

**ПРОГНОЗ****Bank of America назвал главные риски для России в следующем году**

с. 11 →

**ПРОДАЖИ**

Минпромторг сократит программу стимулирования спроса на автомобили

с. 10 →

**ДОБЫЧА**

НОВАТЭК получил право на освоение газовых месторождений в Ливане

с. 12 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
15 декабря 2017  
Пятница  
№ 218 (2715)**Владимир Путин,**  
президент РоссииСколько стоят  
новые предвыборные  
инициативы президента

ВЛАСТЬ, С. 2 →

ФОТО: Алексей Никольский/АР

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС

Московская биржа, 14.12.2017

1153,32 ↑  
пункта

Цена нефти BRENT

Bloomberg, 14.12.2017, 20.00 мск

\$62,80 ↑  
за баррель

Международные резервы

России ЦБ, 08.12.2017

\$429,3 ↓  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
15.12.2017\$1= ↓  
₽58,71€1= ↓  
₽69,40**СТРАТЕГИЯ** Герман Греф превратит Сбербанк в технологическую компанию

## Банк уже не в кассу

АНАСТАСИЯ КРИВОРОТОВА,  
ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,  
МАРИНА БОЖКО**Сбербанк 14 декабря утвердил новую стратегию развития: банк должен превратиться в универсальную технологическую компанию и вступить в конкуренцию за клиентов с Google, Apple, Facebook, Amazon.**

Стратегию развития до 2020 года Сбербанк презентовал на Дне инвестора в Лондоне в четверг, 14 декабря. Документ и презентация к нему опубликованы также на сайте банка.

«Мы перед собой поставили новую цель, новую задачу — достижение нового уровня конкурентоспособности, позволяющего нам конкурировать с технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для наших клиентов», — заявил в ходе презентации глава Сбербанка Герман Греф.

«Мы не можем продолжать оставаться только банком, мы не можем оставаться в предыдущей парадигме. Общество будет покупать самую дешевую и самую качественную услугу. Ее можно будет предоставить в новом мире только тогда, когда ты будешь обладать огромным количеством данных, знанием о клиенте и возможностью предоста-



Президент Сбербанка Герман Греф пообещал «съесть на завтрак» технологические гиганты — Google и Amazon

вить любую универсальную услугу, которая клиенту нужна, — заявил Греф. — Мы будем двигаться сюда, и это не наша прихоть. Я не верю в банки, и, если вы мне скажете, что нужно строить банк, тогда это не мы и не наша команда. Те, кто понимают лучше всех своих клиентов, быстро научатся предоставлять им банковские услуги. Я думаю, что в следующем году, коллеги, мы с вами увидим этих игроков (технологические компании). — РБК на нашем рынке, они создадут свои финансовые институты. Facebook зарегистрировал уже банк в двух юрисдикциях, включая одну европейскую. Я думаю, что не за горами, когда такие гиганты, как Amazon или Google, зарегистрируют компании под названиями Amazon Finance или Google Finance. Боюсь, что я не ошибусь, если скажу, что это произойдет в следующем году. Вот тогда мы, банки, или те, кто себя считают банками, почувствуем всю прелесть прихода настоящих конкурентов, потому что все, что было до этого, это была разминка. Мы идем туда не потому, что мы самоуверенные, заевшиеся или еще какие-то. Мы не видим другого пути. Мы верим в то, что это единственный путь к сохранению нашей компании, которой 176 лет».

ОКОНЧАНИЕ НА С. 8 →

**КОРРУПЦИЯ**

## Спонсор для министра

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
МАРГАРИТА АЛЕХИНА,  
ГАЛИНА КАЗАКУЛОВА**Деньги для передачи экс-министру Алексею Улюкаеву в рамках следственного эксперимента предоставил Валерий Михайлов, следует из показаний генерала ФСБ Олега Феоктистова. В них генерал назвал Михайлова своим «знакомым».**

Деньги на оперативный эксперимент, в ходе которого 14 ноября 2016 года глава «Роснефти» Игорь Сечин передал \$2 млн министру экономического развития Алексею Улюкаеву, предоставил человек, которого зовут Валерий Александрович Михайлов. Об этом сообщается в показаниях генерала ФСБ Олега Феоктистова, данных в ходе предварительного следствия 5 июня 2017 года. РБК ознакомился с показаниями генерала. Два источника, знакомых с материалами дела, подтвердили РБК подлинность документа.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



4 630017 020096

172 18

ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ЭЛЕГАНТНОСТЬ.  
ВДОХНОВЛЕННАЯ УСПЕХОМ.

НОВАК ДЖОКОВИЧ

**SEIKO**БУТИК SEIKO: Москва, ул. Никольская, 10/2,  
+7 (495) 510 1881, www.seikoboutique.ru, boutique@seiko.ru  
Корнер SEIKO: Санкт-Петербург, Невский проспект, 114,  
ТК Невский Центр, +7 (812) 389 65 75, spb.seikoclub.ru\*  
Все авторизованные точки продаж в России на  
www.seiko.ru

\*ИП Власов А.А., 115114, Москва, ул. Летниковская, 5; ОГРНИП 1027739066739. Реклама

РБК

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **Дмитрий Девяшвили**  
Выпуск: **Игорь Климов**  
Руководитель фотослужбы:  
**Алексей Зотов**  
Фоторедактор: **Александра Николаева**  
Верстка: **Константин Кузниченко**  
Корректура: **Марина Колчак**  
Информационно-аналитический центр:  
**Михаил Харламов**  
Инфографика: **Илья Жериков**

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

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

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

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

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

Корпоративный коммерческий директор:  
**Людмила Гурей**  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
**Анна Брук**  
Директор по рекламе  
товаров группы люкс:  
**Виктория Ермакова**  
Директор по рекламе сегмента авто:  
**Мария Железнова**

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

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

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

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 2740  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

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

© «БизнесПресс», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

Сколько стоят предвыборные инициативы президента

# Россиянам простят 60 млрд руб.

ИВАН ТКАЧЁВ,  
ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА,  
ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Президент Владимир Путин не объявил на своей большой пресс-конференции налоговых реформ. Но он объявил сразу несколько инициатив по прощению налоговых долгов граждан и предпринимателей на сумму порядка 60 млрд руб.**

Президент Владимир Путин на традиционной большой пресс-конференции в четверг, 14 декабря, подтвердил, что в ближайшие годы масштабных налоговых преобразований, таких как обсуждавшийся еще недавно налоговый маневр, ждать не стоит. О «маневрах в налоговой системе» после 2018 года, когда истечет мораторий на повышение налоговой нагрузки (самим Путиным и объявленный в 2014 году), пока «рано говорить», эта дискуссия «сначала должна быть проведена на экспертном уровне и после принятия решения вынесена на обсуждение вместе с бизнес-сообществом», сказал президент. Так он ответил на вопрос о том, «будут ли расти налоги».

Однако Путин озвучил несколько инициатив, направленных скорее на точечное облегчение налогового и долгового бремени граждан. Это прощение долгов физлиц по имущественным налогам, долгов индивидуальных предпринимателей по налогам и страховым взносам, а также долгов по НДФЛ, начисляемому на «материальную выгоду», которая возникает в результате списания задолженности граждан по банковским кредитам или коммунальным услугам. Из слов Путина следует, что такая «амнистия» может затронуть долги на общую сумму до 60 млрд руб.

Кроме того, Путин предложил освободить пенсионеров, инвалидов и ветеранов от налога на землю — на их «шесть соток», как выразился президент. Наконец, он сообщил, что власти обсуждают перераспределение собираемых налогов от федерального бюджета в пользу регионов, и пообещал ограничить рост неналоговой нагрузки на бизнес (сборы и платежи, формально не относящиеся к налогам). Традиционно такие заявления Путина чуть позже облачаются в форму поручений правительству.

«Предлагаемые инициативы — скорее точечные меры облегчения для налогоплательщиков. Амнистией это можно назвать только в широком бытовом смысле. Обычно она подразумевает возможность за-



ФОТО: Дмитрий Азаров/Коммерсантъ

Владимир Путин прибегнет свои налоговые инициативы для большой пресс-конференции, собравшей рекордное число журналистов — 1640

декларировать доходы, налоги с которых ранее не уплачивались. А текущее предложение — скорее скромный предновогодний подарок», — рассуждает партнер налоговой практики адвокатского бюро КИАП Михаил Успенский.

говорили об этой идее публично, но затем обсуждения стихли — после того как Путин сказал, что вести разговоры о маневре преждевременно. Разговоры о налоговой реформе шли целый год, но сейчас их нет, указывает

Предложение президента — списать долги по налогу на доходы физлиц (НДФЛ), которые возникают у граждан в результате списания их задолженности по банковским кредитам, коммунальным услугам или, например, услугам телефонной связи

## Без резких маневров

Год назад Путин дал старт обсуждениям «настройки» налоговой системы, которые привели к тому, что Минфин предложил налоговый маневр — снижение общей ставки страховых взносов до 22% и повышение ставки НДС до тех же 22%. В начале года Минфин и Минэкономразвития

директор программы «Экономическая политика» Московского центра Карнеги Андрей Мовчан. Минфин в ноябре включил налоговый маневр в свой доклад правительству о налоговой «настройке», но в итоговом докладе правительства президенту в декабре этого предложения уже не было, говорит РБК федеральный чиновник.

