президент поручил сформировать государственную комиссию по расследованию крушения Ту-154. Возглавил комиссию министр транспорта Максим Соколов. 26 декабря объявлено днем траура.

Уголовное дело по статье «Нарушение правил полетов или подготовки к ним» (ст. 351 УК) возбудил Следственный комитет. Как рассказала РБК официальный представитель ведомства Светлана Петренко, в Сочи командирована группа сотрудников центрального аппарата СК, которые имеют большой опыт расследования авиационных происшествий.

### СДЕЛКА

## Усманов включил синергию

АННА БАЛАШОВА,  
АННА ВОВНЯКОВА

**«МегаФон» готов заплатить за 63,8% голосующей доли Mail.Ru Group \$740 млн. Внеочередное собрание акционеров оператора рассматривает вопрос о сделке между двумя активами Алишера Усманова 20 января.**

В пятницу, 23 декабря, совет директоров «МегаФона» одобрил созыв внеочередного собрания акционеров 20 января 2017 года; оно должно утвердить условия приобретения доли в Mail.Ru Group. Оператор готовится приобрести 15,2% акционерного капитала интернет-холдинга, которые соответствуют голосующей доле в размере 63,8%, говорится в поступившем в РБК пресс-релизе сотового оператора.

Акции будут выкуплены у входящих в группу USM Алишера Усманова компаний New Media and Technology Investment LP, New Media Technologies Capital Partners Limited и Ardoe Finance Limited. В момент закрытия сделки они получат \$640 млн, а через год еще \$100 млн. Финансовыми консультантами сделки выступают Morgan Stanley и Bank of America Merrill Lynch, юридическими — Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, а также White & Case.

Капитализация Mail.Ru на Лондонской фондовой бирже (LSE) составляет \$3,96 млрд, «МегаФон» — \$5,58 млрд. Таким образом, рыночная стоимость 15,2% Mail.Ru составляет около \$600 млн, а предложенная «МегаФоном» сумма за пакет акций предполагает премию к текущим котировкам на уровне примерно 23%.

Окончание на с. 12



Окончание на с. 2

ПОДПИСКА: (495) 363-11-01

РБК  
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  
**Корректора:** Марина Колчак  
**Информационно-аналитический центр:**  
 Михаил Харламов  
**Инфографика:** Андрей Ситников

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

**Редакторы отделов**  
**Банки и финансы:** Марина Божко  
**Индустрия и энергоресурсы:**  
 Тимофей Дзядко  
**Политика и общество:** Вячеслав Козлов  
**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 плюс:**  
 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 № 2950  
 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», 2016

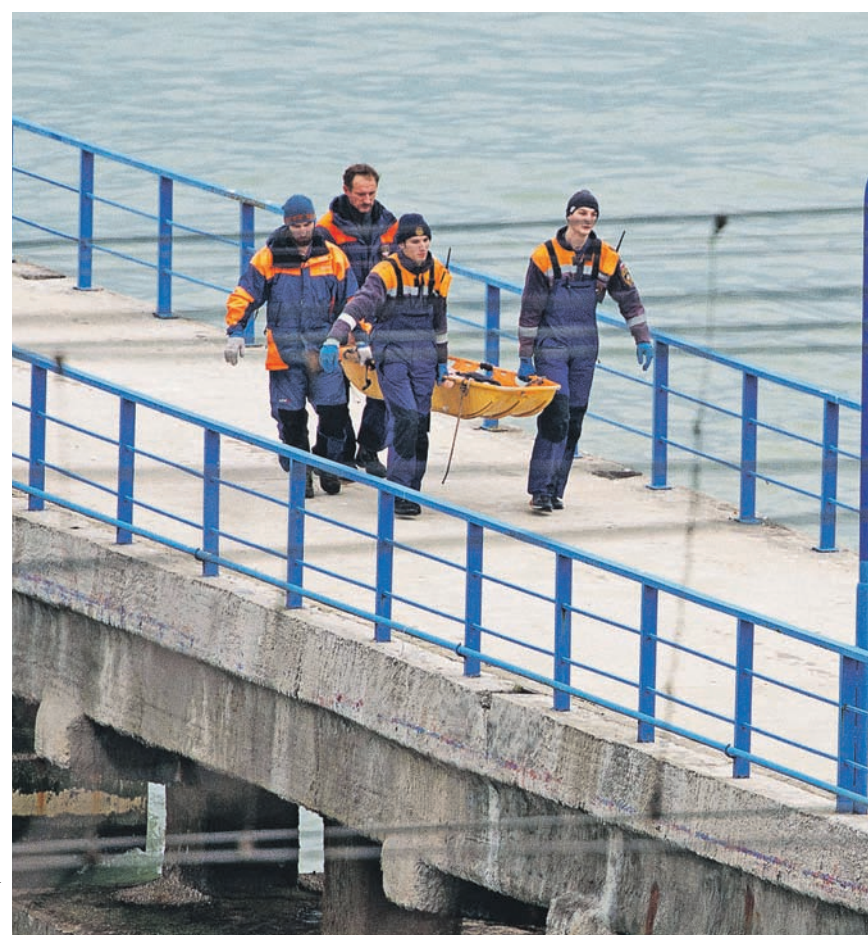
Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

## КРУШЕНИЕ САМОЛЕТА

На борту разбившегося самолета находились 92 человека, среди них восемь членов экипажа и 84 пассажира, в том числе 64 члена ансамбля имени Александрова, которые летели на военную базу Хмеймим, чтобы выступить перед находящимися в Сирии российскими военными в честь Нового года. Вместе с ансамблем следовал художественный руководитель Валерий Халилов. Также на борту самолета были директор департамента культуры Министерства обороны Антон Губанков и его помощница Оксана Батрутдинова, журналисты трех российских телекомпаний. Уголовное дело по статье «Нарушение правил полетов или подготовки к ним» (ст. 351 УК) возбудил Следственный комитет



ФОТО: Сергей Савостьянов/ТАСС



## Ту-154 Министерства обороны РФ потерпел крушение Катастрофа над Черным морем

➔ Окончание. Начало на с. 1

По словам начальника пресс-службы Главной военной прокуратуры Наталии Земсковой, в Сочи также вылетела совместная группа сотрудников надзорного ведомства и Министерства обороны.

Экстренные службы обнаружили масляное пятно в 6–8 км от берега в Черном море. Обломки самолета обнаружили на глубине 50–70 м в полутора километрах от берега. В 12–14 км от берега находят личные вещи пассажиров, первое тело нашли в 6 км от берега.

Руководитель мониторинговой службы центрального совместного Всероссийского общества спасения на водах Владимир Грицихин считает, что обломки Ту-154 при благоприятных условиях можно будет поднять со дна за неделю. «Глубина 50–70 м не является большой, вполне возможно крупные фрагменты мягкими понтонами аккуратно поднять. Глубина такая, что вряд ли кого-то удастся спасти, но поднять все фрагменты самолета возможно. Я думаю, что за неделю можно извлечь все, если вовремя службы сработают. УМЧС есть хорошие специалисты, если позвонят, мы подключимся», — сказал он ТАСС.

## ВЕРСИИ СЛУЧИВШЕГОСЯ

Официальных причин крушения полета пока не называют. Росгидрометцентр отмечает, что погодные условия в районе крушения утром 25 декабря были нормальными и простыми для пилотиру-

вания самолета. Источник «Интерфакса» в экстренных службах заявил, что в качестве одной из версий крушения самолета рассматривается попадание в двигатель Ту-154 птицы (рядом с Сочи находится станция перелетных птиц и орнитопарк). Кроме того, по словам источника, рассматриваются версии технической неисправности Ту-154 и возможная заправка самолета некачественным топливом. По словам источника «РИА Новости», причиной крушения могла стать и ошибка экипажа.

«Если бы попала птица, у экипажа была бы возможность сообщить на землю. После взлета экипаж набрал достаточную высоту, птицы на такой высоте не летают», — подчеркнул в разговоре с РБК специалист по безопасности полетов Александр Романов, указав, что одной из наиболее вероятных версий случившегося он считает теракт.

Источник «Фонтанки» в Министерстве обороны отмечает, что к расследованию подключилась ФСБ. Сотрудники спецслужбы проверяют всех, кто мог подойти к судну в военном аэропорту Чкаловский и в Адлере. Силовики обрабатывают версию теракта. Эту информацию подтверждает и собеседник РБК в ФСБ. По его словам, речь идет о стандартной проверке, которая проводится в подобных случаях. В центре общественных связей ФСБ официально не смогли ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о возможном теракте.

«Если была мгновенная потеря связи с экипажем, то это, скорее всего, взрыв самолета или столкновение в воздухе с каким-то предметом», — рассказал РБК член комиссии при президенте по развитию авиации общего назначения Юрий Сытников.

«Самолет садился на дозаправку, в этом случае много технических служб подходило к самолету, поэтому у людей была возможность положить взрывное устройство в отсеки», — уверен Романов.

## ЦВЕТЫ ТУ-154

Как полагает заслуженный летчик-испытатель Герой России

Юрий Ващук, отказ техники маловероятен. Он считает, что к катастрофе мог привести некий инцидент на борту самолета.

Корреспондент «Коммерсанта» в Краснодарском крае передает, что в момент крушения никто из местных жителей не слышал взрыва и не видел вспышки.

Источник «Интерфакса» в силовых структурах исключает версию теракта. «По всей видимости, при столкновении воздушного судна с водной поверхностью произошел гидроудар, что повлекло за собой большой разлет обломков», — сказал собеседник агентства.

«Это произошло после взлета, когда убирают шасси и закрылки.

### Это пятая авиакатастрофа с участием Ту-154 за последние десять лет

1 января 2011 года самолет Ту-154 Б-2, выполнявший рейс из Сургута в Москву, загорелся на взлетной полосе. Была проведена эвакуация 134 пассажиров и членов экипажа, три человека погибли, порядка 40 получили ранения. Самолет полностью сгорел. 10 апреля 2010 года Ту-154 президента Польши, летевший из Варшавы в Смоленск, упал при посадке на военном аэродроме Северный в Смоленской области. 89 пассажиров и восемь членов экипажа, в том числе президент Польши Лех Качиньский, погибли.

15 июля 2009 года в Иране упал Ту-154, совершавший рейс из Тегерана в Ереван. На борту самолета находились 153 человека плюс 15 членов экипажа, среди пассажиров были в основном граждане Армении, а также Ирана и Грузии. Все они погибли. 22 августа 2006 года Ту-154М, летевший из Анапы в Санкт-Петербург, потерял управление и свалился в плоский штопор. Самолет упал близ населенного пункта Сухая Балка неподалеку от Донецка. Погибли 160 пассажиров, в том числе 49 детей и десять членов экипажа.



ФОТО: AFP/East-News



ФОТО: Анатолий Жданов/Коммерсантъ



ФОТО: REUTERS



ФОТО: РИА-Новости

Здесь масса технических вещей, которые могут произойти. В итоге самолет из-за малой скорости может просто перевернуться», — отметил в разговоре с РБК заслуженный летчик-испытатель СССР Виктор Заболотский.

«Чтобы отказали сразу три двигателя, должно произойти что-то сверхъестественное. Отказ даже одного двигателя — это критическая ситуация, но я не думаю, что она могла привести к катастрофе. Произошло что-то на борту, на что не успели среагировать летчики. Так, например, было с крушени-

нию не было», рассказал источник «Интерфакса» в экстренных службах. Перед вылетом самолет был исправен, в целом Ту-154 эксплуатировали «в щадящем режиме».

В Минобороны заявили, что последний ремонт лайнер прошел в декабре 2014 года, передает «РИА Новости». Управлял разбившимся воздушным судном летчик первого класса Роман Волков, который налетал больше 3000 часов.

Разбившийся под Сочи Ту-154 за время эксплуатации прошел три капитальных ремонта, сообщили ТАСС в пресс-службе корпора-

### Руководитель мониторинговой службы центрального совместного Всероссийского общества спасания на водах Владимир Грицихин считает, что обломки Ту-154 при благоприятных условиях можно будет поднять со дна за неделю

ем пассажирского самолета над Египтом. Произошла молниеносная разгерметизация самолета, и он потерял управление», — сказал Ващук РБК.

Президент ассоциации ветеранов подразделения антитеррора «Альфа» Сергей Гончаров заявил РБК, что версия теракта может существовать, но не в качестве приоритетной. «Это самолет Минобороны, его обслуживают на высоком уровне проверенные люди. В лайнере находились все знакомые между собой люди, посторонних не было. Самолет не так долго летел над акваторией моря, и если бы произошел взрыв, то кто-нибудь из очевидцев услышал бы его», — отметил Гончаров.

#### ПРЕТЕНЗИЙ К САМОЛЕТУ НЕ БЫЛО

Разбившийся Ту-154 был выпущен больше 30 лет назад, но «претензий к его техническому состоя-

нии «Русские машины». «Самолет Ту-154 номер 85572 был выпущен 29 марта 1983 года на Куйбышевском авиазаводе (сейчас авиазавод «Авиакор»). С момента выполнения последнего капремонта заявок от эксплуатанта на плановое периодическое техническое обслуживание самолета и продление ресурсов на «Авиакор» не поступало. Соответственно, обслуживание данного борта «Авиакор» не осуществлялся», — говорится в сообщении компании.

После крушения самолета министр промышленности и торговли Денис Мантуров заявил, что решение о снятии с эксплуатации самолетов Ту-154 «было бы преждевременным». «Ресурс у этого самолета сегодня 40 лет, а если брать иностранные аналоги, то у некоторых самолетов доходит ресурс до 60 лет, поэтому в авиации совершенно другие принципы назначения ресурса, вопрос наработки до цикла», — отметил Мантуров. ■

## «Мы никогда не уверены, что вернемся назад живыми»

### Доктор Лиза

В списках пассажиров потерпевшего крушение близ Сочи Ту-154 находилась Елизавета Глинка, более известная как Доктор Лиза, следует из опубликованных Минобороны данных. Позднее информацию об этом подтвердил фонд «Справедливая помощь», который возглавляла Глинка.

С утра воскресенья поступали противоречивые данные о том, была ли Елизавета Глинка на борту лайнера. Минобороны назвало общественным деятелем в числе 92 человек, которые находились в самолете. То, что Глинка летела в Сирию бортом Минобороны, подтвердили в организации «Справедливая помощь», которую возглавляла Доктор Лиза, и ее супруг адвокат Глеб Глинка. В начале декабря на вручении государственной премии за выдающийся вклад в области правозащитной деятельности Елизавета Глинка в своей речи заявила о намерении лететь в Сирию. «Завтра я лечу в Донецк, оттуда — в Сирию, так же как десятки других добровольцев, которые занимаются гуманитарной деятельностью», — сказала общественный деятель. — Мы никогда не уверены в том, что вернемся назад живыми, потому что война — это ад на Земле, но мы уверены в том, что добро, сострадание и милосердие работают сильнее любого оружия». Глинка также призвала вспомнить российских медиков, погибших в Сирии и Донбассе, а также детей, которые не пережили обстрелы в охваченных войной регионах. О планах Глинки в дальнейшем помогать пострадавшим от боевых действий в Сирии рассказал и глава президентского Совета по правам человека Михаил Фе-

дотов. «Мы знали, что она должна была лететь в Сирию, на авиабазу Хмеймим, чтобы отвезти медикаменты в университетский госпиталь в Латакии. Осенью мы вместе с ней были в этом госпитале, разговаривали с врачами и пациентами, жаловавшимися на острую нехватку лекарств и расходных материалов для медицинской техники из-за войны и санкций. По возвращении в Москву Лиза закупила на средства своей благотворительной организации «Справедливая помощь» все необходимые медикаменты и чуть ли не ежедневно бомбардировала меня вопросами: «Когда будет оказия в Латакию?» — говорится в заявлении Федотова на сайте СПЧ.