После выборов «возможно всё», так как «страна находится в ручном управлении», считает Мовчан. Правительство может принять решения, «прямо противоположные» тем, что обсуждались до этого, а фискальная нагрузка, наверное, вырастет, так как то, что говорит Путин, по факту «никогда не исполняется», отмечает экономист.

Вернуть к жизни дискуссии о более глубоких налоговых изменениях могут перестановки в правительстве, говорится в вышедшем в четверг годовом отчете по России от Bank of America Merrill Lynch. Впрочем, Путин заявил на пресс-конференции, что пока не готов говорить о новых членах кабинета министров.

## Простить долги

Путин сказал, что у россиян есть непогашенная задолженность по налогам, и предложил ее простить. «Эти задолженности касаются, дай бог памяти, где-то 42 млн человек. И общий объем этой задолженности — 41 млрд», — сказал президент. Он не уточнил, какие налоги имеет в виду (пресс-секретарь президента Дмитрий Песков не ответил на вопрос РБК). К налогам, которые уплачивают физлица, относятся НДФЛ и «имущественные» налоги (на землю, транспорт и недвижимость. — РБК), говорит Успенский. «Подходный налог, как правило, удерживает работодатель, поэтому методом исключения остаются налоги имущественного типа», — рассуждает он.

По данным ФНС, на 1 ноября 2017 года совокупная задолженность физлиц по этим налогам составляла 148 млрд руб., в том числе — 43 млрд руб. по налогам на недвижимое имущество и земельным участкам. Поэтому вполне возможно, что президент имел в виду налоги физлиц на недвижимость и землю.

Путин также выступил с предложением освободить 2,9 млн индивидуальных предпринимателей от долгов по налогам и страховым взносам на 15 млрд руб. «Человек начал работу, начал бизнес. Что-то не получилось. А налоги на него все начисляли и начисляли. Надо освободить этих людей от выплат подобного рода», — сказал президент.

Речь идет о задолженности ИП по страховым взносам в социальные фонды, пояснил РБК президент «Опоры России» Александр Калинин. ИП вне зависимости от наличия доходов должен выплачивать примерно 3 тыс. руб. в месяц в ПФР и ФОМС, а в случае неуплаты взносов ему грозил семикратный штраф. «Когда передава-

ли базу данных из Пенсионного фонда в ФНС, налоговая служба обратила внимание на гигантские суммы — 15 млрд руб. задолженности, — говорит Калинин. — ФНС, естественно, достаточно жестко отслеживает задолженности по страховым взносам: если у человека есть такая задолженность, он обязан ее погасить, а если он это не делает, он не сможет открывать новое предприятие или работать руководителем в тех или иных предприятиях, пока эта задолженность не будет погашена».

На практике часто возникают случаи, когда предприниматели перестают вести бизнес (но не «закрывают» ИП) и взносы продолжают начисляться, говорит Успенский. «Достаточно много ИП имеют задолженность даже по «фиксированным» страховым взносам (сейчас это около 28 тыс. руб. в год). Но речь вполне может идти и об иных видах платежей, например по упрощенке или ЕНВД», — говорит юрист. По его словам, такое происходит, если бизнес себя не оправдал, а предприниматель просто забывает закрыть ИП в официальном порядке.

### Списать долги по списанным долгам

Другое предложение президента — списать долги по налогу на доходы физлиц (НДФЛ), которые возникают у граждан в результате списания их задолженности по банковским кредитам, коммунальным услугам или, например, услугам телефонной связи. Путин назвал эти долги «абсолютно бессмысленной вещью», «несправедливой нагрузкой». Он оценил такие долги в «миллиарды рублей».

Такие списанные долги за оказанные услуги всегда считались «материальной выгодой» с точки зрения налоговиков («условные доходы», как сказал Путин). С этих доходов нужно платить НДФЛ 13%. Но до 2016 года в законе не было четко прописано, когда следует начислять такой НДФЛ, поэтому практического механизма начисления и взыскания такого налога не было. В этом году организации, которые списывают гражданам безнадежные долги (например, операторы связи), начали уведомлять налоговую о списаниях такой задолженности, писал РБК.

## Обратная связь: Что еще сказал президент

### О неявке Игоря Сечина на процесс по делу Алексея Улюкаева

**Владимир Путин:** «Что касается Сечина и его неявки в суд, если здесь какое-то нарушение закона, то закон должен соответствующим образом отреагировать на это. Но насколько я себе представляю, я, безусловно, интересовался, потому что видел реакцию общественности на этот счет, закон здесь ни в чем не нарушен, и, как полагает следствие, достаточно собранных материалов, в том числе показаний самого Сечина».

**Пресс-секретарь «Роснефти» Михаил Леонтьев:** «Игорь Иванович никогда не отказывался прийти в суд. Если вы внимательно прочитаете его заявление, там он сказал, что он готов выполнить свои обязательства. Просто суд в связи с его занятостью выбрал такую форму ведения судебного следствия. Это выбор суда». (Цитата по ТАСС.)

### О деле фермера Евгения Васильева

Фермеру Евгению Васильеву из Курганской области было предъявлено обвинение по

ст. 138.1 УК РФ (незаконное приобретение специальных технических средств) после того, как правоохранители обнаружили у него микрофон, который можно включать дистанционно. Сам фермер объяснял, что купил средство на AliExpress для того, чтобы следить за своей коровой.

**Путин:** «По поводу того, что нельзя прикрепить к корове. В первый раз слышу. К котам, я знаю, даже прикручивают GPS и ГЛОНАСС <...> Нужно как-то это отрегулировать, я постараюсь это сделать».

**Генпрокуратура:** «В целях проверки обоснованности привлечения Васильева к уголовной ответственности дело дополнительно изучит прокуратура Курганской области».

**Сенатор от Курганской области Елена Перминова:** «Это такой частный случай, который даже можно отнести к бытовым случаям, когда люди пытаются обезопасить свое хозяйство, свою корову. Я понимаю, что нужно следить за безопасностью нашей страны. Но когда касается таких частных случаев: фермер, отец многодетного семейства, который хотел

прокормить свою семью... Я думаю, что здесь есть пробел в законодательстве. Совету Федерации обязательно нужно обратить внимание на этот закон и внести в него соответствующие поправки».

### О назначении Родченкова главой Московской антидопинговой лаборатории при наличии подозрений в мошенничестве с допингом

**Путин:** «А как так получилось, что такой субъект оказался во главе нашей антидопинговой структуры? Ошибка, конечно, тех, кто это сделал. Я знаю, кто это сделал. Но теперь что об этом говорить?»

**Бывший глава антидопинговой службы ОКР Николай Дурманов:** «На такого рода должности назначают не просто по рекомендации, а по определенной процедуре, со взвешиванием всех обстоятельств. В ту пору мы считали, что этот человек подходит для должности по своей квалификации, по уровню международных связей. Прошу отметить, это было много лет назад. Нам нужно было работать в том

же ритме, что и наши коллеги, чтобы не отстать. Именно с учетом этого и был приглашен Родченков, его кандидатура рассматривалась во всей ее противоречивости».

**Путин:** «И что еще более странно для меня, для человека, который все-таки в специальных службах долгое время проработал: он же ведь всю эту гадость таскал из Северной Америки — из США и Канады. Как его пропускали через таможенную при таком жестком контроле? Он же годами все это делал! Конечно, возникают всякие мысли на этот счет».

**Следственный комитет:** «Уголовное дело, возбужденное в отношении Григория Родченкова в 2011 году по признакам преступления, предусмотренного ст. 234 УК РФ (незаконный оборот сильнодействующих или ядовитых веществ в целях сбыта), Следственным комитетом России к производству не принималось».

### О самовыдвижении на президентских выборах

**Путин:** «Это будет самовыдвижение. Но я рассчитываю на поддержку партии. И, конечно, поддержку граждан».

**Спикер Госдумы Вячеслав Володин:** «Решение президента отвечает ожиданиям людей и является абсолютно логичным. Это [решение о самовыдвижении] еще раз подчеркивает, во-первых, что Путин во главу угла ставит интересы государства и граждан России, встав над партийными интересами».

### О Саакашвили

**Путин:** «Был президентом независимого грузинского государства, теперь носится по площадям и кричит на весь мир: «Я украинец!» Что, на Украине нет настоящего украинца? <...> Просто так жалко на это смотреть, у меня сердце кровью обливается».

**Бывший президент Грузии и экс-губернатор Одесской области Михаил Саакашвили:** «Ну не может Путин меня никак забыть! А вам не кажется неслучайным, что его тезисы полностью совпадают с мыслями и терминологией Банковой (на этой улице стоит офис администрации президента Украины. — РБК)?»