Во время войны в Сирии Глинка ездила в страну с гуманитарными миссиями: занималась доставкой и распределением лекарств, организацией медицинской помощи для гражданского населения.

### Ансамбль Александрова

В Сирию летел основной состав ансамбля песни и пляски Российской армии имени А.В. Александрова, рассказал РБК солист Вадим Ананьев, которого освободили от выступления в Сирии по семейным обстоятельствам, и подтвердил источник, близкий к руководству ансамбля. Ансамбль должен был выступить перед находящимися в Сирии российскими военными в честь Нового года. По словам собеседника РБК в военном ведомстве, концерт планировался в Алеппо. Как пишет «Новая газета», 22 декабря в Алеппо перекинули батальон военной полиции, сформированный из уроженцев Чечни. Одна из задач батальона полиции состояла в том, чтобы подготовить площадку и обеспечить без-

опасность проведения концерта ансамбля имени Александрова. Официальный представитель ансамбля отказался от комментариев, заявив, что судьбу коллектива будет решать Минобороны. В самолете находились в основном хористы, отметил в разговоре с РБК Ананьев. По мнению солиста, коллектив «будет продолжать свою жизнь в память о тех, кто погиб».

По словам источника РБК, сейчас коллективу предстоит подготовка к концерту, приуроченному к 23 февраля. Собеседник отметил, что в Сирию не вылетели двое заместителей директора ансамбля, а также консультант. «Наверняка они придумают, что делать, опыт очень большой у коллектива — это один из старейших военных ансамблей, который переживал разные времена. Придется как-то выходить из положения.

В числе погибших на борту самолета был директор и художественный руководитель ансамбля, генерал-лейтенант Валерий Халилов, назначенный в мае вместо Леонида Малева, возглавлявшего коллектив четырнадцать лет. При этом Малев был только директором ансамбля; обязанности художественного руководителя исполнял на момент его ухода Геннадий Саченюк, тогда как Халилов совмещал обе функции, отмечают собеседники РБК. Ансамбль им. Александрова — крупнейший и старейший коллектив военной песни. Регулярно участвует в официальных мероприятиях высокого уровня, а также записывает официальную фонограмму гимна России. До трагедии творческий коллектив ансамбля насчитывал 186 человек, включая вокалистов, танцоров и оркестр.

ОПРОС Каким видят граждане наступающий 2017 год

# Россияне не ждут революций

МАРГАРИТА АЛЕХИНА

**Более половины россиян в грядущем году ожидают громких отставок и коррупционных скандалов, выяснили социологи Левада-центра. Доля тех, кто ожидает протестных волнений, снизилась за четыре года более чем вдвое.**

## В ОЖИДАНИИ СКАНДАЛОВ

Большинство респондентов Левада-центра (60%) прогнозируют в наступающем году скандальные отставки чиновников. Об этом свидетельствуют данные декабрьского опроса социологического центра. Копия исследования есть в распоряжении РБК.

Такие ожидания связаны с «растановкой новостей по таймлайну», пояснила РБК доцент Института общественных наук РАНХиГС Екатерина Шульман. «На конец года пришлось сразу несколько крупных коррупционных историй, в том числе наиболее заметная — задержание министра экономического развития. Если бы оно случилось, например, летом, к концу года впечатление бы сгладилось», — отметила Шульман. По ее словам, граждане в своих ожиданиях скорее правы: «То, что происходит, нельзя назвать полноценной антикоррупционной кампанией — это явно не операция «чистые руки», но война всех против всех внутри властвующей бюрократии будет продолжаться».

«Таков общий фон — непрерывно идущие сообщения о коррупции, об арестах, о возбуждении всякого рода уголовных дел против чиновников. По моим подсчетам, таких сообщений поступает примерно 750–800 в год, минимум два сообщения в день», — комментирует РБК директор Левада-центра Лев Гудков.

Доля тех, кто положительно ответил на вопрос о возможности коррупционных скандалов, остается стабильно высокой с 2007 года и всегда превышает 50%, указывают данные Левада-центра. При этом в конце 2012 года аналогичный опрос показал, что громких отставок ждали 71% опрошенных.

## КУРС НА ЗАТИШЬЕ

Резко снизилась за последние годы доля тех, кто ожидает массовых волнений: 21% респондентов сочли, что они возможны в 2017 году, тогда как от 2012 года протестных выступлений ждали 56% опрошенных. Доля ожидающих государственного переворота за тот же период упала с 20 до 9% (максимума она достигала в 1998 году).

Не менее резко снизился процент тех, кто ожидает противостояний на национальной почве: после столкновений в столичном районе Бирюлево в 2013 году таковых было 48%, тогда как сейчас — почти втрое меньше (17%). До минимума снизилось количество респондентов, прогнозирующих обострение си-



За несколько лет заметно снизилась доля россиян, ожидающих массовых волнений, противостояний на национальной почве, вооруженных конфликтов и техногенных катастроф

## ОБЩАЯ ТРЕВОЖНОСТЬ

Россияне стали меньше опасаться техногенных катастроф: их ожидают 27% респондентов, и это минимальное значение за последние годы. От 2012 года их ждали больше половины опрошенных. Немного (на 4%) выросла доля тех, кто ожидает массовых эпидемий. «Мы задаем такие вопросы для понимания общего тревожного фона. Мы понимаем, что их невозможно предсказать», — говорит Гудков. По его словам, такое фоновое беспокойство на деле может быть связано с чем угодно — например, с ухудшением экономической ситуации, однако выражается в вопросах в виде ожидания неприятных событий.

Продолжает плавно расти доля россиян, которые прогнозируют, что новый год будет в целом лучше уходящего: сейчас их 53%. С максимальным оптимизмом россияне ждали наступления 2011 года, а минимальные надежды возлагали на 1991 и 1999 годы.

«Ситуация несколько странная: опросы показывают, что год стал трудным для российских семей. При этом растет надежда на то, что следующий год будет лучше. А это указывает на сильное напряжение», — поясняет Гудков. По его словам, демонстрируя такой оптимизм, респонденты пытаются «заключить» будущее, понимая, что от их личных действий оно зависит мало. ▀

туации на Северном Кавказе: сейчас их 22 против 42% в 2014 году.

В возможность отставки правительства верят 16% респондентов: эта цифра остается стабильной с конца 2014 года. Для сравнения, в 2006 году в роспуск кабинета верила четверть опрошенных.

На 8% уменьшилась за год доля тех, кто ожидает в грядущем году

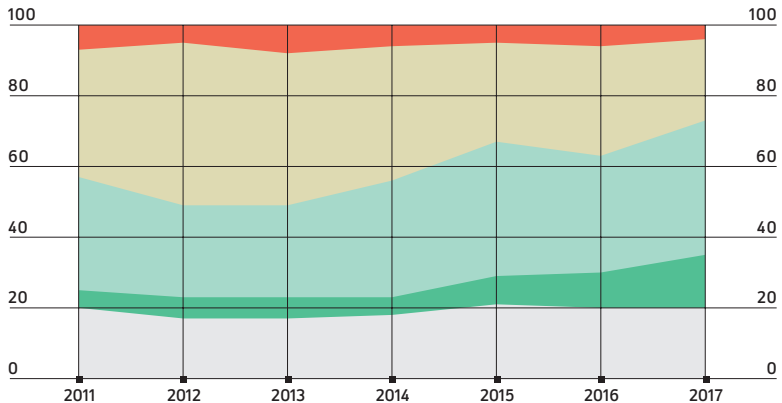
вооруженного конфликта с другими странами: в периоды начала украинских событий и участия России в сирийской войне она достигала 27–29%, а теперь войны ждут меньше четверти опрошенных. По мнению Гудкова, это свидетельствует о связи ожиданий россиян скорее с пропагандой, чем с реальным положением вещей.

«Это тоже вопрос кучности новостей. Максимальная милитаристская истерика с сообщениями о скоростном рытье бомбоубежищ пришла на середину осени, резко сошла на нет после американских выборов и в памяти народной успела уже несколько поблекнуть», — объясняет Екатерина Шульман.

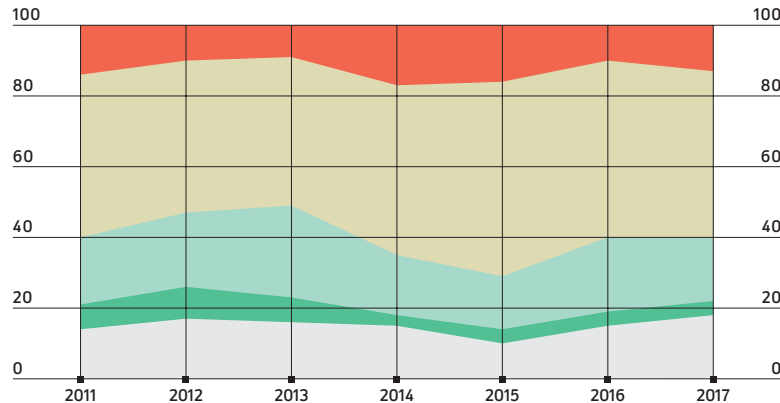
## Чего ждут граждане России от 2017 года

% опрошенных  
Возможны ли в будущем году в России...  
указан год оценки

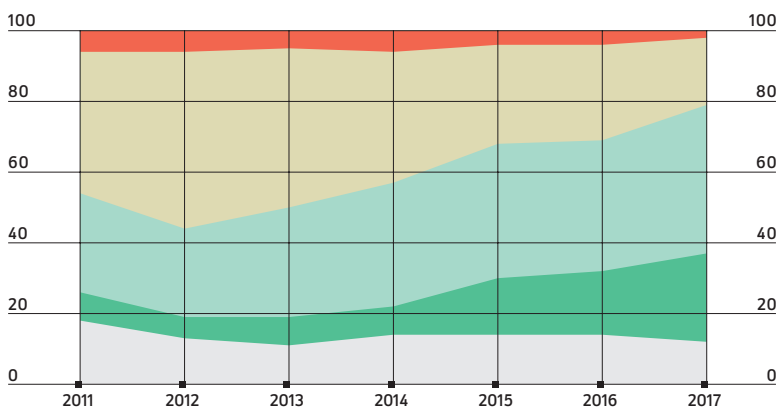
### ...крупные техногенные катастрофы?



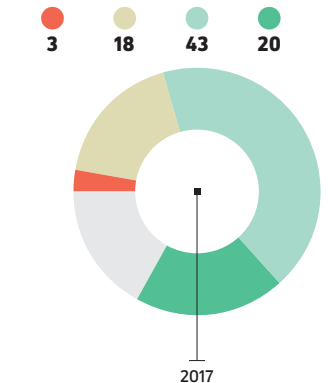
### ...громкие коррупционные скандалы и отставки министров?



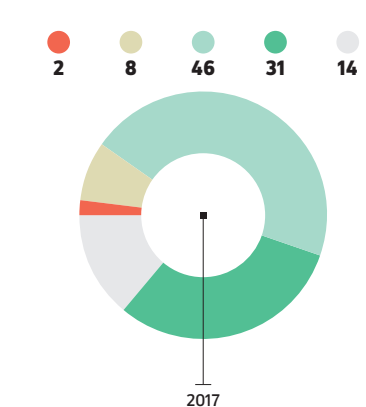
### ...массовые волнения и протесты населения?



### ...вооруженный конфликт с какой-то из соседних стран?



### ...война с США/странами НАТО?



Определенно да Скорее да Скорее нет Определенно нет Затруднились ответить

Источник: Левада-Центр

## ИНИЦИАТИВА Эксперты РАНХиГС предложили ЦИК отказаться от единого дня голосования

# Выборы в разведенном виде

ВЕРА ХОЛМОГорова,  
НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**Эксперты РАНХиГС предложили ЦИК прийти к комбинированному варианту единого дня голосования и вернуть возможность внести денежный залог наравне со сбором подписей для участия в выборах.**

### ФИНАНСОВЫЙ ЗАЛОГ

Экспертно-аналитический центр Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) провел круглый стол с участием представителей парламентских партий, независимых экспертов и политтехнологов, в ходе которого были разработаны рекомендации по модернизации избирательной системы. В ходе обсуждения присутствовал член Центральной избирательной комиссии (ЦИК) Василий Лихачев, которому был передан свод предложений по реформе избирательной системы (копия есть у РБК).

Среди рекомендаций упоминается упрощение регистрации кандидатов на выборах, для чего эксперты предложили ввести фи-

нансовый залог, который будет альтернативой сбору подписей. Денежный залог был отменен в 2009 году. До этого кандидаты на выборах всех уровней могли внести его для того, чтобы получить возможность баллотироваться. Для федеральных выборов был установлен залог в размере 15% от предельно возможного уровня избирательного фонда. Регионы размер залога определяли самостоятельно, но не менее 10%.

Если залог вернут, уверены эксперты, партия, выдвигающая своего кандидата на выборы, или сам кандидат смогут решать, регистрироваться по подписям или по залого.

### БЕЗ ЕДИНОГО ДНЯ ГОЛОСОВАНИЯ

Пункт о возврате комбинированного дня голосования вошел в перечень экспертных рекомендаций. Организация выборов в один день в общероссийском масштабе, уверены авторы предложений, «порой ограничивает принципы конкуренции, открытости и легитимности». Это даст возможность регионам и органам местного самоуправления

самостоятельно выбирать даты и формат проведения выборов, объясняют эксперты РАНХиГС. Смещение единого дня голосования к тому же позволит «сильным местным кандидатам проявить себя вне зависимости от партийной кампании», сказал РБК директор экспертно-аналитического центра РАНХиГС Николай Калмыков.

Эксперты также предлагают ввести барьер для участия в выборах для тех, кто никогда не баллотировался в местные советы или не был членом общественной организации. «Это позволит кандидатам научиться работать с населением и представлять интересы избирателей», — говорится в рекомендациях.

Кроме того, эксперты предлагают дать возможность россиянам голосовать не только по прописке, но и по месту фактического проживания. Если это изменение будет одобрено, голосовать смогут те, кто находится в день голосования в другом регионе, а это, как считают эксперты, «повысит активность избирателей».

Также эксперты предлагают постепенно прийти к дистанционному голосованию через портал го-

сударств, первым шагом к чему стало бы создание единой электронной платформы для проведения партийных праймериз и внедрение онлайн-системы сбора подписей для регистрации кандидатов. Для повышения явки упоминается предложение разрешить голосовать по месту временной регистрации.

Изменения в избирательное законодательство обсуждались на встрече руководства ЦИКа с главами региональных избиркомов в среду, 21 декабря, заявил РБК член Центризбиркома Николай Левищев. «Изменения вносятся будут, но это не вопрос ближайшего времени. Сейчас они прорабатываются», — отметил он.

### ЦИК ПОДУМАЕТ

Как ранее сообщал «Коммерсантъ», отмену единого дня голосования допускает и председатель ЦИКа Элла Памфилова. Об этом Памфилова, сказал изданию участник совещания, сообщила на совещании с руководителями региональных избиркомов. В четверг, 22 декабря, председатель ЦИКа заявила, что обсуждение переноса единого

дня голосования — «это внутреннее дело» Центризбиркома. «Мало ли что мы обсуждали», — сказала Памфилова (цитата по «РИА Новости»).

Источник в ЦИКе сказал РБК, что пока вопрос о возможной отмене единого дня голосования или о переносе его на другую дату обсуждается исключительно на уровне ЦИКа. Позже все предложения, которые звучали на совещании глав региональных избиркомов 21–22 декабря, обобщат, и ими займется специальная рабочая группа с участием представителей ЦИКа, правительства и парламента (ожидается, она будет создана после Нового года).