### Льготы пенсионерам

Путин поручил освободить пенсионеров и льготников, среди которых Герои Советского Союза (России), инвалиды, ветераны войны, от уплаты налога на земельные участки по кадастровой стоимости. Сейчас пенсионеры по старости освобождены от налога на квартиры (и другие строения и помещения в их собственности), но не от земельного налога. А для льготных категорий, куда пенсионеры сами по себе не входят, предусмотрен денежный вычет 10 тыс. руб. из налоговой базы — кадастровой стоимости земельного участка.

Президент также выразил желание, «чтобы правительство вместе с депутатами Государственной думы приняло реше-

ние, согласно которому все льготные категории граждан, которые получали денежный вычет 10 тыс. руб., получили льготу в натуральном выражении и не платили вообще за все эти шесть соток никаких налогов». И в эти льготные категории нужно включить пенсионеров, сказал президент.

«Это очень существенная мера, особенно для пригородных регионов, как Москва и Санкт-Петербург. Достаточно большое количество людей имеют пригородные участки с дачами, садовыми домиками, иногда это очень неудобные, маленькие земельные участки по шесть соток на болотах, которые люди сами осушали и выращивали там укроп и огурцы, и вдруг оказалось, что это все это актив, за который надо пла-

тить налог», — сказала РБК декан факультета экономики недвижимости РАНХиГС Елена Иванкина.

По ее словам, по Московской области кадастровая стоимость земельных участков может составлять от \$1 тыс. до \$10 тыс. в обычных подмосковных местах. «Для льготных категорий \$10 тыс. — это очень большая сумма, которую они совершенно не в состоянии платить», — говорит Иванкина. По ее подсчетам, с участка десять соток размер земельного налога составляет около \$300, или 18 тыс. руб. «Освобождение льготных категорий граждан и пенсионеров от уплаты земельного налога — это очень правильная мера», — резюмирует она.

В пресс-службе Росрестра РБК сообщили, что не произво-

дят расчеты средней кадастровой стоимости земель в России. По данным комитета Торгово-промышленной палаты России по предпринимательству в сфере экономики недвижимости, средняя кадастровая стоимость земель садоводческих огороднических и дачных объединений, расположенных, например, в границах Подмосковья, составляет 154,3 тыс. руб. за одну сотку, в Курской области — 26,4 тыс. руб. Максимально возможная ставка по земельному налогу в России составляет 0,3% (власти на местах могут устанавливать более низкие ставки). ▀

При участии Юлии Сафроновой, Любови Алтуховой, Валерия Романова

## CLASSIFIED | РЕСТОРАННЫЙ ГИД

РЕКЛАМА

**ТРЕТЬЯКОВСКИЙ ПРОЕЗД**



РЕСТОРАН

WINE & C R A B

9 ВИДОВ КРАБА  
900 ЭТИКЕТОК

WWW.WINECRAB.RU

NEW \* **БАРВИХА LUXURY VILLAGE** \*Новый



**ESSE**  
JAZZ CLUB

**Live music. Alive jazz.**

Ежедневные концерты в самом центре столицы

Пятницкая ул. 27, стр. 3А (м. Новокузнецкая / м. Третьяковская)  
+7 (495) 951 64 04 www.jazzesse.ru

Jazz club ESSE - ESSE Jazz-клуб  
Live music. Alive jazz - Живая музыка. Живой джаз.

Кто предоставил \$2 млн для передачи Алексею Улюкаеву

# Спонсор для министра

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

На деле нет грифа «секретно», а отдельные показания засекретить невозможно, пояснила РБК адвокат Улюкаева Лариса Каштанова. «Если бы дело было секретным, его бы слушал Мосгорсуд [а не Замоскворецкий суд]», — добавила она. Комментировать показания Феокистова адвокаты экс-министра отказались.

Феокистов 27 октября 2016 года написал заявление на имя главы ФСБ Александра Бортникова о том, что Улюкаев вымогал взятку у Сечина в ходе саммита БРИКС в Гоа. В этот период генерал также был вице-президентом «Роснефти» по безопасности — он работал в корпорации с сентября 2016 по март 2017 года.

По делу Улюкаева генерал проходит свидетелем. Его опрашивали 15 минут, Феокистов назван в материалах дела сотрудником управления «П» ФСБ (это управление курирует промышленность). В показаниях генерал упомянул «инвестора», передавшего \$2 млн для оперативного эксперимента, дважды. В первом случае он указан как безымянный «сотрудник нашей компании». Затем Феокистов говорит, что деньги в долг ему дал «ранее знакомый Михайлов Валерий Александрович — сотрудник компании, каким-то образом связанной с деятельностью «Роснефти». Связаться с Феокистовым РБК не удалось.

В суде по делу Улюкаева Феокистов был опрошен в закрытом режиме. О том, что генерал назвал источником денег «частного инвестора», рассказала в суде адвокат Улюкаева Лариса Каштанова. «В ходе предварительного расследования у нас постоянно менялись анкетные данные этого «частного инвестора» и его место работы, в том числе принадлежность к ПАО «Роснефть», — указала защитник, выступая в прениях сторон 7 декабря. Имени «инвестора» она не называла.

## 90 юридических лиц

Среди аффилированных с «Роснефтью» лиц Валерия Александровича Михайлова нет (в списке аффилированных лиц указываются акционеры компании, члены совета директоров, руководители дочерних структур). Источник, близкий к компании, утверждает, что в настоящее время человека с таким именем нет и в штате «Роснефти».

РБК изучил данные «СПАРК-Интерфакса» и обнаружил, что граждане с именем Валерий Александрович Михайлов имеют связи с 90 юридическими лицами, из них действующих компаний — 41. Имеющих косвенные связи с «Роснефтью», по открытым данным, — четыре. Это Белорусское УПНП И КРС, ООО «Бизнесстраст» и ООО «Профитинвест», а также ООО «Дворец М.М. Романова». И последние три компании связаны между собой.



\$2 млн на оперативный эксперимент по передаче взятки Алексею Улюкаеву (на фото) нашлись буквально за две недели у частного лица

Открытых данных о работе остальных компаний с «Роснефтью» РБК не обнаружил.

## «Нормальный нефтяник»

Член совета директоров Белорусского УПНП И КРС Валерий Александрович Михайлов долгое время работал в структурах «Роснефти», следует из базы данных

ПРС» (ликвидирована в 2009 году), затем работал заместителем генерального директора «РН-Сервис» по координации производственной деятельности предприятий текущего и капитального ремонта скважин.

В разное время Михайлов в качестве замгендиректора «РН-Сервиса» координировал работу всех предприятий «Роснефти» по кап-

на севере», но не на следственный эксперимент с «взяткой» \$2 млн: таких свободных денег у него нет. С Феокистовым и Сечиным Михайлов не взаимодействовал: это совсем не его круг общения, добавляет собеседник РБК. Он вспоминает бывшего коллегу как «хорошего специалиста по капремонту скважин», «порядочного и надежного сотрудника» и «нормального, хорошего нефтяника».

Михайлов уволился из структур «Роснефти» летом 2016 года, сказал РБК другой близкий к нему человек. Денег для передачи Улюкаеву он не давал и с Феокистовым знаком не был, утверждает источник. Сейчас Михайлов курирует капитальный ремонт скважин в частной компании на севере, говорят двое собеседников РБК, но название компании не раскрывают.

Сам Михайлов отказался от комментариев.

## Управляющий дворца

ИНН людей с именем Валерий Александрович Михайлов, которые связаны с ООО «Бизнесстраст», ООО «Профитинвест» и ООО «Дворец М.М. Романова», совпадают, то есть это один и тот

же человек, следует из данных «СПАРК-Интерфакса».

Компания «Бизнесстраст», гендиректором которой выступает Михайлов, была связана с ГК «Регион». Эта ГК управляла средствами учрежденного «Роснефтью» негосударственного пенсионного фонда «Нефтегарант». Валерий Александрович Михайлов работал вице-президентом ГК «Регион» с августа 2011 по май 2014 года и занимался проектами в сфере недвижимости, рассказала РБК представительница компании Татьяна Могильная. Отношения к ООО «Бизнесстраст» ГК «Регион» не имеет, утверждает она.

«Профитинвест» Михайлов возглавлял с декабря 2013 года по ноябрь 2014 года. С июня 2017 года компания находится в стадии ликвидации.

ООО «Профитинвест» до конца 2014 года называлось ООО «Дворец великого князя Михаила Михайловича Романова», следует из данных «СПАРК-Интерфакса». В сентябре 2011 года эта компания купила у Санкт-Петербурга здание по адресу: Адмиралтейская набережная, д. 8, литера А, следует из выписки из ЕГРП. Это дворец великого князя Михаила Михайловича Романова, построенный в конце XIX века для внука Николая I между Зимним дворцом и Исаакиевским собором. В апреле 2014 года компания продала дворец ЗАО «Регион Лизинг», которое в декабре того же года перепродало его «РН-Трейдинг» — дочерней компании «Роснефти». Как писали «Ведомости», «Роснефть» начала арендовать дворец у своей «дочки» в мае 2015 года, компания использует его в «представительских целях», в том числе «с возможностью устройства офисов для размещения персонала, проведения деловых встреч и иных мероприятий». В 2015 году «Роснефть» отреставрировала крышу дворца и отремонтировала внутренние помещения, указывало издание.

По данным «СПАРК-Интерфакса», экс-гендиректор ООО «Дворец великого князя Михаила Михайловича Романова» Валерий Александрович Михайлов сейчас является единственным владельцем и гендиректором ООО «Дворец М.М. Романова». Эту компанию Михайлов учредил в августе 2014 года, она занимается управлением недвижимым имуществом «за вознаграждение или на договорной основе», говорится в выписке из ЕГРЮЛ. Компания Михайлова зарегистрирована по адресу, где располагается сам дворец, — на Адмиралтейской набережной.

По данным петербургского издания «Канонер», это ООО в 2015–2016 годах выступало заказчиком ремонта кровли дворца Михаила Романова.

Валерий Михайлов с таким же ИНН был или числится совладельцем или гендиректором еще в 16 компаниях в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске, сле-

«СПАРК-Интерфакс» и материалов закупки нефтяной компании. Это подтвердил РБК его коллега. Белорусское УПНП И КРС — это «дочка» нефтесервисной компании «РН-Сервис». В конце 2000-х годов Михайлов возглавлял другую «дочку» «РН-Сервиса» — «Стрежевской

ремонт скважин, возглавлял филиалы «РН-Сервиса» в Самаре, Нижневартовске, руководил белорусским направлением деятельности компании, рассказал РБК его бывший коллега. По его словам, Михайлов может «скинуться на хорошую коллективную рыбалку

Наличные для оперативных экспериментов предоставляются, как правило, государством либо заявителем, сообщил РБК источник, близкий к ФСБ. «Частный инвестор — большая редкость. Мало кто захочет, чтобы такая сумма зависла [в хранилище следственного органа] на год-два», — уточнил он

дует из данных «СПАРК-Интерфакса». Связаться по телефонам, указанным в базе данных, с ним не удалось. Человек, ответивший по телефону, который по данным «СПАРК-Интерфакса», принадлежит «Бизнесрасту», отказался представляться. Выслушав версию о том, что Михайлов мог дать \$2 млн для оперативного эксперимента по передаче денег Улюкаеву, собеседник сказал, что Михайлов деньги не давал и это «дурацкое совпадение». После этого он сообщил РБК, что это «частный» номер телефона, а что за компания «Бизнесраст» и кто такой Михайлов, он не знает.

В «Роснефти» отказались обсуждать работу следствия. «Это оперативное мероприятие ФСБ, мы не можем, не будем и ни в коей мере не хотим содействовать кому бы то ни было в получении информации по этому вопросу», — сказал РБК пресс-секретарь «Роснефти» Михаил Леонтьев, отвечая на вопросы про Валерия Михайлова и взаимоотношения «Роснефти» с его компанией ООО «Дворец М.М. Романова».

#### Деньги по рапорту

Наличные для оперативных экспериментов предоставляются, как правило, государством (из бюджета ФСБ) либо заявителем, сообщил РБК источник, близкий к ФСБ. «Частный инвестор — большая редкость. Мало кто захочет, чтобы такая сумма зависла [в хранилище следственного органа] на год-два», — уточнил он. Другой собеседник РБК в правоохранительных органах согласился, что чаще используются «забюджетированные определенным образом деньги».

«Для средств в рамках оперативных экспериментов предусмотрена статья в бюджете самого ведомства [ФСБ]. Получение этих денег осуществляется по рапорту в необходимом количестве. По окончании мероприятия деньги возвращаются в кассу», — рассказал РБК экс-глава Центра общественных связей ФСБ Александр Михайлов. У МВД для финансирования оперативных экспериментов есть специальный счет № 9, как правило, деньги получают оттуда — «по девятке», рассказал РБК адвокат Эдуард Исецкий. Аналогичный порядок действует и в ФСБ, отметил он: «После эксперимента деньги признаются вещественным доказательством и долгое время хранятся в органах. Чтобы не ограничивать в правах граждан, используется такой механизм — бюджетное финансирование». «Плюс зачастую деньги спецсредствами помечаются, так что к ним специфические требования. Они потом сдаются и уничтожаются определенным образом», — объяснил Исецкий.

Но получать деньги из бюджета трудно, это долгий процесс, который может занять несколько месяцев, объяснил РБК еще один источник, близкий к ФСБ.

\$2 млн Феоктистов нашел за две недели, свидетельствуют материалы допроса, с которыми ознакомился РБК. Согласно его заявлению на имя Бортникова, Улюкаев потребовал взятку у Сечина на саммите БРИКС в Гоа, который проходил 15–16 октября. А уже 31 октября Феоктистов передал деньги

оперативнику Александру Калиниченко для проведения эксперимента, рассказал генерал ФСБ в ходе предварительного следствия.

Иногда эксперимент финансирует сам заявитель, подтвердил Александр Михайлов. «Человек приходит, говорит: «На меня наезжают». Его спрашивают: «Что будем делать? Деньги есть?» Он приносит деньги, они метаются, ксерокопируются, упаковываются. И человек своими деньгами расплачивается [с вымогателем взятки]. Сразу после мероприятия деньги могут вернуться к нему — если все задокументировано, нет необходимости хранить их в следственном органе», — объясняет Михайлов.

Теоретически для оперативных экспериментов могут использоваться и оборотные средства коммерческой компании, считает Исецкий. «Но есть бухгалтерский учет. Деньги должны были быть сняты, взяты под отчет с определенной целью, какой-то конкретный работник за них должен отчитываться», — рассуждает он. «Невозможно представить, какую цель должен указать сотрудник компании и какие документы в ее подтверждение должен приложить [для использования денег компании в эксперименте]», — заключил адвокат.

#### «Широкая практика»

Генералу МВД Денису Сугробову, осужденному на 22 года строгого режима за многочисленные эпизоды незаконной оперативной разработки, вменяли в том числе и использование частных денег для оперативного эксперимента. Об этом напомнил сам Улюкаев, выступая с последним словом 7 декабря. И в деле Сугробова, и в деле Улюкаева участвует один и тот же гособвинитель — Павел Филипчук, при этом в одном процессе он объявляет использование средств частных лиц «преступлением и провокацией взятки», а в другом — «нормальным элементом оперативного эксперимента», отметил экс-министр: «Одним за такое действие полагается длительный тюремный срок, другим — повышение по службе».

«В рамках нашего дела [генерала МВД Сугробова] следствие однозначно утверждало, что использование внебюджетных средств, денег самих граждан, является необоснованным. Это был один из аргументов представителей гособвинения», — подтвердил в разговоре с РБК Исецкий, защищающий Сугробова.

В законодательстве нет запрета на использование частных денег в оперативной работе, сказал РБК адвокат, бывший глава управления следственного департамента МВД Павел Лапшов: «Это широкая практика. С другой стороны, это может говорить об определенных нарушениях. Есть процедура получения бюджетных средств, но она длительная, и есть проблемы с суммами — получить \$2 млн в сжатые сроки вряд ли возможно. Но это нарушение дисциплинарное, не влекущее признания оперативного эксперимента недопустимым», — пояснил Лапшов. ■

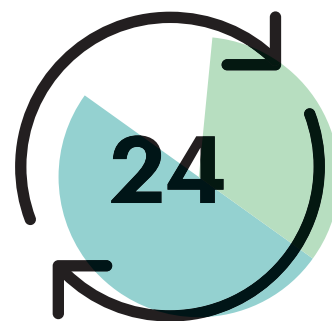
При участии  
Людмилы Подобедовой

## ИССЛЕДОВАНИЕ

# Российский рынок интернет-торговли: товары 2016

marketing.rbc.ru

+7 (495) 363 11 12



**РБК**  
**ИССЛЕДОВАНИЯ**  
**РЫНКОВ**

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

Как в России судят коррупционеров

# С КОГО ВЗЯТКИ НЕ ГЛАДКИ

МАРГАРИТА АЛЕХИНА,  
ДМИТРИЙ СЕРКОВ,  
АЛЕКСЕЙ СМАГИН,  
АЛЕКСАНДР БОГАЧЕВ

**15 декабря суд огласит приговор экс-главе Минэкономразвития Алексею Улюкаеву. Гособвинение запросило ему десять лет строгого режима и штраф 500 млн руб. РБК проанализировал, кого и как российские суды наказывают за взятки.**

## Бытовая коррупция

Около 70% приговоров по ст. 290 (получение взятки) и ст. 291 (дача взятки) УК России в 2014–2017 годах пришлось на случаи, когда взятка составляла менее 10 тыс. руб., подсчитал РБК на основании данных судебного департамента Верховного суда. По этим статьям за рассматриваемый период были осуждены 19,4 тыс. человек, однако за получение взяток в особо крупном размере (от 1 млн руб. и выше) приговоры были вынесены в отношении всего 309 человек — 1,5%. В эту категорию входит и взятка на \$2 млн, которую вменяют Алексею Улюкаеву.