Часть изменений, которые предлагают эксперты РАНХиГС, может быть поддержана властью «хотя бы по имиджевым причинам», сказал РБК политолог Александр Кынев. Среди предложений, которые давно рекомендуются экспертами и которые стоит поддержать, — уход от единого дня голосования, говорит Кынев. «Необходимо вернуться и к возможности внесения избирательного залога, потому что подписи — это, по сути, тот же залог, на них надо тратить деньги», — констатирует эксперт. ■

ОТКРОЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ ДУБАЙ ЗАНОВО ...  
И ПОЛУЧИТЕ В ПОДАРОК ВОЗМОЖНОСТЬ  
НАСЛАДИТЬСЯ РАЗНООБРАЗИЕМ  
КУЛИНАРНОГО ИСКУССТВА В БОЛЕЕ  
ЧЕМ 60 РЕСТОРАНАХ

Реклама

ОТЕЛЬ JUMEIRAH AL NASEEM, НОВОЕ ДОПОЛНЕНИЕ К КОМПЛЕКСУ MADINAT JUMEIRAH, УЖЕ ОТКРЫТ

Забронируйте ваши следующие каникулы по нашим лучшим тарифам и наслаждайтесь бесплатным завтраком, а также обедом или ужином на ваш выбор в любом из более чем 60 ресторанов (срок действия предложения ограничен). Jumeirah Al Naseem, расположенный на самом протяженном в Дубае частном пляже, наполняет знаменитый курорт Madinat Jumeirah свежей энергией, изобилием возможностей для отдыха и яркими эмоциями. Вдохновленный песчаными дюнами, лазурным небом, морским бризом, наследием ловцов жемчуга и традициями бедуинов, Jumeirah Al Naseem — роскошная отправная точка для больших открытий в Дубае.

Бронируйте номер по данному предложению до 31 декабря 2016 года на период с 1 января по 30 сентября 2017 года. По вопросам бронирования: [Jumeirah.com/ru/alnaseemspecial](http://Jumeirah.com/ru/alnaseemspecial) или звоните 8800 555 0324.

**Jumeirah**  
AL NASEEM  
MADINAT JUMEIRAH  
DUBAI

**АДМИНИСТРАЦИЯ** В Кремле обсудили получение 70% голосов за своего кандидата на выборах

# Кириенко обозначил результат

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**Сергей Кириенко и вице-губернаторы по внутренней политике обсудили на семинаре в субботу обеспечение на выборах президента явки в 70% при таком же результате основного кандидата, рассказали источники РБК.**

## ЗАДАЧА ДЛЯ РЕГИОНОВ

В субботу, 24 декабря, в Корпоративном университете Сбербанка завершился учебный семинар для вице-губернаторов по внутренней политике, который длился с 21 по 24 декабря.

В последний день семинара первый замглавы администрации президента Сергей Кириенко высказался в том числе о выборах президента, рассказали РБК участники мероприятия. По словам одного из вице-губернаторов, Кириенко говорил о том, что основной кандидат «должен победить при очень высокой явке — 70%» и с результатом 70%. При этом за него должны отдать голоса не менее половины избирателей, пришедших на выборы. То, что Кириенко действительно называл такие цифры, РБК подтвердили еще два участника семинара.

«Выборы, по сути, должны стать референдумом о доверии. Нам было четко сказано, что они пройдут в марте 2018 года», — добавляет один из собеседников РБК.

Еще один вице-губернатор утверждает, что участники встречи обсуждали, как обеспечить 70-процентный результат основного кандидата при такой же высокой явке в ходе выполнения одной из учебных задач, которые ставились на семинаре внутриполитическим блоком Кремля. Но это была не установка к действию от администрации президента, а именно учебное упражнение с максимально высокими показателями, считает собеседник.

Представитель управления внутренней политики Кремля сказал РБК, что прошедшее мероприятие с участием вице-губернаторов, курирующих региональные внутриполитические блоки, — «это семинар, а не совещание». Во время семинара, по его словам, отработывались разные учебные задачи, проходило тестирование, формировались планы мероприятий: «Но воспринимать эти учебные задачи как официальные установки смысла нет», — заявил собеседник. Два других собеседника РБК, участвовавших в семинаре, наоборот, считают, что прозвучавшие на семинаре цифры явки и результата — это реальная задача, которая ставится Кремлем.

До сих пор явка на президентских выборах в России никогда



Сергей Кириенко на семинаре призывал вице-губернаторов не рассчитывать на то, что те или иные «непопулярные меры будут заливаются деньгами»

не достигала цифры 70%, хотя и приближалась к ней. В 2012 году она составила 65,3%, в 2008-м — более 69%, в 2004-м — 64,4%, в 2000-м — 68,7%. На президентских выборах 1996 года, которые прошли в два тура, явка в первом туре равнялась 69,8%, во втором — 69,4%.

Что касается результата выборов, то 70% «кандидаты Кремля» получали дважды. В 2004 году Владимир Путин победил с итогом 71,3%, в 2008 году Дмитрий Медведев выиграл выборы, получив 70,3% голосов.

На ежегодной пресс-конференции для журналистов в пятницу, 23 декабря, Путин не ответил прямо на вопрос, будет ли он участвовать в выборах: «Время созреет, я буду смотреть на то, что происходит в стране, в мире, и, исходя из того, что мы сделали, исходя из того, что мы можем сделать, как мы должны делать, будет принято решение об участии моем или неучастии в будущих выборах президента Российской Федерации», — сказал он. Отвечая же на вопрос о возможности досрочных выборов главы государства, Путин заявил, что это возможно, но целесообразно.

## ПРЕЗИДЕНТСКАЯ КАМПАНИЯ НАЧНЕТСЯ ВЕСНОЙ

Сергей Кириенко на семинаре призывал вице-губернаторов не рассчитывать на то, что те или иные «непопулярные меры будут заливаются деньгами»: «Он

сказал, что экономика стагнирует, и даже если завтра нефть будет стоить \$100 за баррель, следует рассчитывать только на те деньги, которые заложены в бюджет», — продолжает один из источников РБК.

Чтобы повысить явку на выборах президента, власти на местах должны «заинтересовать» граж-

**До сих пор явка на президентских выборах в России никогда не достигала цифры 70%, хотя и приближалась к ней. В 2012 году она составила 65,3%, в 2008-м — более 69%, в 2004-м — 64,4%, в 2000-м — 68,7%**

дан, но делать это надо в рамках закона, без использования запрещенных технологий, передают слова куратора внутриполитического блока собеседники РБК. По их словам, Кириенко сказал, что Кремль «будет в избирательной кампании (имеется в виду неофициальное ее начало. — РБК) с весны, но готовиться к ней нужно уже сегодня».

Жесткость постановки задачи по явке и результату — если такие установки действительно звучали — предполагает, что выдвигаться будет именно Путин, а не кто-то другой, уверен политолог Константин Калачев. Результат в 70% президент, по его словам, может получить, «вообще ничего не делая», но есть проблема с явкой.

«Понятно, что ключевой задачей выборов является леги-

тимация их результата. Выборы должны продемонстрировать широкую общественную поддержку президента, не только подтвердить, но и усилить его позиции», — рассуждает эксперт. Но Кремль находится между Сциллой и Харибдой: при инерционном сценарии выборов — а пока, по мнению Калачева, мож-

но считать, что он будет именно таким, — высокая явка может быть достигнута только за счет административного ресурса, что снижает ценность результата. Поэтому вопрос в том, как модераторы внутриполитического процесса хотят и высокую явку получить, и не злоупотребить административным ресурсом.

Не исключен и такой вариант: регионам ставится планка явки выше оптимальной, чтобы на выходе получить приемлемые для Кремля показатели, полагает Калачев. Таким показателем, по его мнению, могла бы стать цифра 60%.

Политолог Дмитрий Орлов согласен, что 70% для Путина, если он будет участвовать в выборах, получить абсолютно реально. Что же касается явки, то,

по мнению эксперта, вряд ли сейчас задаются какие-то жесткие планки. «Явка 70% означает обеспечение сверхвысокого интереса к выборам, намного более высокого, чем мы наблюдаем сегодня. Потребуется самые различные приемы для достижения такого уровня явки», — констатирует эксперт, полагая, что сейчас подобного рода цифры звучат «в режиме оценок, прощупывания почвы», но не более того.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ И ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

Нынешнее руководство внутриполитического блока Кремля отозвалось при проведении семинара для вице-губернаторов от классического формата лекций, которые практиковались при прежнем первом замглавы администрации президента Вячеславе Володине, сделав ставку на практику «мозговых штурмов» и коллективного обсуждения различных тем. Если раньше на семинарах их участники, будь то вице-губернаторы или губернаторы, сидели в зале все вместе, то на этот раз их рассаживали по группам за отдельные столы. После этого начиналось голосование — и те названные вице-губернаторами вызовы, которые набирали больше всего голосов, оформлялись в список реальных вызовов. В число таких вызовов, рассказывает РБК участник семинара включили, например, конфликт элит, неравномерное развитие регионов, неэффективность взаимоотношений центра и субъектов.

Еще один собеседник РБК говорит, что вице-губернаторы просили Кириенко перестать «долбить» глав регионов различными рейтингами эффективности или хотя бы систематизировать их: «Когда тебя неожиданно опускают с высокой позиции [в рейтинге], ты уже не знаешь, что и думать», — сетует источник РБК. Кириенко на эту просьбу ничего не ответил, уточняет он.

Рейтинги губернаторов делают несколько экспертных центров. Позиция Кремля по отношению к главам субъектов, как считалось, выражалась в рейтинге эффективности губернаторов Фонда развития гражданского общества Константина Костина.

Во время семинара, рассказал РБК еще один вице-губернатор, Кириенко пообещал, что кураторы регионов из управления внутренней политики чаще будут выезжать на территории, так как «увеличено финансирование командировок». Вице-губернаторам пообещали, что следующий семинар может состояться летом, в то время как весной ожидается аналогичное мероприятие для губернаторов. ■

**ВЛАСТЬ И БИЗНЕС** Минкомсвязь представило требования для исполнения «закона Яровой»

## Жесткий сценарий для операторов

АННА БАЛАШОВА,  
ДЕНИС БОНДАРЕВ,  
АННА ВОВНЯКОВА

**Для реализации требований «закона Яровой» операторам связи и интернет-сервисам придется хранить записи звонков и содержание переписки в течение шести месяцев. Этот сценарий участники рынка считают наиболее жестким.**

В пятницу, 23 декабря, Минкомсвязь представила на обсуждение два проекта постановления правительства, уточняющие требования так называемого закона Яровой к операторам связи и организаторам распространения информации (к ним относятся, например, сервисы электронной почты, соцсети с возможностью обмена сообщениями, интернет-площадки с форумами).

«Закон Яровой» — пакет анти-террористических поправок (название получил по фамилии одного из авторов — депутата Госдумы Ирины Яровой), который предписывает участникам рынка с 1 июля 2017 года хранить аудиозаписи

звонков, содержание переписки и другие виды коммуникаций пользователей. Максимальный срок хранения был обозначен — до шести месяцев, но в законе оговаривалось, что финальные параметры определит правительство. Президент поручил Минкомсвязи и Минпромторгу принять соответствующие нормативно-правовые акты во втором квартале 2017 года. Участники рынка рассчитывали, что в процессе подготовки уточнений срок и объем хранения могут быть снижены, поскольку при максимально допустимом периоде компании понесут колоссальные убытки. Летом, сразу после принятия закона, операторы «большой тройки» и Tele2 оценивали свои затраты на выполнение его требований в 2,2 трлн руб.

### СКОЛЬКО И ЧТО ХРАНИТЬ ОПЕРАТОРАМ

В представленном на обсуждение проекте Минкомсвязь прописала требования для разных видов связи (всего в России существует 21 вид лицензий на оказание услуг связи). В первую груп-

пу вошли операторы, которые предоставляют услуги местной, внутризоновой, междугородной и международной телефонной связи. Они должны будут хранить содержание пользовательской коммуникации в течение шести месяцев. Вторая группа — это операторы, оказывающие «иные услуги связи», в том числе и сотовой, и компании, оказывающие услуги доступа в интернет. Для них регулятор предлагает фиксировать не срок, а объем хранимой информации.

Сотовые операторы «большой тройки» и «Ростелеком» оказывают услуги из обеих сформированных Минкомсвязью групп, а значит, будут обязаны выполнять требования и по срокам, и по объемам хранения. Для сравнения, «Т2 РТК Холдинг» (бренд Tele2) оказывает только услуги сотовой связи, а значит, будет подпадать под один вариант обязательств.

Самым сложным для анализа в проекте для опрошенных РБК участников рынка стал пункт расчета объема хранимой информации для операторов, на которых не распространяется норма по сроку

хранения. Согласно документу с 1 июля 2018 года они должны будут хранить запись звонков и содержание любой переписки своих пользователей в хранилище в объеме 1 петабайт (Пбайт) на каждый гигабит в секунду (Гбит/с) пропускной способности введенного в эксплуатацию узла связи, а с 1 января 2019 года — 2 Пбайт на 1 Гбит/с. По словам руководителя пресс-службы «МегаФона» Юлии Дорохиной, исходя из среднего показателя пропускной способности сети связи в России в 150–200 Гбит/с, их компании согласно предложенному проекту необходимо будет хранить с 2018 года 150–200 Пбайт, а с 2019 года — 300–400 Пбайт информации. «Такой подход очень незначительно уменьшает прогноз, который мы давали по затратам на исполнение «закона Яровой» — но сами затраты в любом случае будут выше годовой выручки компании», — сообщила Дорохина. В третьем квартале этого года «МегаФон» оценил свои затраты на реализацию требований закона Яровой более чем в 500 млрд руб. при выручке по итогам 2015 года составляла 313,4 млрд руб.

### ХРАНЕНИЕ В ИНТЕРНЕТЕ

Для организаторов распространения информации Минкомсвязь также сохранила максимальный срок хранения — шесть месяцев.

Почтовые сервисы и мессенджеры уже сейчас хранят переписку своих пользователей гораздо дольше — любой пользователь может получить доступ к своим старым письмам, напоминает руководитель социальной сети для юристов «Закон.ру» Владимир Багаев. Изменения в связи с уточнением министерства могут коснуться необходимости хранения, например, записей аудиозвонков, которые пользователи совершают через интернет-платформу. «Трафик, который пользователи загружают в течение полугодия, всегда разный. Он зависит от праздников, отпусков, работы, информационных поводов. Чтобы понять, что от нас требуется, нам нужно проанализировать всю систему, разложить, что в нее входит», — отметил директор по внешним коммуникациям Rambler & Co Матвей Алексеев. ■

Официальное сообщение Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области

## Госуслуги для бизнеса доступнее в Ленинградской области Министерство экономического развития признало многофункциональные центры Ленинградской области лучшими в стране по доступности услуг для бизнеса.

Награда по итогам реализации в области пилотного проекта «МФЦ для бизнеса» была вручена в рамках Всероссийской конференции, посвященной развитию малого и среднего предпринимательства. Многофункциональные центры Ленинградской области признаны министерством победителями в номинации «Доступность услуг МФЦ для бизнеса».

Окна специализированного обслуживания предпринимателей «Мой бизнес» открылись во всех МФЦ Ленинградской области в 2016 году. Отдельная электронная очередь и особый перечень услуг стали только первым шагом навстречу областным предпринимателям.