«Взятки до 10 тыс. руб. относятся к бытовой коррупции, — пояснил РБК адвокат Александр Молохов. — Люди платят мзду за улучшение качества услуг в здравоохранении, образовании, медицине и так далее».

В 2012–2013 годах средний размер взятки составлял около 3 тыс. руб., рассказал РБК ведущий научный сотрудник Института проблем правоприменения (ИПП) при Европейском университете Кирилл Титаев. «Потом средняя взятка выросла примерно до 15 тыс. руб., а затем снова скатилась обратно. Этого можно было ожидать: для правоохрани-



Со второй половины 2000-х за взятки стало возможно привлекать к уголовной ответственности людей, не являющихся должностными лицами, — преподавателей, врачей и т.д. В статистике наказаний за взятки они составляют большинство

гораздо слабее. «Коррупционер» (в кавычках или без) гораздо легче согласится на признание вины, что всегда облегчает жизнь со-

## Состав не для чиновников

С января 2016 года по июнь 2017-го по делам о взятках были осуждены 7 тыс. человек, из них всего 13 (менее 0,2%) — федеральные чиновники. Причины у этого чисто статистические. «Чиновников такого уровня мало», — пояснил управляющий партнер юридической фирмы «Интеллектуальный капитал» Роман Скляр.

Коррупционные преступления федеральных чиновников, как правило, квалифицируются по другим составам УК, указал Кирилл Титаев: «Здесь есть хитрость. В российской правоприменительной практике как взятка квалифицируются только деньги, полученные за то, что человек действительно мог сделать или не сделать, исходя из своих полномочий. А если я, будучи мэром города, пообещаю вам добиться разрешения на строительство на федеральной земле — это с точки зрения российского права уже мошенничество», — объяснил ведущий специалист ИПП.

По словам Титаева, самые распространенные уголовные составы именно среди чиновников — это мошенничество и злоупотребление

полномочиями. «А если мы говорим об осуждении за взятку в узкоюридическом смысле, то там довольно странная структура судимости: чиновники туда попадают редко, а например, врачи — постоянно. Получение денег за выдачу фиктивного больничного листа — это типичная взятка».

«Чем значительнее масштаб деятельности и влияние чиновника, тем меньше вероятность привлечения его к ответственности. Это можно объяснить тем, что высокий статус предполагает больший контроль за деятельностью и меньшую возможность для получения взяток», — рассуждает генеральный директор юридического консорциума «Высшая инстанция» Иван Шевельков. Впрочем, резонансные дела последнего времени, возбужденные в отношении федеральных чиновников, такое объяснение опровергают, замечает собеседник РБК.

## Сроки по здравому смыслу

Две трети осужденных к реальному лишению свободы за взятки в 2014–2017 годах получили менее трех лет колонии, следует из данных судеб-

ного департамента. Гособвинение требует для Улюкаева десять лет строгого режима. Если суд согласится с представителями Генпрокуратуры, экс-министр окажется среди 2,3% осужденных за взятки на сроки 8–10 лет (верхний предел наказания по статьям о даче и получении взятки — 15 лет).

Сроки более десяти лет в течение трех последних лет получили всего пять человек. Среди них — экс-мэр Ярославля Евгений Урлашов и бывший мэр города Усть-Илимска Владимир Ташикин.

«Чиновникам категории А суды в России назначают приговоры, сопоставимые с теми, которые запросило гособвинение Улюкаеву. Например, бывшему директору ФСИН Александру Реймеру [осужденному за растрату 1,3 млрд руб.] суд дал восемь лет колонии», — прокомментировал запрошенный прокурором срок РБК руководитель международной правозащитной группы «Агора» Павел Чиков.

«Российские суды не умеют оправдывать, но часто выносят наказание в соответствии со здравым смыслом. Если они видят, что перед ними инспектор ГИБДД или врач, оформивший фальшивый боль-

Гособвинение требует для Улюкаева десять лет строгого режима. Если суд согласится с представителями

Генпрокуратуры, экс-министр окажется среди 2,3% осужденных за взятки на сроки 8–10 лет

тельных органов наказывать за мелкие взятки — самый простой вариант, — объяснил он. — Если взяточник незащищенный, не спецсубъект (а спецсубъектами в уголовном праве называются депутаты, судьи, в отношении которых оперативные и следственные мероприятия проводятся со специальной санкцией), то это требует гораздо меньше усилий. Кроме того, правовая защита будет

трудникам правоохранительных органов».

Со второй половины 2000-х за взятки стало можно привлекать к уголовной ответственности людей, которые не являются должностными лицами, указал Титаев: «Это учителя, преподаватели, врачи и так далее. Соответственно, в статистике их стало очень много — подавляющее большинство».

ничный, они стараются либо вообще не применять наказание, связанное с лишением свободы, либо работать по нижней планке. Это не снисходительность к большим взяткам и чиновникам как классу, а здравый смысл. Даже если человек — прожженный коррупционер, например завуч, которая десятки детей взяла в школу по блату, никому не будет лучше от того, что она окажется в исправительном учреждении», — пояснил Кирилл Титаев.

### Наказание рублем

Две трети осужденных за взятки в 2014–2017 годах оштрафованы на суммы в пределах 100 тыс. руб.

### Судебная практика

# 7093

человека были осуждены за взятки за полтора года (2016-й — первая половина 2017-го),

# 13

из них — федеральные чиновники

# 500

млн руб.

могут взыскать с Алексея Улюкаева,

# 1,21

млрд руб. было взыскано по аналогичным делам за первую половину 2017 года

Источник: хранилище статистической информации о деятельности судов судебного департамента при ВС РФ

В подавляющем большинстве случаев, когда речь идет о бытовых взятках, штраф является основным видом наказания, а не дополнительным к лишению свободы, подчеркнул управляющий партнер юридической фирмы «Интеллектуальный капитал» Роман Скляр: «Это вполне оправданно. Как правило, цели наказания, закрепленные в Уголовном кодексе, достигаются путем назначения наказания, не связанного с лишением свободы».

При этом для Улюкаева гособвинение запросило максимально возможный размер штрафа — 500 млн руб., что соответствует почти пятикратному размеру вменяемой ему взятки (в рублевом эквиваленте она составляет около 120 млн). УК предусматривает штраф до 100-кратного размера взятки, но не более 500 млн руб. Обычно по такой категории дел назначается штраф, в 50–70 раз превышающий взятку, указывал ранее в беседе с РБК председатель коллегии адвокатов «Старинский, Корчаго и партнеры» Евгений Корчаго.

Размер штрафа сопоставим с «масштабом деятельности Улюкаева» и суммой взятки, названной в уголовном деле, хотя «для обывателя подобное соотношение цифр может выглядеть гротескным», считает Иван Шевельков.

«На практике суммы штрафов обычно меньше, поэтому в случае с Улюкаевым требования прокуратуры выглядят чрезмерными», — считает руководитель уголовного департамента BMS Law Firm Тимур Хутов. Назначать штраф в полмиллиарда рублей нецелесообразно, согласен адвокат Владислав Капканов. Наказание должно быть исполнимым, уверен он, тогда как в данном случае осужденный просто не сможет выплатить такую сумму.

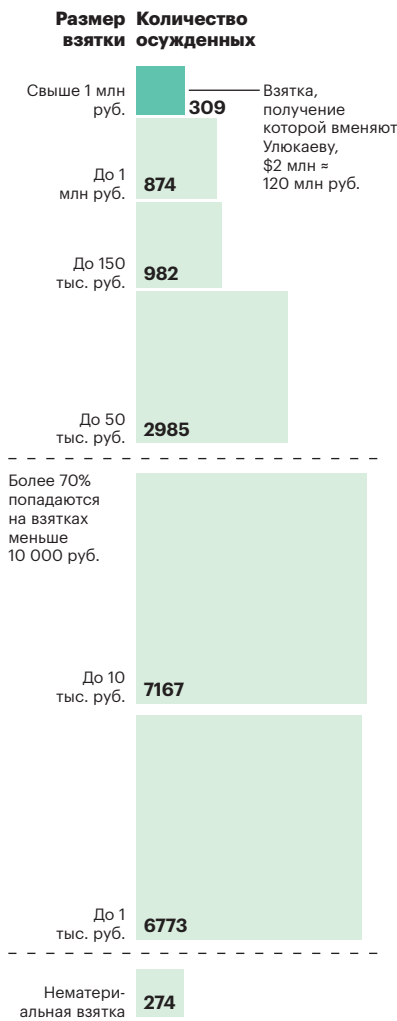
### Не просто преступление

Если суд назначит Улюкаеву штраф в пятикратном размере взятки, он составит около 40% общей суммы,

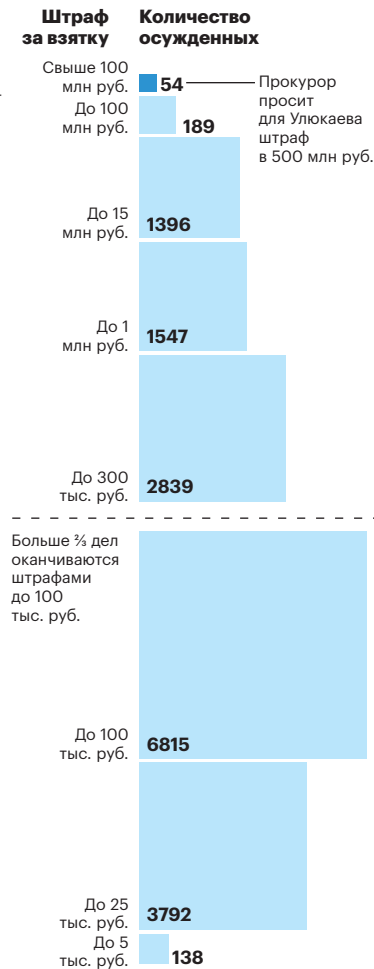
## Как в России наказывают взяточников

Данные за 2014–2017 гг.