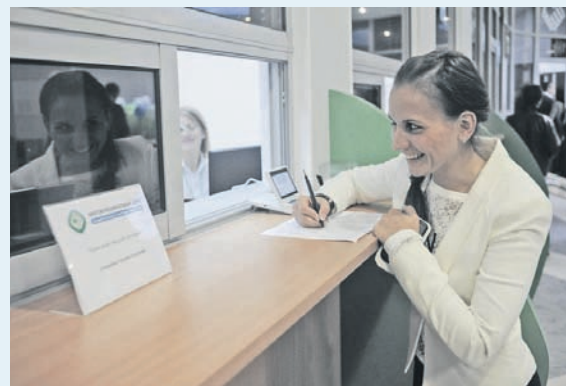
За достаточно короткое время многофункциональные центры заключили партнерские соглашения с организациями поддержки предпринимателей, начали принимать заявки от представителей малого бизнеса на выделение субсидий из регионального и муниципального бюджетов, консультировать по юридическим вопросам, помогать в поиске инвесторов и новых рынков сбыта.

«Сегодня «МФЦ для бизнеса» является наиболее приоритетным направлением в развитии многофункциональных центров. Несмотря на то, что Ленинградская область подключилась к реализации проекта только в 2016 году, мы постарались приложить максимум усилий, чтобы государственные услуги стали доступнее для предпринимателей региона, а обращение в госорганы воспринималось не как очередная барьер, а как новая возможность для развития бизнеса», — комментирует заместитель председателя правительства

Ленинградской области по экономике и инвестициям Дмитрий Ялов.

«МФЦ для бизнеса» в Ленинградской области развивается в проектной логике. За своевременным исполнением всех ключевых показателей следит проектный офис, сформированный при региональном правительстве. По информации проектных управляющих, первый этап работы завершен. В МФЦ области в специальных окнах предпринимателям доступны 90 видов услуг, в том числе такие востребованные как регистрация юридического лица, доступ к заказам госкорпораций и другие.

В 2017 году, на втором этапе реализации проекта, МФЦ откроет бизнесу доступ к узкоспециализированным услугам. Для удобства предпринимателей услуги разделят на «бизнес-ситуации». Например, траектория «Бизнес-планирование» будет включать в себя услуги по оказанию консультационной и информационной поддержки, составлению бизнес-планов и созданию правоустанавливающих документов. Траектория «Регистрация и постановка на учет» предположит «единый пакет» услуг по подготовке и приему документов для регистрации индивидуального предпринимателя и юридического лица, постановке на учет в ФНС, ПФР, ФСС, изготовлению печатей и открытию расчетного счета. Предусмотрены также «пакеты» по лицензированию, подбору арендных помещений и земельных участков, выбору кредитной организации и получению займа, подбору персонала, изготовлению и размещению рекламных объявлений.



«Анализ потребностей бизнеса позволил нам определить актуальные направления работы по повышению доступности услуг для субъектов предпринимательства, снижения административных барьеров на территории региона. В результате были разработаны «бизнес-траектории», которые несомненно будут полезны для предпринимателей», — комментирует директор ГБУ Ленинградской области «МФЦ» Сергей Есипов.

В планах бюджетного учреждения в 2017 году — увеличить количество услуг для бизнеса, доступных в режиме «одного окна» до 150.

Всего в Ленинградской области открыто 32 отделения многофункциональных центров, в которых граждане могут получить более 230 государственных и муниципальных услуг. МФЦ работают в каждом районе.

Глава Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович — о переменах в мире и планах компании

## «Я не возьмусь шить скафандры»

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,  
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

На прошлой неделе группа Bosco di Ciliegi подписала соглашение о строительстве завода по пошиву одежды в Калужской области. Зачем группа решила перенести производство из Европы, когда в России заработает система tax free и что Bosco может сделать для космонавтов, в интервью РБК рассказал глава Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович.

## «ЛЮБЫЕ НАСТРОЕНЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ КАСАЮТСЯ НАС»

— Осталось несколько дней до конца 2016 года. Какие главные события для бизнеса вы выделяете в этом году?

— Мы живем в глобальном мире, и такое событие, как уменьшение спокойствия, — это точно событие мирового масштаба, которое влияет и на нас. Когда люди в Париже, Берлине не чувствуют себя комфортно, это нас приближает к глобальной ситуации, когда цивилизация должна себя защищать. И все наши излишества, которыми мы занимаемся, они ведь только в атмосфере спокойствия могут иметь востребованность. Например, какое-то время назад была качественная инфраструктура и luxury-индустрия в Ливане. А потом была война, и вся эта «ближневосточная Швейцария» накрылась медным тазом и перестала быть востребованной. И поэтому мы довольно чутко к этому относимся. Любые настроенческие изменения в первую очередь касаются нас. Мы первые «рецепторы», которые воспринимают любые изменения климата, будь то физическая безопасность, эмоциональная, бизнес-климат.

— «Индекс Bosco»?

— Не только Bosco. Это индекс уверенности. 2016 год это подчеркнул — мы являемся одним большим миром, и наши локальные проблемы уже не могут быть локальными.

Если говорить про события для Bosco, то мы с вами находимся в «Петровском пассаже» (встреча проводилась в здании «Петровского пассажа», все площадки которого в октябре 2016 года группа Bosco арендовала у структур группы «Сафмар» семьи Гучериевых и Михаила Шишханова. — РБК). Первый магазин мы открыли именно здесь 25 лет назад — первый контракт был как раз в декабре 1991 года. Пройдя эти 25 лет, мы на следующие 25 подписываем контракт на управление «Петровским пассажем», который теперь просто «Пассаж». Настоящий пассаж — это только здесь, на Петровских Линиях, а все остальные — «Смоленский», «Новинский» — какой угодно.

— Кроме изменения названия какие-то концептуальные вещи планируете здесь менять?

— Мы хотим вернуть сюда концепцию пассажа, о которой мечтали



долгие годы, — это очень «московский», очень рафинированный магазин, и само время пребывания здесь доставляет благость. Энергетика ГУМа, водоворот этих 14 млн ежегодных посетителей — не очень хорошо для «Пассажа». Он и по размерам меньше [ГУМа] в 6 раз. Здесь все будет более персонализированно. У нас есть такое направление Bosco Prive — это то, где очень взыскательный потребитель должен найти ответы на свои желания. Это непросто сделать.

— То есть вы их будете перенаправлять сюда с ГУМа?

— Кому-то ближе easy buying «Смоленского пассажа» — большой open space для Articoli, для мужской, женской мультимарки. Кому-то модность и ироничность «Весны» на Новом Арбате. А для того чтобы прийти в «Пассаж» и стать почитателем Richard Ginori (итальянский производитель фарфоровых изделий, фирма основана в 1735 году. — РБК), нужна определенная атмосфера, нужен определенный культурный подготовленный слух.

— Про «Смоленский пассаж». Он, так же как и «Пассаж», принадлежит структурам «Сафмар». Они не предлагали вам его в аренду также полностью?

— «Смоленский» сложился уже немного до нас, но там 9 тыс. человек ежедневного трафика, и это немало. Но наша задача — обратить их «в свою веру». Наше развитие на таких проектах происходит везде более-менее по одному сценарию — мы начинаем с какого-то заметного, но

не исчерпывающего кусочка. И потом оказывается, что все-таки, если мы хотим быть успешными...

— Придется брать все.

— ...придется брать все, да.

— В «Смоленском пассаже» шанс этого как вы оцениваете?

— Это еще должно нам понравиться. Но сегодня, при очень тяжелой ситуации с парковкой в Москве, «Смоленский пассаж» имеет великолепное конкурентное преимущество — большой незаполненный паркинг с шадящей стоимостью. Очень хорошо спланированная территория, наша, во всяком случае. Сейчас мы сделали большой проект Articoli, наверху — Bosco Family, на фронтальных уголках у нас такие заслуженные «гвардейцы» — Max Mara и Etro. И я считаю, что потенциал у этого торгового центра замечательный.

— Группа «Сафмар» не предлагала взять в аренду или управление все свои объекты — «Новинский пассаж», например?

— Да, мы в том числе об этом думаем и обсуждаем эти предложения.

## «МЫ Взяли на себя бремя ДОКАЗАТЕЛЬСТВА УМЕСТНОСТИ ВВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ TAX FREE»

— В 2017 году в России должна заработать система tax free, появление которой вы в том числе и инициировали. Каковы сроки и особенности внедрения?

— Механизм работы уже отработан, и все межведомственные согласования пройдены. По моей

информации, сейчас речь идет о втором квартале 2017 года. Внедрение tax free, как и планировалось, будет проходить в два этапа. На первом — пилотном, который продлится порядка полутора-двух лет, — будет работать ограниченное число крупнейших розничных операторов (в частности, некоторые магазины группы Bosco, ЦУМ и ДЛТ группы Mercury, торговый центр Concept Store 152, галерея «Бабочка — Гранд отель Европа», «Крокус Сити Молл». — РБК) и только в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург и Сочи. На втором этапе, как я надеюсь, наступит «всеобщее благо», когда любой законопослушный налогоплательщик сможет быть участником процесса и привлекать [в магазины] нерезидентов Таможенного союза.

Международные операторы tax free — Global Blue и Premier Tax Free — свое участие подтвердили и сейчас проходят процедуру регистрации в России.

— Что было самое сложное в процессе согласования?

— У нас очень непростое межведомственное согласование. Если акт или норматив зависит от одного ведомства, все проходит проще. Но поскольку здесь были задействованы различные ведомства (ФТС, ФНС, Минфин, Минпромторг, Минэкономразвития, аппарат первого вице-премьера Игоря Шувалова. — РБК), которые не всегда имеют простые рабочие взаимоотношения, вся эта бюрократия заняла довольно много времени.

Очень много времени заняла подготовка международного опыта, необходимая для доказательной базы. Почему мы стали инициатором введения системы? Потому что именно мы взяли на себя бремя доказательства уместности введения системы. За свои деньги мы привлекли международную консалтинговую компанию Deloitte, которая проработала много кейсов [по работе системы] от Словении до Сингапура. С цифрами в руках и конкретными данными мы показывали и доказывали, как это может стимулировать туризм, торговлю. Дело в том, что мы — как инфраструктура розничной торговли — находимся на довольно высоком мировом уровне. Присутствие [магазинов] Chanel, Cartier, Dior, Louis Vuitton, Etro, Max Mara на квадратный метр в России уже сопоставимо с лучшими мировыми гигантами и мегаполисами. При этом нам сложнее, у нас нет налаженного въездного туризма.

— Но по официальной статистике он же у нас очень увеличился.

— От нуля несложно увеличиться. Сейчас мы заинтересованы в туризме из разных стран — не только из бывших союзных республик, не входящих в Таможенный союз, но и в том числе в «культурном» туризме, западном. И конъюнктура такая, что мы в геополитическом плане не самое лакомое направление, а в экономическом плане — вполне, а в культурном — вообще одно из самых богатых.



## «НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ, КОТОРОЕ НЕ ОТВЕЧАЕТ НАШИМ ИНТЕРЕСАМ, У НАС НЕТ НИКАКИХ РЕЗОНОВ СОГЛАШАТЬСЯ»

— У вас есть огромный проект уже долгие годы — это работа с нашими олимпийцами. В январе у вас заканчивается этот контракт. Он продлен или нет?

— Январь еще не наступил, а в моем любимом фильме «Ирония судьбы», который я смотрю каждый Новый год, есть мудрая фраза: «Поживем — увидим»...

— Вы говорили, что должно поступить предложение, которое всех удовлетворит. Оно еще не поступило?

— Я хочу, чтобы всех удовлетворило. Нам поступило предложение. Степень удовлетворенности от него мы обсуждаем. Но я могу точно сказать, что на предложение, которое не отвечает нашим интересам, у нас нет никаких резонансов соглашаться. При этом интерес продолжения сотрудничества, развития с учетом огромного опыта есть. Если в розничной торговле мы одни из нескольких, то в данном случае...

— Вы единственный, да. А ваши планы по сотрудничеству с другими сборными с учетом очень непростой сейчас ситуации со спортом в России остались в силе?

— Прежде всего, мы должны определиться с нашей родной командой — с Россией, потом будем думать про других. Наше сотрудничество с Международным олимпийским комитетом в любом случае продолжается еще на две Олимпиады, и решение о сотрудничестве было принято еще до Олимпиады в Рио-де-Жанейро. Более того, оно расширяется. Помимо официальной экипировки [для членов МОК] — пиджаков, костюмов, курток [для них] еще и casual-одежда будет [разрабатываться Bosco]. Мы [для МОК] одновременно и Raulph Lauren заменили, и Nike.

Предложений много [от сборных других стран]. Но мы вышли из того состояния, когда для нас это просто промощный проект. Для нас это бизнес-проект. Если мы будем видеть перспективным развитие магазинов Bosco в Сербии или Швейцарии, то мы будем эту команду одевать. А если мы будем открываться исключительно в Иркутске и Казани, то никакая Швейцария нам в этом не поможет.

## «РОССИЯ ВСЕ-ТАКИ СНЕЖНАЯ СТРАНА, И ПУХОВИК ДОЛЖЕН БЫТЬ РОССИЙСКИМ, А НЕ РУМЫНСКИМ»

— Накануне Нового года вы подписали соглашение с Калужской областью о строительстве собственного производства. Зачем? Вас перестало устраивать контрактное производство?

— Действительно, мы долго не брали на себя ответственность за то, чтобы именно шить. Мы придумывали дизайн, мы придумывали конструкцию изделия, маркетинг, все что угодно. Но собственных портных и швей у нас не было в штате. — Так зачем брать на себя риски локального производства?

— В миниатюре Аркадия Райкина «Кто сшил костюм?» есть вопрос: «К пуговицам претензии есть?». У нас не было отдельно претензий

ни к пуговицам, ни к рукавам, но полную ответственность [перед потребителем] несли мы. Кроме того, существуют определенные условия, когда тот же Китай, который славился своим искусством легкой промышленности и экономизмом, выходит из этой промышленности. Там больше не выгодно это [контрактное производство] делать. Мы теперь снова это делаем в Италии, Румынии или Португалии. Но там тоже это уходящая натура, к сожалению.

— Неужели китайцы перестанут быть пошивочной базой?

— Они сами уходят производство в Бангладеш, во Вьетнам, в Пакистан. Им интересны только заказы, наверное, для народной армии Китая по объему.

Для нас локальное производство — это еще и возможность проверить собственные силы именно как производителей. Россия все-таки снежная страна, и пуховик, конечно, должен быть российским, а не румынским. Между прочим, вот этот пух, который используется у Moncler, например, это наш гагачий российский пух, который туда экспортируется, там отшивается и снова возвращается к нам как любимый и очень качественный продукт.

Наша задача — это взять те технологии, которым мы за 25 лет научились, и тот уровень нетерпимости к браку, который воспитали, и попытаться сделать это российским производством. Дело в том, что у нас была и есть задача выйти на мировой рынок. И выйти без ответственности за продукт, будучи

## «Наша задача — это взять те технологии, которым мы за 25 лет научились, и тот уровень нетерпимости к браку, который воспитали, и попытаться сделать это российским производством. Дело в том, что у нас была и есть задача выйти на мировой рынок»

российским брендом, это не просто, нужно подкрепление. Ну чего я буду выходить в Италию, Швейцарию вместе с итальянским производством? Просто потому, что я неплохо говорю по-итальянски? Это так, но этого недостаточно. Я готов выйти с российским брендом, это cool, это интересно, и это подтверждение качества.

— А сырье — ткани, фурнитура? — Мы отвечаем за дизайн, конструкцию, маркетинг, швейное производство, принты, выкрас. Ткани и фурнитура — не мы. Понимаете, я не беру делать масс-маркет. У нас средний, выше среднего и высокий [ценовой сегмент]. Поэтому все детали, включая жаккардовую этикетку и все эти навесные тримсы, как это называется, — это важно, на этом нельзя экономить. — Российская промышленность пока не в состоянии удовлетворить ваши запросы?

— Я считаю, она в состоянии, просто пока это не делают. Или мы не находим тех, кто делает. Просто надо с чего-то начинать. Понимаете, когда вы на уроке труда шили передничек, ведь маме было невообразимо приятно, что это вы своими руками сшили передничек. Но она не приходила к вам и не сетовала: а где же ты взяла эту тряпицу, дорогая? Это невозможно, тогда получается не

капиталистическое производство, а натуральное хозяйство. Существуют товарно-денежные отношения, мы готовы покупать фурнитуру, готовы покупать технологии. Станки же тоже не мы делаем.

— После появления швейного производства Bosco в России не боитесь, что вас поставят во главе какого-нибудь нового госпроекта? Я слышала недавно от одного из федеральных чиновников, что «теперь под знаменами Bosco будем поднимать российскую легкую промышленность».

— Мне больше повезло — я этого не слышал. Смотрите, Bosco — это, возможно, удобный пример для Министерства промышленности и торговли. Конечно, наше ДНК идет от торговли, и наше конкурентное преимущество в том, что мы знаем конечного потребителя. Мы не являемся тем неверным примером, когда все свои деньги зарабатываются на обработке исключительно бюджетных заказов. Мы через прилавок живем. И наше торговое прошлое и настоящее позволяет нам работать на качество нашего конечного продукта, а не «на уболтать» того или иного чиновника взять нас в качестве подрядчика. Мы одни из немногих, кто, прежде чем сделать продукт, сделал бренд. Это ответственность и совесть, если хотите. Если будет много брендов хороших и разных в легкой промышленности, замечательно. Пусть это будет кейс. Я не думаю, что все сузится до нашей компании, частной компании.

— Еще один производственный проект у Bosco есть во Владимирской области — производство мясных изделий. Вы от него не отказались?

— Владимирская область из этой же когорты регионов, заинтересованных в сотрудничестве с предпринимателями. Там производство строится, оно еще не запущено, будет во втором квартале 2017 года. Там наши «итальянские кухни». Мы имеем отношение «всеядное» к потреблению не только пуловеров и курток, но и мясных изделий. Так сложилось, что в Италии мы связаны с наиболее мясным колбасным регионом — Эмилия-Романья. Поэтому те же 25 лет взросления [группы] и на вкусовые рецепторы повлияли. Колбасные изделия — это внутренний корпоративный проект, который вырос в данном случае не сверху, а изнутри компании.

— Bosco разрабатывает форму для знаменитого детского лагеря «Артек» — это какой проект?

— Это как раз проект совершенно нормальный, бизнесовый и бренд-достоинственный одновременно. Зачем к нам можно обращаться? Если речь идет о том, чтобы создать стилиобразующий образ — это к нам. Вот что мы там и сделали.

С «Артеком» мы продолжаем сотрудничество и комплексно реша-

## Чем занимается Bosco di Ciliegi

История будущей группы Bosco di Ciliegi (в переводе с итальянского — «черешневый лес») началась в 1991 году, когда Михаил Куснирович вместе со своими соратниками Михаилом Власовым, Сергеем Евтеевым и Евгением Балакиным создали компанию «Московский международный дом «Восток и Запад» и открыли первые магазины в «Петровском пассаже» под брендами итальянской SIMA — Nani Bon, Guinco и Fiume. На текущий момент в Bosco di Ciliegi входит более 200 монобрендовых магазинов одежды, часов, ювелирных украшений (включая Hermès, Ermenegildo Zegna, Etro, Gucci,

Hugo Boss, Blancpain, Carrera y Carrera, Jil Sander, La Perla, Lancel, Marina Rinaldi, Max&Co, Max Mara, Moschino, Pal Zileri, Paul Smith), мультибрендовые — Bosco Donna, Bosco Uomo, Bosco Bambino, Bosco, Bosco Scarpa, Sublime by Bosco, магазины парфюмерии и косметики Articoli by Bosco, салоны красоты Articoli Salon&spa и Dior Institut, стоматологическая Bosco Clinica, Bosco Cafèv принадлежащем группе ГУМе и «Петровском пассаже», ресторан «Чайка» в Сочи, дисконт-центры Bosco Outlet и др. Кроме того, группа развивает собственные марки одежды Bosco Sport и Bosco Fresh.

ем задачу [по обслуживанию отдыхающих и сотрудников лагеря]. Мы первыми ввели такой подход — не просто продали вещи и забыли, мы обслуживаем детей. Мы создали огромную инфраструктуру экипировочного центра. Мы профессионалы экипировки. То есть дети, приезжая, получают тактильные отношения в нашем большом, выстроенном экипировочном центре, где они с электронной очередью проходят весь процесс примерки. Потом им на их кровать приходит специально собранный по отмеренным всем параметрам пакет одежды. Уникального визуального образа.

Этого не было еще год назад, а сейчас мы «запарились». У меня работают там сейчас 80 человек. Кастильянши, которые выдают, которые каждый определенный период все это берут, стирают, гладят, возвращают. То есть это все: от постельного белья до футболки, — а бейсболку и рюкзаки мы им дарим. Это законы диалектики, переход количества в качество. Одно дело — одеть сто человек, тысячу человек. 35 тыс. человек — уже пройденный этап, сейчас 40 тыс. человек.

— Кроме «Артека» для кого вы еще разрабатываете форму?

— Одежда для волонтеров чемпионата мира по футболу, для «Мостостура», «Кофемании». Звездный городок заходил, отряд космонавтов, и это не шутка. Но это не анонс проекта, пока это только разговоры — речь идет о casual-форме, тренировочных костюмах.

— С учетом того что все-таки Bosco — это не совсем уже российская, а группа с интересами за пределами одной страны, а «Артек» — проект на территории Крыма, у вас не было никаких сложностей с этим?

— Ну, во-первых, не накаркайте. Во-вторых, я считаю, что «Артек» всю жизнь позиционировался как международный детский центр. И вы знаете, он таковым и остается. Я побывал за последнее время неоднократно в Крыму и считаю, что присоединение полуострова — это глобальный и сложный процесс. А «Артек» — это специально выделенная территория детского счастья и вовлеченности и взрослых, и детей. Коммерсантам надо быть все-таки ближе к потребителям, чем к политическим процессам. Поэтому своим фактом присут-

ствия мы политический процесс, конечно, оцениваем, но для нас очень важны вот эти 40 тыс. детей и вожатых, которые там находятся. Я горд тем, что я имею к этому сопричастность. Это хороший проект. Это прямо на 180 градусов перевернуло то унылое, серое, застиранное существование, которое было. Мы отдыхали тоже в Крыму, в то время когда это была Украина. Там были «пирожки из котят», и это не очень хорошо. Там заселялись на территории «Артека» какие-то безумные люди, пересдавали свои комнаты. Может быть, это от безысходности, может, это от скудости восприятия. А сейчас там здорово. Я сейчас с огромным удовольствием купаюсь в артековском море.

— У вас нет планов каких-то еще по проектам в Крыму? Виноделие, например. Помочь, с вашим опытом как раз, создать новый какой-то бренд для региона.

— Мы частное предприятие, и в законе «Об акционерных обществах» прописана главная цель любой деятельности — получение прибыли. Занятие виноградарством и вообще искусством виноделия — это удел невообразимых оптимистов и мудрых долгожителей. Не было у меня в семье виноградарей. Я, что называется, «пить — да, а так — нет». Ну может же хоть что-то быть не Bosco?

Обычно люди, особенно в моем возрасте, начинают заниматься якобы виноделием, и до пенсионного предлагают свою бутылочку вина и рассказывают, какое оно чудесное, хорошее. Но это же не предпринимательство. А приобретать существующий бренд — это другая история. Быть обладателем бренда «Массандра» — это круто! «Массандра» — это уже виноделие, «Массандра» — точно более крутой бренд в алкоголе, чем Bosco, поэтому не нужно делать Bosco wine. Я знаю компанию моих товарищей — Титова Бориса и его сына Павла, которые долго и предметно занимаются «Абрау Дюрсо». Это пример правильного развития, но они уже положили на это 15 лет. Я уже на 15 лет старше них. Ну пусть они попробуют шапочки продавать.

— Есть какие-то внутренние ограничения, проекты, за которые вы не возьметесь?

— Те, где мы не компетентны. Например, я точно не возьмусь шить для Звездного городка скафандры. ■

**ФИНАНСЫ** Крупнейший розничный банк отложил создание единой базы клиентских услуг

# Сбербанк не смог стереть границы

МАРИНА БОЖКО

**Сбербанк в очередной раз перенес ввиду нереализуемости идею объединения клиентских услуг в разных регионах. Вместо этого он будет наращивать мощности онлайн-банка.**

Сбербанк, много лет обещавший клиентам-физлицам возможность проводить любые операции по счетам в офисах без географической привязки, перенес срок, по сути, отказавшись от реализации этой идеи в первоначальном формате, рассказали РБК несколько источников в банке. «В настоящее время действует ряд ограничений по операциям в отделениях, это связано с безопасностью. Когда все сотрудники имеют доступ ко всей информации, риски мошенничества возрастают», — уточнил один из собеседников РБК. Другой источник РБК подтвердил это, добавив, что банк принял решение сделать акцент на надежности и технологичности. В связи с этим Сбербанк сосредоточился на увеличении возможностей системы «Сбербанк Онлайн», где человеческий фактор минимизирован.

Зампред правления Сбербанка Вадим Кулик уточнил, что в настоящее время технически базы территориальных банков объединены, однако у сотрудников структурных подразделений есть ограничения по пользованию этими базами в своих офисах вне зависимости от их географического положения. Например, клиент, открывший счет в Санкт-Петербургском офисе банка, имеет ограничения при проведении операций из офисов в Москве, а также в большинстве других регионов. В течение многих лет Сбербанк объяснял это разрозненностью баз данных.

Даже после начала объединения территориальных банков некоторые сервисы Сбербанка оставались недоступны. Как разъяснили РБК в call-центре кредитной организации, это связано с тем, что одни территориальные банки могут не видеть счетов других территориальных банков. Например, если вы забыли ПИН-код от карты, то получение средств в другом регионе по паспорту и карте может занять три дня, а перевыпуск — не менее недели.

## РАЗНЫЕ БАНКИ

У Сбербанка разветвленная сеть территориальных банков: их 14. При этом в отличие от большинства банков у Сбербанка далеко не всегда есть возможность проводить операции по счетам клиентов



Зампред правления Сбербанка Вадим Кулик заявил, что технически базы территориальных банков уже объединены, однако у сотрудников структурных подразделений есть ограничения по пользованию этими базами

в своих офисах вне зависимости от их географического положения. Например, клиент, открывший счет в Санкт-Петербургском офисе банка, имеет ограничения при проведении операций из офисов в Москве, а также в большинстве других регионов. В течение многих лет Сбербанк объяснял это разрозненностью баз данных.

Даже после начала объединения территориальных банков некоторые сервисы Сбербанка оставались недоступны. Как разъяснили РБК в call-центре кредитной организации, это связано с тем, что одни территориальные банки могут не видеть счетов других территориальных банков. Например, если вы забыли ПИН-код от карты, то получение средств в другом регионе по паспорту и карте может занять три дня, а перевыпуск — не менее недели.

Кроме того, есть ограничения и при оплате услуг ЖКХ. При этом за ряд сервисов в разных территориальных банках введена комиссия. В частности, при приеме денежных средств в другом территориальном банке на дебетовые карты Momentum/Maestro/Visa Electron придется заплатить 1,25%, а за выдачу наличных с них — комиссию в 0,75% от суммы.

## ИСТОРИЧЕСКИЙ ВОПРОС

Сбербанк в течение пяти лет, с 2011-го по сентябрь 2015 года, переводил все территориальные бан-

ки на единую IT-платформу. Банк раскрывал, что бюджет программы составляет более \$1 млрд (по состоянию на сентябрь 2013 года). Глава Сбербанка Герман Греф в начале 2016 года заявлял, что это был самый крупный и быстрый проект централизации IT-инфраструктуры в мире. Вместе с тем, признал он, «как только мы построили наш супер data-центр, все закончили, мы пришли к выводу, что мы абсолютно неконкурентоспособны».

Впрочем, по ряду направлений Сбербанк добился определенных успехов. Например, несколько лет назад он ввел проект «Зеленая улица», который давал возможность совершать операции по вкладам независимо от точек открытия последних. Однако до сих пор данное предложение распространяется лишь на ограниченное количество регионов — три территориальных банка: Московский, Среднерусский, Северный; таким образом, предложение покрывает 15 регионов. При этом в 11 других территориальных банках, покрывающих остальную территорию страны, данные операции невозможны. Кроме того, как отмечается в материалах банка, «на расходные операции по вкладам, совершаемые в рамках услуги «Зеленая улица» не по месту открытия вклада, банком могут быть установлены суточные лимиты». Источник в Сбербанке добавляет, что банк планирует расширять проект «Зеленая улица», сделать

его сквозным, однако сроков реализации данного предложения еще нет.

## СЛОЖНО И ДОРОГО

Действия Сбербанка вполне логичны, хотя это решение и заняло у него много времени и израсходованных средств. «Риск сговора операционистов или мошенничества с документами минимизировать может быть сложнее, чем риски

**Сбербанк в течение пяти лет, с 2011-го по сентябрь 2015 года, переводил все территориальные банки на единую IT-платформу. Банк раскрывал, что бюджет программы составляет более \$1 млрд**

недобросовестных действий при работе клиентов по удаленным каналам», — пояснил собеседник РБК, близкий к банку. Он также напомнил, что в настоящее время клиенты Сбербанка могут перевести через мобильный банкинг в сутки до 500 тыс. руб. (этот уровень неоднократно повышался по мере обновления сервиса «Сбербанк Онлайн»). Для сравнения, через банкоматы по дебетовой карте Visa Classic можно перевести лишь до 201 тыс. руб. в сутки.

Причиной решения отложить объединение сети Сбербанка могут быть не только риски мошен-

ничества, но и высокие расходы на такую операцию, считают эксперты. Как отмечает директор по методологии и стандартизации Positive Technologies Дмитрий Кузнецов, модернизация автоматизированной банковской системы — это колоссальные затраты и риски. Представитель разработчика программного обеспечения «Национальный центр информатизации» (НЦИ) указывает, что Сбербанк — это сложная территориально распределенная структура с большим количеством информационных систем, в том числе устаревших наследуемых программных модулей. «Перевести все системы на работу с единым источником данных технически можно, но крайне сложно, учитывая наличие модулей, созданных десятилетия назад, по которым, возможно, уже даже нет специалистов. Целесообразность такого подхода очевидна тогда, когда речь идет о перспективных информационных системах, например мобильном банкинге», — сказал он. Унификация всего комплекса систем для работы с едиными источниками данных хотя и действительно значительно упрощает работу, но, очевидно, не является жизненно необходимым для банка решением. Это сложно и довольно дорого, рассуждает представитель НЦИ.