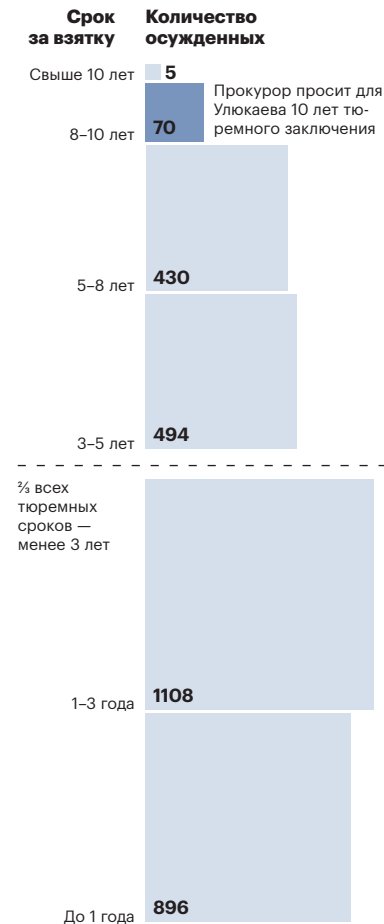
### За какие взятки судят



### Какими штрафами наказывают взяточников



### На какой срок сажают за взятки



Источник: хранилище статистической информации о деятельности судов судебного департамента при ВС РФ

которую суды взыскали с осужденных за взятки за первую половину 2017 года.

Ситуация с Улюкаевым, безусловно, специфическая, считает заместитель председателя коллегии адвокатов «Вашь юридический поверенный» Владислав Капканов: «Ее нельзя рассматривать

как один из результатов борьбы с коррупцией: уж слишком много здесь политики. Фигуранты дела — и обвиняемый, и заявитель — люди из высшего эшелона власти».

Запрошенный штраф «является иллюстрацией значимости, которую [власти] придают данно-

му резонансному делу», полагает Иван Шевельков: «Очевидно, что дело Улюкаева рассматривают не как обычное уголовное преступление. Это определенный юридический знак гражданскому обществу, что политика борьбы с коррупцией будет проводиться бескомпромиссно».



# Домен — это не только .ru

уже сделали выбор:

- artlebedev.moscow
- metropolis.moscow
- nlo.marketing
- taxovichkoff.taxi

## www.ваше\_имя

- .club
- .center
- .online
- .moscow
- .москва
- .digital
- .expert
- .market
- .tech
- .rus
- .group
- .shop
- .vip
- .онлайн
- .top

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

Реклама 18+

## Стратегия Сбербанка в цифрах

# Около 1 трлн руб.

чистой прибыли Сбербанк планирует получить в 2020 году. За 9 месяцев 2017 года чистая прибыль составляла 576,3 млрд руб., за весь 2016 год банк получил 492,4 млрд руб. прибыли

33 трлн руб. активов — цель Сбербанка на 2020 год. На 30 сентября 2017 года активы составляли 26,2 трлн руб., на конец прошлого года равнялись 25,4 трлн руб.

# 8%

До 8% планирует довести Сбербанк долю небанковского бизнеса в непроцентном доходе. Сейчас она составляет 3%. Из всех видов небанковских услуг быстрее всего должен расти доход от цифрового бизнеса: в среднем в два раза в год

# 0

руб. потерь от кибератак — такую цель поставил себе Сбербанк к 2020 году

# На 8%

в год до 2020-го Сбербанк планирует наращивать расходы на ИТ и цифровой бизнес. На другие направления кредитная организация хочет наращивать расходы минимальными темпами

Источник: Сбербанк

Герман Греф превратит Сбербанк в универсальную технологическую компанию

## Банк уже не в кассу

→ О КОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Приведенные Германом Грефом примеры нашествия технологических компаний в финансовый сегмент можно продолжить. Главный аналитик Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) Карен Казарян указывает и на Alibaba Group с гигантским финансовым подразделением, которое предлагает банковские, страховые и клиринговые услуги. «Это игрок с новыми подходами, не отягощенный банковским опытом», — отмечает он. Платежную систему от Alibaba — Alipay — и китайский мессенджер WeChat, через который можно делать платежи, приводит в пример аналитик Moody's Ольга Ульянова. По итогам 2016 года объем операций через Alipay составил \$1,7 трлн, а через WeChat — \$1,2 трлн.

«Банки плачут по поводу того, что в Силиконовой долине едят их завтрак каждый день. И мы не хотим присоединяться к плачущим по этому поводу, мы хотим есть завтрак тех, кто ест завтрак других банков. И это наша ключевая амбиция», — резюмировал глава Сбербанка.

### Больше чем банк

Ключевой фактор для превращения банка в универсальную технологическую компанию — построение экосистемы. «Компании-лидеры

стремятся стать экосистемами, — говорится в презентации Сбербанка. — Среди них существенного прогресса достигли такие ведущие технологические компании, как Alibaba, Tencent, Facebook, Google, Amazon, Apple и другие».

Работает, согласно стратегии, это так: банк создает и владеет технологической платформой, с помощью которой «эффективным образом агрегирует вокруг себя производителей товаров и услуг и на основе анализа поведенческих особенностей клиентов формирует для них лучшее предложение». То есть по сути Сбербанк хочет предлагать клиентам в качестве посредника первого уровня услуги других компаний. «Для этого есть предпосылки: на данный момент Сбербанк агрегирует у себя огромное количество данных о поведении клиентов, их привычках, благосостоянии и потребительском поведении», — говорит управляющий партнер Business Communications Иван Самойленко.

Речь о создании экосистемы заходит не в первый раз. Идею такой трансформации набсовет Сбербанка одобрил еще в конце 2016 года, сообщил ранее РБК. Тогда Греф говорил, что банк рассматривает в рамках создания экосистемы партнерство с такими компаниями, как «Яндекс» и Mail.Ru. Тогда глава Сбербанка пояснил, что экосистема может состоять как из до-

черних сервисов Сбербанка, где тот участвует в капитале, так и из независимых компаний, которые банк планирует привлечь к сотрудничеству через предоставление доступа сразу к большому объему данных и большому объему клиентов. В сегменте интернета вещей, который, в частности, активно развивает Amazon, Сбербанк даже начал пилотный проект «Кнопка» для заказа уборки на дом. Как ранее сообщал

Ключевой фактор для превращения из банка в универсальную технологическую компанию — построение экосистемы, говорится в стратегии Сбербанка. Банк создает и владеет технологической платформой, с помощью которой агрегирует вокруг себя производителей товаров и услуг и на основе анализа поведенческих особенностей клиентов формирует для них лучшее предложение

ли РБК в пресс-службе Сбербанка, сейчас ведется анализ альтернативных сервисных ниш и составляется список возможных технологических улучшений «Кнопки».

Впрочем, Сбербанк впервые столь четко обозначил и зафиксировал в стратегии намерения и необходимость прямой конкуренции

с глобальными технологическими монстрами. «Ключевым моментом новой стратегии является четко и однозначно заявленный выход за пределы сферы финансовых услуг, построение экосистемы. Собственно российский финансовый и банковский рынок давно уже стал тесным для Сбербанка, одновременно его исторически сформировавшийся доступ к потребителям финансовых продуктов предоставляет не

ческой компании в качестве стратегии развития банка», — говорит основатель и партнер UsabilityLab Дмитрий Сатин.

И для Сбербанка это вызов, добавляет он. «Нам нужно построить основу экосистемы в нефинансовых отраслях», — заявлено в стратегии. Для этого, как видно из документа, Сбербанк будет «усиливать работу инновационной инфраструктуры». В частности, он будет создавать лаборатории для развития искусственного интеллекта, кибербезопасности, роботизации, блокчейна, интернета вещей, виртуальной и расширенной реальности и пр.