Вместе с тем ряд опрошенных РБК представителей крупных банков говорят, что у их организаций нет никаких ограничений при обслуживании клиентов в разных регионах. При этом, как отмечает руководитель управления кредитных продуктов Райффайзенбанка Андрей Морозов, многие банки также стимулируют клиентов на переход на другие каналы обслуживания. Это позволяет кредитным организациям снижать число мошенничеств, а также расходы

на обслуживание офисов. Вместе с тем и возможность заработка — значимый вопрос, добавляет он. «Сомневаюсь, что банки первой десятки могут ограничивать доступ к продуктам в отдельно взятых регионах из-за неспособности контролировать уровень внутреннего мошенничества. Присутствие с ограниченным продуктовым рядом в отдельно взятых регионах может существенно повлиять на доходность региона», — говорит Морозов. ■

При участии Анны Балашовой, Игоря Орлова

## ПЕНСИИ Россияне стали активно переводить пенсионные накопления из ПФР в НПФ Молчуны устали молчать

АЛЬБЕРТ КОШКАРОВ

**Дискуссия об изменениях в пенсионной системе повысила активность граждан. Они спешат передать свои накопления от государства в НПФ и реде из фонда в фонд. По итогам года НПФ ожидают притока 7–8 млн новых клиентов.**

Как рассказали РБК несколько руководителей крупных фондов, в конце года приток новых клиентов вырос в полтора-два раза по сравнению с осенними месяцами. По итогам 2016 года фонды ожидают не меньшего притока клиентов, чем в 2015 году, когда число граждан, пожелавших забрать свои деньги у государства или сменить фонд, превысило 7,6 млн человек. Однако если в прошлом году ажиотаж на рынке НПФ объяснялся спешкой россиян в связи с решением правительства не продлевать право на выбор накопительной пенсии, то в этом году связан с дискуссией вокруг новой пенсионной реформы, которую предложили Минфин и ЦБ.

### ПРИВЛЕЧЬ НЕ МЕНЬШЕ

«Как и в прошлом году, граждане активно ведут себя в последние месяцы года. В декабре мы видим двукратный рост заявлений на перевод пенсионных накоплений в наш фонд», — сообщил гендиректор фонда «Лукойл Гарант» Денис Рудоманенко.

Рост числа заявок отмечают и в НПФ Сбербанка, но по словам гендиректора НПФ Сбербанка Галины Морозовой, активность граждан наблюдается еще с сентября: ежемесячно в фонде принимают около 300–400 тыс. заявлений о переводе пенсионных накоплений (сколько из них утвердит ПФР, будет известно только в следующем году). Интерес к НПФ не ниже, чем в прошлом году, констатирует Морозова. В целом приток новых клиентов по итогам 2016 года она оценивает не меньше чем в прошлом году. В 2015 году фонд привлек 1,1 млн новых клиентов. Планы на этот год в НПФ Сбербанка не раскрывают.

В НПФ ВТБ по итогам года ожидают приток в количестве около 700 тыс. новых клиентов. Это в 3,5 раза больше, чем в 2015 году. «В прошлом году наш фонд не вел активных продаж, так как было непонятно, сохранится ли накопительный компонент пенсии», — пояснила гендиректор фонда Лариса Горчаковская.

Впрочем, активность проявляют не все фонды. Ряд крупных игроков решает организационные вопросы. «В этом году мы занимались консолидацией пенсионных активов, размещались на бирже, поэтому у нас не было планов активных продаж», — говорит исполнительный директор НПФ «Сафмар» Евгений Якушев. Аналогичная ситуация — в пенсионной группе Газфонда (в нее входят «КИТ Финанс», Промгазфонд, «Наследие» и «Газфонд Пенсионные накопления»). «Мы заняты реорганизацией бизнеса, поэтому не планируем большого объема привлечения новых клиентов», — говорит гендиректор компании «КИТ Финанс Пенсионный администратор» Антон Шпилев. По его словам, фонды группы сейчас больше озабочены удержанием клиентской базы. «При этом мы рассчитываем на небольшой приток активов в 5–10%», — добавил Шпилев.

### ПЕНСИОННЫЕ РИСКИ

Активность граждан в 2016 году подстегивается разговорами о проведении очередной пенсионной реформы. В конце сентября замглавы Министерства финансов Алексей Моисеев на Московском финансовом форуме представил детальную версию реформирования российского пенсионного рынка, разработанную Минфином и ЦБ. Она предполагает, что граждане начнут копить на пенсию самостоятельно, отчисляя часть средств от своей зарплаты на формирование индивидуального пенсионного капитала. Учитываться пенсионные накопления будут не в ПФР, а как предполагают в правительстве, в специально созданном пенсионном администраторе. Взамен государство

обещает будущим пенсионерам налоговые льготы и право распоряжаться пенсионными накоплениями в экстренных случаях.

«Есть риски, что с введением системы индивидуального пенсионного капитала и единого администратора процесс смены НПФ для граждан станет более сложным, поэтому в 2016–2017 годах это фактически последний шанс для НПФ нарастить клиентскую базу. Фонды торопятся: есть опасения, что в 2018 году, если заработает усложненная процедура перехода клиентов, привлечение новых клиентов упадет до нуля», — поясняет гендиректор консалтинговой компании «Пенсионный партнер» Сергей Околеснов.

### По словам ряда представителей НПФ, клиентов частных фондов не останавливает и возможная потеря инвестиционного дохода в случае досрочного изъятия средств

Представитель НПФ «Сафмар» прогнозирует по итогам года в целом по всем НПФ 7–8 млн заявлений от граждан. По оценкам Морозовой, по итогам 2016 года НПФ могут заключить около 8 млн договоров с клиентами. При этом, по ее словам, значительная часть клиентов могут перейти из других фондов. «В 2013–2015 годах граждане сделали свой выбор и сейчас начинают активно управлять своими пенсионными накоплениями», — говорит она.

### СКОЛЬКО ПОТРАТИТ ПФР

Ожидания участников пенсионного рынка близки к ожиданиям ПФР. В бюджете Пенсионного фонда на 2017 год предусмотрены расходы на перевод средств пенсионных накоплений в НПФ в сумме 364 млрд руб. По расчетам Ассоциации негосударственных пенсионных фондов, по итогам года забрать свои деньги из Государственной управляющей компании — ВЭБа могут около 5,5 млн россиян. А всего, прогнозируют эксперты ассоциации, сменить страховщика могут порядка

9,8 млн человек. В 2015 году ПФР перевел фондам 259 млрд руб. При этом забрали свои деньги у государства более 4 млн россиян.

По итогам 2016 года, как отмечают участники рынка, расходы ПФР могут оказаться и меньше предусмотренной суммы, если часть заявлений граждан будет «отбракована». В 2015 году Пенсионный фонд России одобрил только 56,5% поданных заявлений о переводе пенсий в негосударственные фонды: перевести свои деньги смогли 7,6 млн граждан. 5,8 млн граждан получили отказ в основном потому, что написали несколько заявлений о переводе средств (ПФР принимает только последнее по дате) или написа-

ли заявление о переводе средств в фонд, который не вступил в систему гарантирования пенсионных накоплений.

По словам Горчаковской, будущие пенсионеры ориентируются на бренд, стараясь таким образом выбрать надежного управляющего своими накоплениями. «Мы говорим им о возможной потере инвестдохода, но многие готовы пожертвовать частью средств, чтобы быть спокойными за сохранность основной суммы», — рассказала она.

В 2015 году из одобренных Пенсионным фондом России заявлений граждан о переводе пенсий в негосударственные фонды (7,6 млн) 4,09 млн человек перевели свои пенсионные накопления из ПФР в негосударственные фонды (54%), а 3,14 млн человек — из одного частного фонда в другой (41%). По итогам 2015 года, как сообщил ПФР, около миллиона россиян, написавших заявления о досрочном переводе средств в НПФ, потеряли инвестиционные доходы. Суммарно их потери оцениваются в 4 млрд руб., из которых около 2 млрд руб. осталось в Пенсионном фонде.

По оценкам НПФ Сбербанка, доля переходов граждан из фонда в фонд на этот раз составит около 25–30% от новых привлечений, что ниже, чем по итогам 2015 года. В 2015 году несколько НПФ договорились между собой, что будут способствовать снижению переходов клиентов из фонда в фонд, отказавшись от агрессивного привлечения клиентов друг у друга. У Евгения Якушева другое объяснение: «Доля переходов из фондов в фонд снижается, теперь НПФ более тщательно стали контролировать качество клиентов, потому что жалобы и негативные судебные решения создают риски отзыва лицензии». По его оценкам, в 2016 году 70% переходов — это переходы из ПФР в НПФ. Денис Рудоманенко более пессимистичен относительно числа переходов из фонда в фонд. «Мы ожидаем, что в этом году примерно 5 млн граждан решат сменить негосударственный пенсионный фонд. Это составит около 15% от всех клиентов НПФ, или 50% от новых привлечений», — рассказал он. ■

### ИЗ ФОНДА В ФОНД

По словам ряда представителей НПФ, клиентов частных фондов не останавливает и возможная потеря инвестиционного дохода в случае досрочного изъятия средств. Согласно вступившим в силу с 1 января 2015 года изменениям в пенсионное законодательство, накопления можно переводить из фонда в фонд не раньше чем раз в пять лет, если гражданин хочет сохранить накопленный инвестиционный доход. Фонд можно менять и чаще, но в этом случае инвестиционный доход остается у предыдущего фонда, а

## CLASSIFIED | НЕДВИЖИМОСТЬ

РЕКЛАМА

**РБК БИЗТОРГ**  
ПРОДАЖА БИЗНЕСА

**ГОТОВЫЕ ИДЕИ  
ДЛЯ БИЗНЕСА**  
www.biztorg.ru

**ПРОДАВАЙТЕ БИЗНЕС С НАМИ!**  
+7 (495) 363-11-11 biztorg@rbc.ru

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва,  
ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1, ОГРН — 1027700316159, 16+

**РБК СТИЛЬ**

**Жизнь  
в удовольствии**

style.rbc.ru

**ПРОДАЖА**  
имущественный комплекс  
г. Мытищи,  
ул. Коммунистическая, 23

Начальная цена:  
157 381 537 руб.

Цена отсечения:  
104 968 200 руб.

Здание 7 144,1 кв. м  
Земельный участок  
4 кв. м

Собственник АО «Атомэнергоремонт».  
Аукцион на понижение на ЭТП.  
Информация о дате, времени и месте  
проведения торгов размещена  
на сайте организатора.  
Организатор: АО «ЦентрАтом».

www.centeratom.ru  
Плуталова Елена Александровна  
8 (495) 660-71-61 доб. 146, 8 (916) 110-98-22  
e-mail: info@centeratom.ru, eaplutalova@centeratom.ru

СДЕЛКА «МегаФон» объявил о планах купить долю бизнесмена в Mail.Ru Group

# Усманов включил синергию

→ Окончание. Начало на с. 1

По итогам торгов 23 декабря котировки «МегаФона» на LSE снизились на 0,32%, до \$9,27 за бумагу. Цена бумаг Mail.Ru, наоборот, выросла на 1,96%, до \$18,2 за штуку.

## РОДСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ

USM владеет 56,32% акций «МегаФона». Остальные акционеры компании: Telia Company Group (25,17%), принадлежащая оператору Megafon Investments (3,92%), free-float (14,59%). Поскольку USM контролирует «МегаФон» и Mail.Ru, для нее это сделка с заинтересованностью, и она не будет участвовать в голосовании. Операционный директор «МегаФона» Анна Серебряникова уточнила на конференц-колле, что для одобрения сделки будет достаточно, чтобы ее поддержали представители Telia. «У нас есть основания полагать, что Telia поддержит сделку, так как ее представители в специальном комитете уже одобрили ее, а совет директоров вынес ее на собрание акционеров. Но мы надеемся, что сделку поддержит не только Telia», — рассказала Серебряникова. Представитель Telia отказался от комментариев.

Владельцами голосующих акций Mail.Ru Group помимо USM являются южноафриканский медиахолдинг Naspers через MИH (12,5%) и китайская Tencent (3,3%), прочие — 20,4%.

Как сообщил представитель «МегаФона», компания не рассматривает возможность выкупа 100% Mail.Ru, поскольку заинтересована в том, чтобы интернет-холдинг продолжил развиваться как независимая компания. Кроме того, выкуп 100% был бы «слишком дорогой сделкой». При этом «МегаФон» вместе с международными юристами пришел к выводу, что в данном случае оператор не обязан делать оферту о выкупе долей других акционеров Mail.Ru, поскольку «сделка происходит между аффилированными лицами».

Mail.Ru позже распространила сообщение, в котором подтвердила, что согласовала с «МегаФоном» условия сделки. В сообщении отмечается, что соглашение было одобрено «всеми незаинтересованными директорами» компании. Сделку также предстоит согласовать с Федеральной антимонопольной службой.

Впервые о переговорах между «МегаФоном» и Mail.Ru стало известно в середине ноября. Тогда обе компании в сообщениях на Лондонской фондовой бирже предупредили инвесторов, что ведут подобные дискуссии.

## ЗАЧЕМ НУЖНА СДЕЛКА

По словам Серебряниковой, «иметь одних и тех же акционеров и иметь долю в акциях — две разные вещи». «МегаФон» и Mail.Ru всегда очень



«МегаФон» готовится приобрести 15,2% акционерного капитала Mail.Ru Group, которые соответствуют голосующей доле в размере 63,8%. На фото: глава USM Алишер Усманов

серьезно относились к защите своего коммерческого периметра. Покупка даст возможность эксклюзивного построения отношений с Mail.Ru», — отметила Серебряникова. В частности, до сих пор компании не могли «осуществлять совместное взаимопроникновение в базы пользователей друг друга».

**Приобретение доли в Mail.Ru «направлено на получение существенных синергических эффектов для обеих компаний», в том числе на расширение ассортимента и способов продвижения цифровых услуг оператора и запуск специального предложения VKmobile для пользователей социальной сети «ВКонтакте», отмечается в сообщении компаний**

По итогам третьего квартала «МегаФон» обслуживал 75,5 млн абонентов в России. Ежемесячная аудитория интернет-портала Mail.Ru в октябре составляла 49,1 млн пользователей, поиском и электронной коммерцией пользовались 14,1 млн человек, приводятся в презентации «МегаФона» данные TNS. У входящей в Mail.Ru Group социальной сети «ВКонтакте» было 90 млн, у «Одноклассников» — 43,6 млн, у «Моего мира» — 12,6 млн активных пользователей (данные

TNS и LiveInternet.ru на сентябрь этого года). У мессенджера «Агент Mail.Ru» было 18,8 млн ежемесячных пользователей, у ICQ — 11 млн.

Как заявил гендиректор «МегаФона» Сергей Солдатенков, покупка доли в Mail.Ru Group является «стратегической сделкой», которая даст «толчок к изменениям всей

оператора. Более подробно в «МегаФоне» намерены рассказать об этом сегменте в начале 2017 года, когда будут представлять свою новую стратегию. Сейчас такие абоненты приносят компании около 40% выручки, отметил Кононов. Приобретение доли в Mail.Ru «направлено на получение существенных синергических эффектов для обеих компаний», в том числе на расширение ассортимента и способов продвижения цифровых услуг оператора и запуск специального предложения VKmobile для пользователей социальной сети «ВКонтакте», отмечается в сообщении компаний. VKmobile — проект виртуального оператора мобильной связи (такие операторы работают под собственным брендом на сетях существующих сотовых компаний), над которым сейчас работает социальная сеть «ВКонтакте». Его презентация запланирована на начало февраля. Как говорится в презентации «МегаФона», благодаря сделке у них появится возможность получить «полный контроль над цепочкой создания стоимости для абонентов VKmobile, что позволит снизить уровень каннибализации ключевой абонентской базы». Аналитик Райффайзенбанка Сергей Либин напоминает, что сейчас все операторы ищут способы компенсировать стагнирующие доходы от сотовой связи и доступа в интернет. Так, американская

телекоммуникационная компания Verizon летом заявила о намерении купить интернет-компанию Yahoo! за \$4,83 млрд. Как сообщил Washington Post со ссылкой на исполнителя Verizon Луизу МакАдама, сделка позволит оператору занять конкурентные позиции на рынке и стать глобальной компанией в области мобильных медиа. Однако пока сделка не состоялась.

Либин считает позитивным моментом для «МегаФона» возможность получить право на эксклюзивные проекты с «ВКонтакте», а также обмена большими данными с Mail.Ru. В то же время аналитик не уверен, что то же самое оператор не смог бы получить без поглощения, оставаясь только партнером интернет-компаний. В сообщении Mail.Ru говорилось, что сделка позволит компаниям также сотрудничать в сфере анализа данных. «Соглашение будет полезным для обеих сторон: для Mail.Ru Group — для технологического таргетирования рекламы, а для «МегаФона» — для более эффективной продажи телекоммуникационных услуг», — говорится в пресс-релизе интернет-компаний.

Представитель МТС, основного конкурента «МегаФона», отказался комментировать, есть ли у компании планы по покупке интернет-игроков. Так же поступил представитель «ВымпелКома». ■

## ПРИВАТИЗАЦИЯ Минфин сообщил о конвертации валюты от продажи акций «Роснефти»

# Рубль не дрогнул

ИВАН ТКАЧЁВ

**Конвертация валюты «Роснефтегаза» от продажи пакета акций «Роснефти» была осуществлена, сообщил министр финансов Антон Силуанов. Влияния этой сделки на курс рубля «никто не почувствовал», сказал министр.**

«Роснефтегаз» в координации с Минфином конвертировал валюту, поступившую от продажи 19,5% акций «Роснефти» иностранному консорциуму Glencore и катарского суверенного фонда. «Конвертация осуществляется в таком режиме, чтобы сделка не повлияла на курсовые соотношения», — заявил министр финансов Антон Силуанов в пятницу, передает корреспондент РБК.

«Конвертация осуществлена», — сказал министр в ответ на уточняющие вопросы журналистов. Пресс-секретарь «Роснефти» Михаил Леонтьев отказался комментировать эту информацию.

поручал обеспечить перевод рублей от сделки в бюджет так, чтобы воздействия на валютный рынок не было, и «Роснефтегаз» говорил, что сделает это в соответствии с графиком, согласованным с Минфином. «За «Башнефть» «Роснефть» сама заплатила 300 с лишним миллиардов [рублей], а иностранцы уже перечислили свою часть — 700 с лишним миллиардов», — сказал Путин в пятницу на ежегодной большой пресс-конференции.

19 декабря Силуанов говорил, что непосредственно при перечислении в бюджет денег от сделки по «Роснефти» евро, полученные «Роснефтегазом», не конвертировались. Силуанов тогда отметил, что деньги в бюджет уже поступили из «других источников». «Соответствующие все платежи пришли от «Роснефтегаза». Пришли рубли», — сказал министр в пятницу, 23 декабря, но не стал уточнять, о каких «других источниках» говорил до этого. «Роснефтегаз» мог частично задействовать собственные рублевые запасы для расчетов

**Президент Владимир Путин 7 декабря поручал обеспечить перевод рублей от сделки в бюджет так, чтобы воздействия на валютный рынок не было, и «Роснефтегаз» говорил, что сделает это в соответствии с графиком, согласованным с Минфином**

«У нас с Центральным банком была задача минимизировать последствия привлечения валютных ресурсов в страну [от приватизации части «Роснефти»] с точки зрения воздействия на рынок — с этой задачей мы справились», — сказал Силуанов, но отказался раскрывать подробности этой схемы. Укрепление рубля, которое наблюдалось в этом месяце на фоне сделки по продаже акций «Роснефти», не было связано с конвертацией валютных поступлений — оно обусловлено ростом цен на нефть, отметил министр. «Влияния этой сделки на курс никто не почувствовал», — сказал он.

Рубль с 7 декабря, когда Кремль и «Роснефть» объявили о сделке (в тот день, по сообщению «Роснефти», было подписано соглашение с Glencore и Катаром), укрепился на 3,3% по отношению к доллару и на 6,3% — к евро, следует из данных терминала Bloomberg.

Федеральный бюджет получил от «Роснефтегаза» деньги в полном объеме, еще раз подтвердил Силуанов. В пятницу, 16 декабря, «Роснефтегаз» отчитался о перечислении в бюджет 710,8 млрд руб. по результатам приватизации 19,5% акций «Роснефти». Перед этим, согласно сообщению холдинга, иностранные покупатели — Glencore и катарский госфонд — перевели валюту задолго в «Роснефти». Стоимость сделки составила €10,2 млрд. Президент Владимир Путин 7 декабря

с бюджетом — именно так поручал поступить Владимир Путин 7 декабря. Кроме того, холдинг мог привлечь рублевую ликвидность через банки, которые участвуют в операциях с ЦБ, предполагали аналитики. Кредитование банков в ЦБ посредством операций однодневного фиксированного РЕПО на прошлой неделе выросло в несколько раз, показывала статистика Банка России.

Источник, знакомый с подготовкой схемы конвертации, ранее говорил РБК, что цель — развести рублевый и валютный потоки, чтобы евро от сделки на рынок не попали. У «Роснефти» есть потребность в валюте для платежей по внешнему долгу или оплаты иностранных инвестиций (в октябре «Роснефть» договорилась о покупке доли в индийской Essar Oil примерно за \$3,5 млрд, в декабре — о покупке доли в газовом проекте на шельфе Египта за \$2,8 млрд).

Конвертация, вероятно, была проведена на балансе клирингового банка (или банков) и почти (или вообще) не предполагала конвертацию валюты на рынке, отмечали ранее аналитики Sberbank CIB. Они предполагали, что валютные средства отчасти будут использованы ВТБ для финансирования приобретения активов Essar Oil консорциумом во главе с «Роснефтью» (ВТБ должен предоставить финансирование в размере до \$3,9 млрд). ■

При участии Людмилы Подобедовой

**РБК**  
КОНФЕРЕНЦИИ

# Расскажите об итогах года вместе с РБК!



Если вам нужно презентовать  
новый продукт или проект,  
представить свою компанию  
или рассказать об успехах,  
обращайтесь в пресс-центр РБК

## Мы можем:

- Организовать выступление представителей власти и бизнеса
- Провести онлайн-трансляцию
- Привлечь новостные и отраслевые СМИ
- Разместить итоговые материалы (релиз, инфографику, видеотрансляцию) на сайте пресс-центра РБК

Организация пресс-конференции:  
от 170 000 руб. +НДС  
Стоимость размещения материалов  
по итогам: 150 000 руб. +НДС

**-10%**

Скидка на первый  
заказ для новых  
партнеров

**-15%**

От 2-х до 5  
мероприятий/  
публикаций  
за 6 мес.

**-20%**

От 5-ти до 10  
мероприятий/  
публикаций  
за 6 мес.

По вопросам сотрудничества, пожалуйста,  
обращайтесь к Юлии Пашневой:  
jpashneva@rbc.ru, +7 (495) 363-11-11 #1392,  
+7 (915) 099-59-99, presscentr.rbc.ru

Условия акции действительны до 28.02.17

Реклама. 18+

Власти Москвы обсудили с горожанами проект Правил землепользования и застройки

# Москвичей послушали на публику

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ,  
АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН,  
СОФИЯ САРДЖВЕЛАДЗЕ

**15,5% территорий Москвы могут стать стройплощадками, говорится в проекте Правил землепользования и застройки (ПЗЗ), публичные слушания по которому прошли на прошлой неделе. Несмотря на недовольство жителей столицы, итоговый документ вряд ли претерпит изменения.**

## 17 ТЫС. ГА НА ОСВОЕНИЕ

В Москве в четверг, 22 декабря, прошли публичные слушания по проекту Правил землепользования и застройки. Согласно утвержденной процедуре, жители столичных районов могли одобрить проект или высказать замечания по конкретным объектам застройки. Замечания жителей столичные чиновники должны проработать и включить в проект до конца января. Сами ПЗЗ будут приняты в первом полугодии 2017 года. На их основе откорректируют Генеральный план Москвы, действующий до 2025 года.

В плане вся территория была поделена на несколько зон: отдельно выделены места, где строить нельзя — озелененные и водоохранные территории, а также зоны действующей застройки, где изменений в ближайшие годы не предусмотрено. Места, которые более других интересовали жителей столичных районов и девелоперов-инвесторов, были выделены на картах синим цветом: «территории, предусмотренные к развитию». Этим маркером были помечены в том числе все точки, ставшие местами противостояния горожан, столичных чиновников и застройщиков в последнее время. Как показал анализ представленных карт, проведенный РБК, «синих», предусмотренных к развитию зон в Москве оказалось 16,8 тыс. га, или 15,5% от всей площади Москвы (за исключением присоединенных территорий). Самая большая площадь «перспективных» территорий — в Юго-Восточном округе — более 2,5 тыс. га (или 22% от всей территории). Более 2 тыс. га под девелопмент могут отдать в ВАО и ЮАО. Меньше 1 тыс. га (907 га) может быть отдано под строительство в центре Москвы. Тем не менее это составляет 14% от площади ЦАО.

## СЛУШАНИЯ С ДРАКОЙ

Публичные слушания проходили в десяти округах — во всех, кроме Троицкого и Новомосковского. И практически везде обстановка была весьма нервной.

В ходе слушаний перед жителями выступали депутаты Мосгордумы, представители Москомархитектуры, департамента городского имущества и культурного наследия. На собраниях присутствовали муниципальные депутаты. Несмотря



Замечания жителей чиновники должны проработать и включить в проект до конца января. Сами ПЗЗ будут приняты в первом полугодии 2017 года. На их основе откорректируют Генеральный план Москвы, действующий до 2025 года. На фото слева: главный архитектор Москвы Сергей Кузнецов

на то что для слушаний были выбраны предпраздничные дни и отдаленные ДК, большинство залов не смогли вместить всех желающих. Заявления чиновников во многих округах о преимуществах принятия ПЗЗ встречались свистом и криками «Позор!». Иногда жители начинали хлопотать, чтобы заглушить представителей властей. Слова в поддержку проекта встречались неодобрительным гулом, а протестные выступления, напротив, срывали овации.

Жители требовали проводить слушания по районам, отменить генплан и отправить в отставку мэра Сергея Собянина. Чиновники порой не могли найти ответов на простые вопросы: например, кто именно был автором ПЗЗ, сколько домов в округе внесено в Единый реестр недвижимости, что будет с пробками после строительства того или иного крупного объекта, включенного в проект. Много возмущенных выступлений касалось конкретных проектов точечной застройки.

Чиновники, в свою очередь, предлагали собравшимся «не устраивать балаган», а на все заявления о незаконности того или иного строительства советовали обращаться в суд или прокуратуру. Звучали заявления и в поддержку проекта. При этом местные жители сообщали журналистам РБК, что поддерживавшие не являются их соседями и, скорее всего, являются проплаченной массовой. В ходе слушаний в некоторых округах возникли небольшие стычки, а в ЮЗАО даже пришлось вызывать полицию. Уже по окончании слушаний в нескольких сообществах жителей разных районов появились видео, где некие люди раздают деньги людям, побывавшим на слушаниях.

## НЕОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР

Перед публичными слушаниями власти Москвы организовали экспозицию проектов в каждом из столичных округов. Выставка карт с нанесенными на них изменениями во внешнем облике нынешних столичных кварталов проходила во всех округах города с 6 по 19 декабря. Кроме того, москвичи могли ознакомиться с правилами землепользования на сайтах «Активный

**«Участие населения в публичных слушаниях и выражение мнения имеет лишь рекомендательный, но не обязательный характер и влияет на подготовку окончательных градостроительных документов очень опосредованно, если вообще влияет», — обращает внимание юрист Павел Сухов**

гражданин» и Москомархитектуры. Поданным столичных властей, экспозиции до самих слушаний посетили около 7 тыс. москвичей.

Непосредственно на публичные слушания в четверг пришли около 5600 человек. «Очень много вопросов было задано по конкретным участкам. Все обращения граждан будут зафиксированы в протоколе, соответственно, войдут в заключение по результатам публичных слушаний. Городская комиссия по градостроительству, землепользованию и застройке даст свое заключение на каждое внесенное гражданами предложение», — пояснили РБК в комитете по архитектуре.

Теперь в течение недели, то есть фактически до Нового года, жители могут направить свои предложения и замечания по проекту ПЗЗ в окружные комиссии при префек-

турах. «Итоговый проект Правил землепользования и застройки в Москве будет доработан с учетом мнения жителей города и утвержден постановлением правительства столицы», — заключили в пресс-службе.

Комиссия по градостроительству, землепользованию и застройке, которая и утвердит окончательный проект ПЗЗ, была создана в 2009 году. Ее возглавляет заммэра Москвы по вопросам строительства

Марат Хуснуллин. В комиссию входят депутаты Мосгордумы, префекты округов, представители различных департаментов.

«Участие населения в публичных слушаниях и выражение мнения имеет лишь рекомендательный, но не обязательный характер и влияет на подготовку окончательных градостроительных документов очень опосредованно, если вообще влияет», — обращает внимание юрист Павел Сухов. — Подобную позицию отражали как Верховный суд РФ (определение ВС РФ 26.01.2011 №5-Г10-292), так и Конституционный суд РФ (определение от 15.07.2010 №931-О-О).

Управляющий партнер группы ПИРКС Сергей Черняк тем не менее советует недовольным проектом ПЗЗ жителям использовать все разрешенные законом методы для до-

несения своей позиции. «Москвичи могут повлиять на утверждение ПЗЗ прямо сейчас, — уверен Черняк. — Пока есть неделя на внесение дополнений и замечаний в ПЗЗ, которые можно подавать письменно в префектуры».

Черняк отмечает, что разумнее будет выражать несогласие со всем документом в целом. «Практика показывает, что если вы формулируете замечания по отдельным пунктам, то это рассматривается как общее согласие с документом, но с внесением отдельных замечаний», — отмечает юрист.

Окончательно документ должен быть утвержден до 1 июля 2017 года, после этого оспорить внесенные в него градостроительные решения будет уже проблематично. «Утвержденные Правила землепользования и застройки могут быть оспорены физическими и юридическими лицами в судебном порядке (п. 4 ст. 32 Градостроительного кодекса РФ, ч. 16 ст. 36 Градостроительного кодекса Москвы). По Москве судебной практики по данному вопросу не было; в других регионах есть примеры как положительных, так и отрицательных решений, однако отказов в исках все же больше», — рассказала РБК партнер юридической компании Orient Partners Ксения Казакова.

«Если жители хотят изменить конкретную градостроительную характеристику, которая утверждена в ПЗЗ, им придется запустить очень сложную процедуру», — объясняет дальнейший порядок действий юрист Сергей Селиванкин. По его словам, необходимо будет провести собрание собственников квартир, принять на нем решение о том, что принятые квартальные параметры застройки не отражают их позицию, озвученную на публичных слушаниях по ПЗЗ либо направленную позже в письменном виде в префектуру. «Имея на руках протокол собрания, жители идут в управу района (к заместителю по строительству) или же в окружную комиссию по вопросам градостроительства, землепользования и застройки при правительстве Москвы в конкретном административном округе. И передают чиновникам протокол решения собственников жилья. После рассмотрения управы или комиссией протокол направляется в Градостроительный комплекс Москвы, который должен рассмотреть и утвердить внесение изменений в утвержденные ПЗЗ», — объясняет Селиванкин.