### Необходимо, но недостаточно?

Опрошенные РБК эксперты согласны — другого пути нет, но прогнозировать, кто выиграет конкуренцию на стремительно создающемся рынке универсальных технологических компаний, они не берутся.

«С точки зрения технологий банковские услуги настолько просты, что их могут оказывать любые стартаповые компании, — говорит Дмитрий Сатин. — Сбербанк вынужден конкурировать с крупнейшими технологическими компаниями, потому что те вводят android-pay и apple-pay, и банковский мир меняется, ведь в руках этих компа-



ний аудитория, уже значительно превосходящая население какой-либо страны». Превращение банка в технологическую компанию позволит монетизировать клиентскую базу, добавляет он.

Впрочем, Сатину перспективы этой конкуренции не очевидны. «Банки очень инертны из-за бюрократии — именно в этом они проигрывают стартапам. К примеру, в банке при современных технологических возможностях и ресурсах все еще по соображениям безопасности надо открывать расчетный счет только в отделении».

На этот риск указывает и сам Сбербанк. Ключевыми рисками кроме возможного ухудшения макроэкономической ситуации, в стратегии названы задержка с переходом на новую платформу, неудачное развитие экосистемы в других индустриях, риски, что противники смогут развиваться быстрее и раньше занять конкурентные ниши.

По мнению члена экспертного совета по развитию экономики нового технологического поколения при комитете по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству Госдумы Ани Асланян, конкуренция Сбербанка с Amazon и Google пока может быть на российском рынке, рынках ЕАЭС, так как Сбербанк пока не представлен во многих странах. Более глобальной конкуренции, по ее словам, мешают, в частности, и санкции.

Карен Казарян указывает и на потенциально проблемный для эффективной конкуренции кадровый вопрос. «Непонятно, откуда брать сотрудников. Даже несмотря на наличие дочерней структуры «Сбербанк Технологии», нельзя сказать, чтобы ее деятельность была настолько успешна, чтобы обеспечить полноценный переход банка в технологическую компанию. Большая часть инновацион-

## Граждане избавляются от кэша

Объем снятых гражданами наличных средств с пластиковых карт за девять месяцев 2017 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года **сократился на 1,78%, до 18,7 трлн руб.**, свидетельствуют данные ЦБ. При этом число операций по снятию наличных денег россиянами в банкоматах **снизилось за этот же период на 3,9%, до 2,4 млрд штук.** Тенденция впервые наметилась в третьем квартале, но тогда объем снятия наличных вырос на 4,2%, хотя число операций снизилось на 3%. В результате по итогам сентября (последние данные ЦБ в данном сегменте) ЦБ впервые констатировал: сокращение объема снятия наличных с карт ЦБ зафиксировано впервые за десять лет наблюдений. По данным ЦБ на конец сентября, в России выпущено **265 млн платежных карт**, из которых **150 млн — активных** (по которым была проведена хотя бы одна операция). При этом объем и количество безналичных операций по картам при оплате товаров и услуг растет ежегодно. За девять

месяцев по сравнению с аналогичным периодом прошлого года число осуществленных россиянами операций по картам в торгово-сервисных сетях выросло почти на 40% (до 13 млрд штук), а объем операций — на 30%, до 11,4 трлн руб. При этом снижается и средний размер чека. Сейчас он составляет 891 руб. против 940 руб. годом ранее.

### Основные причины

«Сокращение операций по снятию наличных денег прежде всего связано с ростом безналичных платежей и развитием эквайринга — сейчас уже почти любой товар и услугу можно оплатить картой или при помощи смартфоном с помощью технологии бесконтактных платежей», — отмечает аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай.

Граждане стали больше вносить наличных через банкоматы на свои счета, говорят опрошенные РБК эксперты. В пресс-службе Альфа-банка уточнили, что за девять месяцев объем внесения наличных через

банкоматы вырос на 20%. В банке «Русский стандарт» в этом году банкоматы в 3,5 раза чаще использовались для внесения денег, чем для их снятия, сообщил председатель правления банка Александр Самохвалов. При этом по итогам десяти месяцев 2017 года число операций по снятию наличных в банкоматах снизилось на 6% относительно прошлого года, а их объем уменьшился на 18%. Как отмечает генеральный директор Frank Research Group Юрий Грибанов, распространение безналичных платежей и оплаты услуг в свою очередь — результат конкурентной борьбы. «Чтобы выиграть в гонке за клиента, банки предлагают множество программ лояльности, по которым клиенты получают кешбэк на свои карты при совершении покупок, различные бонусы и скидки», — говорит эксперт. Активно развиваются банковские переводы с карты на карту через мобильные приложения. Число таких транзакций за девять месяцев этого года, по данным ЦБ, выросло почти в два

раза, до 1,8 млрд, на сумму 12,6 трлн руб. Также необходимость в наличных деньгах сокращается из-за развития сервисов по оплате различных коммунальных услуг, штрафов и прочего через мобильные приложения и терминалы. По данным «Эксперт РА» за первое полугодие 2017 года объем интернет-платежей частных лиц вырос на 8% и составил 1 трлн руб., при этом 78% составляют коммунальные и налоговые платежи. Еще одной причиной сокращения операций по снятию наличных стал анализ банками рисков в связи с антиотмывочным законом (115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»), а также ужесточение банками контроля за операциями с наличными в целом, добавляет начальник управления по развитию систем самообслуживания Альфа-банка Максим Дарешин. По словам Юрия Грибанова, лимиты по снятию наличности по картам с 2015 года планомерно сокращаются и сейчас

для обладателей непремиальных карт составляют в Москве 100–200 тыс. руб. в сутки.

### Внимание на безнал

Тенденция по сокращению числа и объемов операций по снятию наличных с карт продолжится благодаря диджитализации банковских услуг, уверены опрошенные РБК эксперты. При этом всплески более активного снятия наличных будут сезонными и придутся, скорее всего, только на конец года, считают эксперты. «В декабре—январе, скорее всего, будет сезонный всплеск от месяца к месяцу роста операций по снятию наличности, но в целом по итогам 2017 года мы увидим сокращение внимания к таким операциям по сравнению с 2016 годом», — считает Денис Порывай. По итогам 2018 года мы ждем, что граждане еще меньше денег будут снимать с платежных карт, а чаще предпочитать ими расплачиваться, говорит Максим Дарешин.

ных технологий, которые уже сегодня предлагает Сбербанк, были созданы сторонними компаниями (стартапами)», — отмечает Казарян.

Впрочем, в стратегии есть ответ и на этот вопрос. «Нехватку топ-специалистов в управлении крупными трансформационными проектами, ИТ-специалистов мы

будем компенсировать привлекательными условиями работы для этих сегментов, сотрудничеством с ведущими вузами (в РФ и за рубежом) и развитием таких специалистов внутри системы Сбербанка», — говорится в стратегии.

Сбербанк не единственный, кто озадачился такой конкуренцией.

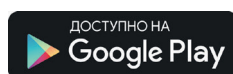
«Например, Тинькофф Банк тоже строит подобие такой экосистемы, предлагая не только банковские услуги, но и услуги сотового оператора, платформы для покупки авиабилетов и т.д.», — говорит генеральный директор «Фабрики Юзабилити» Максим Козлов. По сути, наиболее передовые банки

пытаются стать еще и сотовым оператором, интернет-провайдером, страховой компанией, интернет-магазином, платформой для дистанционного обучения и т.д., поясняет он. ▀

При участии Анны Михеевой

# Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



Реклама 16+ ООО «Бизнес Пресс», 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная 78, стр.1, ОГРН 1067746826070

rbc.ru

**ПРОДАЖИ** Минпромторг сократит программу стимулирования спроса на автомобили

# Господдержке отключают полный привод



В этом году на господдержку спроса на автомобили было направлено 62,3 млрд руб. В 2018 году министр промышленности и торговли Денис Мантуров обещает дать почти в два раза меньше

ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА

**Минпромторг сократит господдержку спроса на автомобили на 2018 год до 35 млрд руб., сделав акцент на адресные программы. Такая мера оправдана в условиях восстановления рынка и не приведет к снижению продаж, считает эксперт.**

**Поддержку сократят вдвое**

В бюджете на 2018 год заложена сумма поддержки стимулирования спроса на автомобили в размере 24 млрд руб., возможно, еще около 9,5 млрд руб. будет выделено из Резервного фонда. Об этом сообщил журналистам министр промышленности и торговли Денис Мантуров.

В целом объем поддержки спроса на автомобили на 2018 год, по словам Мантурова, составит 35 млрд руб. (откуда будет выделено еще 1,5 млрд руб., он не сказал). Это практически в два раза меньше уровня 2017 года, когда на господдержку было направлено 62,3 млрд руб.

Около половины этой суммы — 16 млрд руб. — пойдет на адресные программы льготного автокреди-

тования и лизинга — «Первый автомобиль», «Семейный автомобиль», «Российский тягач», «Российский фермер» и «Свое дело», отметил Мантуров. В 2017 году на эти программы было выделено 7,5 млрд руб., а также по 10 млрд руб. было выделено на льготное автокредитование и лизинг (в 2018 году этих программ не будет) — в общей сложности 27,5 млрд руб.