«Суды Москвы придерживаются мнения, согласно которому проведение публичных слушаний необходимо лишь для информирования населения, заключения комиссий при этом по результатам слушаний носят только рекомендательный характер, ввиду чего не могут нарушать чьих-либо прав и свобод, а потому оспорены или быть признаны незаконными такие результаты быть не могут», — комментирует ситуацию Олег Сухов. ■

МНЕНИЕ



ФОТО: из личного архива

КОНСТАНТИН ЯНКАУСКАС,  
муниципальный депутат, научный сотрудник Института проблем рынка РАН

## Как московские власти легализуют точечную застройку

**Проект Правил землепользования и застройки (ПЗЗ) и то, как было организовано его публичное обсуждение, вызвали одну из самых мощных общественных кампаний в Москве за последние годы.**

Многие далекие от политики горожане теперь знают, как расшифровывается странная аббревиатура ПЗЗ. А собрания участников публичных слушаний 22 декабря почти повсеместно закончились скандалами. Вызовы полиции, недопуск жителей в зал и стычки граждан со специально нанятыми «сторонниками» проекта ПЗЗ — вот во что вылилось обсуждение одного из базовых документов развития Москвы. Почему же это произошло?

### ЧТО ТАКОЕ ПЗЗ?

Правила землепользования и застройки вместе с Генеральным планом Москвы являются двумя основополагающими документа-

ми земельного участка, плотность его застройки (в квадратных метрах), предельную высоту, а также максимальный процент застройки данного участка. Таким образом, после утверждения ПЗЗ любой гражданин: и житель, и инвестор, и чиновник — может легко определить, возможно ли новое строительство и в каких объемах в любом квартале города.

### ВОПРОТИВ ЗАКОНУ

Однако разработанный Москомархитектурой проект ПЗЗ радикально отличается от подобных правил в любом другом городе. Вместо лоскутного одеяла на обозрение жителей города была представлена одноцветная карта расчерченных участков. Подавляющее большинство из них были помечены буквами «Ф» или «Н», то есть территориальных зон «сохраняемого землепользования» и зон, «для которых градостроительные регламенты не устанавливаются». Оба вида зон

отсутствуют как в федеральном, так и в московском градостроительных кодексах и являются изобретением авторов проекта. При этом данное изобретение явно противоречит федеральному законодательству. Статья 1 Градостроительного кодекса определяет территориальные зоны как «зоны, для которых в Правилах землепользования и застройки определены границы и установлены градостроительные регламенты». С другой стороны, ни одного из видов зон, упомянутых в федеральном и городском градкодексах, в проекте московских ПЗЗ нет.

Аналогичным образом авторы ПЗЗ Москвы поступили и при определении видов разрешенного использования земельных участков. Список этих видов определен Классификатором видов разрешенного использования, утвержденным приказом Минэкономразвития №540. Однако разработчики столичных ПЗЗ самовольно изменили названия некоторых видов разрешенного использования земельных участков, а также ввели

новые виды. Подобное изобретательство прямо противоречит п.2 ст.7 Земельного кодекса, где сказано, что «виды разрешенного использования земельных участков определяются в соответствии с классификатором, утвержденным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере земельных отношений».

При этом самым массово используемым в проекте ПЗЗ видом разрешенного использования земельного участка является «использование для нужд населенного пункта». Такая расплывчатая формулировка позволяет мэрии в дальнейшем согласовывать практически любой проект точечной застройки. С другой стороны, обозначенные буквой «Ф» зоны сохраняемого землепользования лишают надежд на расселение пятиэтажек. Сохранение существующих параметров землепользования и застройки означает, что на месте пятиэтажек могут быть построены только дома той же (или меньше) высоты и плотности застройки. Такие параметры застройки делают убыточными проекты реконструкции любого пятиэтажного квартала.

Примером может служить ситуация с кварталом пятиэтажек №14 в районе Зюзино. В 2006 году был утвержден новый проект планировки квартала, предусматривавший снос пятиэтажек и строительство новых домов. Параметры новой планировки квартала должны были войти в состав ПЗЗ. Однако этого не произошло, и территориальная зона данного квартала оказалась помечена буквой «Ф». На слушаниях в Юго-Западном округе представитель Москомархитектуры назвал данную ситуацию «ошибкой», однако не смог ответить на вопрос, почему она произошла.

### ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ТОЧЕЧНОЙ ЗАСТРОЙКИ

Принятие проекта ПЗЗ в предложенном городскими властями виде легализует множество проектов точечной застройки, с которыми москвичи боролись последние десять лет. Именно эта легализация вызывает наиболее ожесточенное сопротивление проекту ПЗЗ. Подготовка к «амнистии» точечной застройки была начата властями еще в 2015 году с внесения поправок в Градостро-

ительный кодекс Москвы, согласно которым все утвержденные до 1 июля 2016 года градостроительные проекты подлежат автоматическому включению в проект ПЗЗ. Это происходит, даже если проект застройки отклоняется от самих правил по каким-либо параметрам.

Параллельно с этим поправки усложнились процедура проведения публичных слушаний. Действовавшая редакция Градкодекса Москвы обязывала власти проводить публичные слушания по общегородским или межрайонным вопросам в каждом муниципальном районе. Однако силами фракции «Единой России» в Мосгордуме была принята норма, позволившая проводить слушания, в том числе и по проекту ПЗЗ, в одном месте на 10–12 районов. В итоге помещения для собраний были подобраны максимально неудобные для большинства жителей. Так, слушания в Юго-Западном округе проходили примерно в 15 минутах езды на автобусе от станции метро «Теплый Стан». А для всех жителей Западного округа собрание проходило в самом удаленном от центра города районе — Солнцево.

Вдобавок ко всему многие добравшиеся до собрания жители не могли попасть в зал, который был заранее заполнен «сторонниками» проекта ПЗЗ. При этом в преддверии слушаний в интернете появились объявления о наборе массовки для участия в слушаниях. За 1500 руб. гражданам предлагалось приехать на собрание, «активно отстаивать» проект ПЗЗ и «осаживать выступающих против». В результате собрания в некоторых округах сопровождалось потасовками и даже вызовом полиции. Такого не было даже при обсуждении Генерального плана Москвы в 2009 году, также вызвавшего много критики. Тем не менее сама процедура обсуждения Генплана была более демократичной. Собрания проходили в каждом районе Москвы, и большинство желающих принять в них участие и выступить получили такую возможность.

Следует отметить, что правительством Москвы был объявлен сбор предложений по проекту ПЗЗ через мобильное приложение «Активный гражданин». Подобный формат участия в публичных слушаниях не предусмотрен ни федеральным, ни московским градостроительными кодексами. А число собранных предложений

фактически не поддается проверке и контролю, что создает возможность для манипуляции результатами публичных слушаний.

### ЖИТЕЛИ И ДЕПУТАТЫ ПРОТИВ ПЗЗ

Системные противоречия предложенного проекта ПЗЗ федеральному и московскому законодательству и нарушения процедуры проведения слушаний уже привели к массовому протесту жителей и муниципальных депутатов. 15 декабря совет депутатов района Щукино принял отрицательный отзыв на проект Правил землепользования и застройки. Аналогичные отзывы содержались в решениях депутатов районов Тверской, Гагаринский и Зюзино, что явилось уникальной для города ситуацией. Депутат Мосгордумы Елена Шувалова обратилась в Генеральную прокуратуру с требованием отменить слушания по проекту ПЗЗ из-за многочисленных нарушений законодательства. Число отрицательных отзывов на проект ПЗЗ к 29 декабря (крайний срок подачи письменных замечаний по итогам слушаний) может составить несколько тысяч.

Если проект Правил землепользования и застройки будет принят в исходном виде, это неминуемо приведет к росту конфликтов вокруг точечной застройки. Ведь после принятия ПЗЗ градостроительные планы отдельных земельных участков (ГПЗУ) будут утверждаться без проведения публичных слушаний, что лишит жителей города возможности оспорить проект и фактически вынудит людей физически защищать свой двор и район от вредной застройки. Подобные столкновения и так не редкость в Москве. Однако принятие такого спорного проекта ПЗЗ еще усугубит ситуацию.

Оптимальным выходом является отправка на доработку проекта Правил землепользования и застройки и приведение его в соответствие с действующим законодательством и пожеланиями москвичей. Одновременно должен быть введен мораторий на утверждение новых градостроительных проектов до принятия переработанного проекта ПЗЗ. Это позволит снизить напряженность в обществе и принять сбалансированный документ развития города.

Альтернативный путь, на который, видимо, настроена часть московских чиновников — подавление проекта ПЗЗ в текущем виде. Его принятие будет означать легализацию хаотичной точечной застройки по всему городу и ручной способ принятия решения по новым проектам в будущем. Такой сценарий усилит конфликт между жителями города и связкой застройщиков и чиновников. Что чревато массовыми протестами в Москве в преддверии выборов мэра Москвы и президента России в 2018 году.

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

Почему клиенты отдают предпочтение крупным банкам

# Лидеры ушли в отрыв

АЛЕКСАНДРА КИРАКАСЯНЦ,  
ЕКАТЕРИНА АЛИКИНА

**Компания Deloitte опубликовала исследование уровня сервиса в российских банках. Чьи услуги предпочитают клиенты?**

В список банков, где проводилось исследование, вошли Сбербанк, Альфа-банк, «Открытие», «Русский стандарт», Абсолют Банк, Банк Хоум Кредит, Транскапиталбанк и МТС Банк. Они были разделены на две группы: «флагманы» (Сбербанк, Альфа-банк и «Открытие») и «преследователи» (все остальные). Итоговый рейтинг по банкам не составлялся, поскольку выборка тестов для этих целей не является достаточно репрезентативной, отмечается в исследовании. По уровню сервиса сравнивались лишь группы банков между собой.

Действительно, в приведенной выборке банков отсутствуют многие крупные розничные игроки, в том числе банки с иностранным участием или, например, ВТБ24. Директор группы по оказанию консультационных услуг финансовым институтам Deloitte СНГ Алексей Суханов поясняет: банки отбирались на основании доли розницы в портфеле (не менее 30%) и количества отделений в Москве. В группу флагманов вошли банки из топ-20 по активам, а в группу преследователей — из топ-50. При этом при отборе флагманов принимались во внимание лидерские позиции банков в прошлогоднем рейтинге. А при оценке сети отделений учитывалась не только непосредственно банковская, но и «родственная» сеть — например, сотовых ретейлеров, если через них продаются продукты банка.

Кроме того, в ходе исследования были составлены три портрета клиентов: студент, специалист и семьянин. В каждом случае тестировалось, какие продукты пользовались наибольшим спросом. Также оценивалось наличие всех интересующих клиента опций и возможностей.

## ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Вывод: респонденты отдали предпочтение крупным банкам. «Можно утверждать, что банки-преследователи почти по всем параметрам оказались существенно слабее флагманов», — рассказывает Суханов.

При этом если результат крупнейших банков был ожидаемым, то разрыв между крупнейшими и средними банками оказался неожиданно большим, признается Суханов. Средняя оценка флагманов — 4,6 балла из максимально возможных 5, в то время как средняя оценка второй группы банков — 3. Причем результаты только частично объясняются меньшими

### Итоговый рейтинг для категории «Студент»

● — полностью соответствует потребностям ● — частично соответствует ● — не соответствует потребностям

Банк	Оценка банковских продуктов	Сценарии		
		Оформление дебетовой карты	Переводы с карты на карту	Снятие наличных
Сбербанк	●	●	●	●
Альфа-банк	●	●	●	●
«Открытие»	●	●	●	●
«Русский стандарт»	●	●	●	●
Абсолют Банк	●	●	●	●
Хоум Кредит Банк	●	●	●	●
Транскапиталбанк	●	●	●	●
МТС Банк	●	●	●	●

### Итоговый рейтинг для категории «Специалист»

Банк	Оценка банковских продуктов	Сценарии		
		Оформление дебетовой карты	Оформление кредитной карты	Оплата мобильного
Сбербанк	●	●	●	●
Альфа-банк	●	●	●	●
«Открытие»	●	●	●	●
«Русский стандарт»	●	●	●	●
Абсолют Банк	●	●	●	●
Хоум Кредит Банк	●	●	●	●
Транскапиталбанк	●	●	●	●
МТС Банк	●	●	●	●

### Итоговый рейтинг для категории «Семьянин»

Банк	Оценка банковских продуктов	Сценарии		
		Оформление дебетовой карты	Оформление депозита	Оплата ЖКУ
Сбербанк	●	●	●	●
Альфа-банк	●	●	●	●
«Открытие»	●	●	●	●
«Русский стандарт»	●	●	●	●
Абсолют Банк	●	●	●	●
Хоум Кредит Банк	●	●	●	●
Транскапиталбанк	●	●	●	●
МТС Банк	●	●	●	●

Источник: «Делойт», СНГ

## Как проводилось исследование

Компания Deloitte выделила три категории клиентов: студенты, специалисты и семьянины. Затем были опрошены более 200 респондентов и на основании ответов были определены требования клиентов к обслуживанию и самые востребованные услуги у разных категорий. По данным исследования, самые популярные операции у студентов — оформление дебетовой карты, переводы с карты на карту и снятие наличных. Работаю-

щие люди чаще всего оформляют дебетовые и кредитные карты, а также оплачивают мобильную связь, а семьянины открывают дебетовые карты и депозиты, а также оплачивают услуги ЖКХ. Обслуживание в банках тестировала группа из десяти человек, которые совершали операции (то есть открывали карты и совершали платежи и переводы), а потом описывали свои впечатления. При этом особое внимание уделялось тем требованиям,

которые первые 200 респондентов называли ключевыми. Например, самыми популярными операциями у студентов оказались оформление дебетовой карты и перевод с карты на карту. Для работающих людей была важна возможность создавать автоплатежи, а для семейных граждан — получать качественное обслуживание в отделениях и call-центрах банков. Исследование проходило в Москве в течение двух месяцев.

финансовыми возможностями средних банков, говорит Суханов. «В банках-лидерах уже достаточно давно правильно смотрят на вопрос работы с клиентами», — рассказывает он.

Средние банки могут иметь преимущества только при наличии очень четкого фокуса на каком-то сегменте или бизнесе и при высокой скорости реакции на меняющиеся запросы клиентов, говорит руководитель блока «Электронный бизнес» Альфа-банка Владимир Урбанский. Специализация дает преимущества перед универсальным розничным банком, соглашается директор департамента кредитования и страховых продуктов Абсолют Банка Антон Павлов. «Например, Тинькофф Банк на порядок меньше Сбербанка или ВТБ, однако специализация на карточных продуктах дает ему возможность быть вторым на рынке кредитных карт и, что не менее важно, быть самым инновационным в этой области, а Абсолют Банк специализируется на ипотеке», — говорит банкир.

В банках-преследователях не самым сильным моментом оказалось обслуживание в отделениях, говорит Суханов из Deloitte. «Все развивают Digital-обслуживание, но, видимо, качество подготовки персонала оказалось не в фокусе», — заключает он. При этом эксперт отмечает, что удаленное обслуживание оказалось хорошим как в крупных банках, так и в средних. Но последним сложнее держать стабильно высокий уровень. Они обычно покупают готовые решения, которые довольно сложно дорабатывать под конкретные требования, объясняет директор компании «Фабрика Юзабилити» Максим Козлов. Крупные игроки имеют возможность нанимать лучших разработчиков и брать на аутсорсинг специалистов, которые проводят независимую экспертизу, говорит он.

## КАК ВЫБИРАТЬ БАНК

Подобные исследования — лишь один из многих ориентиров. Гендиректор Frank Research Group Юрий Грибанов полагает, что выбирать банк в любом случае придется самостоятельно. «У каждой категории граждан — свои потребности. Соответственно, им нужно обращать внимание на те продукты, которыми они пользуются чаще всего, которые решают их жизненные задачи», — говорит он. В частности, считает Грибанов, студентам важны удобные карточки, а семейным парам — депозиты, и им нужно выбирать надежный банк с хорошей ставкой. «Первое — нужно понять, чем ты пользуешься, второе — очертить круг банков, например из топ-50, а затем изучить предложения банков по тем продуктам, которые нужны», — советует Грибанов. ■