К тому же 9 млрд руб. пойдет на компенсации банкам по льготным автокредитам за 2017 год и предыдущие годы, 2,5 млрд руб. — на стимулирование спроса на газомоторную технику и 1,5 млрд руб. — на обновление общественного городского электротранспорта (в том числе и электробусы).

По прогнозу Минпромторга, в 2017 году производство автотранспорта всех типов (включает легковые и коммерческие автомобили, а также грузовики и автобусы) вырастет на 16%, до 1,457 млн штук, а продажи — на 11–12%. Прогноз на 2018 год Мантуров не назвал.

После четырех лет падения, когда рынок сократился более чем в два раза, с начала 2017 года продажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей начали расти. Уже в марте рынок вырос на 9,4%, а с мая показыва-

ет двузначный рост. За январь — ноябрь продажи выросли на 11,7%, до 1,43 млн автомобилей, а по итогам всего 2017 года, по прогнозу Ассоциации европейского бизнеса, рост составит 10,8%.

**Основным драйвером восстановления спроса на автомобили в 2017 году выступила господдержка. Практически каждый второй автомобиль в России продавался благодаря программам льготного автокредитования и лизинга**

Основным драйвером восстановления спроса на автомобили в 2017 году выступили программы господдержки. По данным Минпромторга, практически каждый второй автомобиль в России продавался благодаря программам льготного автокредитования и лизинга.

**Обвала не будет**

В середине октября Мантуров сообщил, что не все действующие в России программы поддержки спроса на автомобили продлят на 2018 год. Тогда он говорил, что общий объем финансирования составит лишь 10 млрд руб. Это вызвало волнения в первую очередь среди автодилеров. В ноябре ассоциация «Российские автомобильные дилеры» (РОАД) обратилась к премьер-министру Дмитрию Медведеву с просьбой увеличить размер субсидий на 2018 год. В частности, дилеры просили увеличить объем средств на адресные программы и сохранить общую программу льготного автокредитования, которая распространяется на широкую аудиторию. В итоге размер господдержки увеличили, но все равно она остается почти вдвое меньше, чем в 2017 году.

«Понятно, что сокращение суммы господдержки радовать не может, потому что рынок сейчас чувствует себя еще не очень уверенно. Рост продаж в 2017 году — заслуга программ господдержки», — отмечает глава РОАД Олег Мосеев. По его словам, около 30% потребителей зависимы от программ поддержки и могут перенести покупку нового автомобиля на бо-

лее позднее время или приобрести автомобиль с пробегом. «Мы согласны, что надо переключаться с утилизации на какие-то другие программы, потому что она себя исчерпала», — добавил он.

«Говорить о том, что рынок вышел на уверенную точку роста, когда ему не требуется стимуляция, в том числе со стороны регулятора, рано. Программы господдержки, безусловно, доказали свою эффективность, увеличив долю кредитов и показатели trade-in», — отмечает директор «Авилон Ford» Михаил Жмаков. По его словам, при условии снижения их финансирования вероятно увеличение программ от импортеров, которые могут забюджетировать средства, которые ранее компенсировались покупателю государством.

Представитель Ford Sollers отметила, что адресные программы будут стимулировать покупки в кредит и лизинг в следующем году. «Рынок перешел к постепенному восстановлению, и мы рассчитываем, что рост около 10% продолжится и в 2018 году. В зависимости от ситуации на рынке и действий конкурентов мы продолжим корректировать свои акции и спецпредложения, чтобы предложить потребителю наиболее выгодные покупки и продолжать наращивать

## Поддержка спроса на автомобили в 2018 году в цифрах

# 24

млрд руб.

будет направлено на стимулирование спроса на автомобили из бюджета

# 9,5

млрд руб.

выделят из Резервного фонда

# 16

млрд руб.

пойдет на адресные программы льготного автокредитования и лизинга

# 9

млрд руб.

— плановые компенсации банкам по льготным автокредитам

долю рынка в ключевых для нас сегментах», — сообщила она.

Аналитик «ВТБ Капитала» Владимир Беспалов отмечает, что при восстановлении рынка вполне естественно, что государство прекращает искусственно подстегивать спрос и постепенно сокращает меры поддержки, которые были введены в кризис. С другой стороны, остаются адресные программы, которые поддерживают сегменты населения с низкими доходами, где субсидии играют важную роль. По словам Беспалова, господдержка в какой-то мере оттягивает спрос будущих периодов, поэтому ее постепенное сокращение позволяет притормозить рост и не допустить обвала рынка после полной отмены мер поддержки. Темпы восстановления рынка снизятся, в 2018 году рынок вырастет на 5–10%, добавил он. ■

## ПРОГНОЗ Bank of America назвал главные риски для России в следующем году «Черный лебедь» кружит над госдолгом

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Введение санкций США, предусматривающих запрет на покупку российских ОФЗ, маловероятно, но в любом случае именно это станет основным риском для Москвы в 2018 году, считает Bank of America Merrill Lynch.**

Вероятность расширения санкций США на российский суверенный долг низкая, однако этот фактор остается главным в следующем году риском для России, последствия которого можно просчитать, говорится в отчете Bank of America Merrill Lynch «Лебединое озеро в 2018 году» (есть у РБК).

### «Черный лебедь»

Если новые санкции против госдолга станут реальностью, то есть «черным лебедем» (термин введен и популяризован американским экономическим мыслителем Нассимом Талебом и используется при описании труднопрогнозируемых событий, имеющих значительные последствия. — РБК), то их влияние все равно будет относительно ограниченным, рассчитали в Bank of America (BoFA). Нерезидентам принадлежит чуть более \$51 млрд российского суверенного долга: их доля во внешнем госдолге составляет 36,6% (\$14,5 млрд), во внутреннем, то есть в облигациях федерального займа (ОФЗ), — 33,2% (\$37,2 млрд); данные на 1 октября 2017 года.

С внешним долгом может помочь ЦБ. В конце 2014 года на фоне оттока капитала и ослабления рубля регулятор уже вводил новый инструмент — сделки РЕПО в иностранной валюте с максимальным объемом задолженности банков в \$50 млрд. Это помогло российским банкам выкупить у нерезидентов суверенные евробонды на сумму порядка \$7 млрд. Месяц назад банки полностью погасили возникшие тогда долги, и ЦБ может «с легкостью» возобновить такую практику в случае расширения санкций

на внешний долг России, тем самым повысив его привлекательность для местных банков, считает BoFA.

Что касается рынка ОФЗ, то банки смогут, например, перенаправить на госбумаги 2 трлн руб., которые сейчас лежат на их счетах в ЦБ, прогнозируют эксперты банка. Это произойдет, если доходность по долгосрочным ОФЗ существенно превысит ключевую ставку (по прогнозу BoFA, она составит 8% на конец года).

Если сценарий «черного лебедя» все же материализуется, рубль станет основным активом, который «заплатит за все», сказал журналистам на презентации доклада главный экономист банка по России и СНГ Владимир Осаковский. Хотя, если политическое давление не будет сопровождаться падением цен на нефть, ослабление российской валюты будет не таким глубоким, отметил аналитик.

В основном сценарии BoFA, который не предусматривает расширения санкций, доллар в следующем году в среднем будет стоить 63 руб. при цене на нефть \$55.

Расширение западных санкций будет волновать рынок примерно до января, полагают аналитики, когда Минфин США должен будет представить конгрессу отчет о последствиях введения новых ограничений. В рамках этого доклада Минфин США должен оценить «потенциальные эффекты» для российской экономики и западных инвесторов от распространения санкций на российский госдолг. Доклад не означает, что эти санкции будут введены.

Но если впоследствии по итогам этого доклада санкции будут введены, они могут принять форму запрета для американских инвесторов на покупку новых российских гособлигаций. Пока не известно, будет ли этот доклад опубликован (в законе о санкциях говорится только, что он не будет засекречен).

ЦБ ранее сообщил, что в случае введения таких санкций и распродаж ОФЗ «эффект для банковского сектора не будет иметь системного характера». «На историческом горизонте (в том числе в феврале и июне 2017 года) отмечались периоды низкого присутствия нерезидентов на рынке ОФЗ, при этом ситуация на рынке оставалась стабильной», — подчеркнул регулятор. ЦБ также проводил стресс-тесты на случай расширения санкций.

Сценарий с санкциями не базовый, подчеркнул Осаковский. Ожидание санкций может даже стать «позитивным триггером» для рынка, когда и если инвесторы поймут, что ужесточения не будет, сказал он. «Большая тема для рынка — выборы, но неясности с их итогами нет, по-другому дела обстоят с переназначением правительства, которое также может стать «большим триггером» в ту или иную сторону (в зависимости от того, кто возглавит кабинет), добавил Осаковский. Например, говорится в докладе BoFA, возвращение в кабмин экс-министра финансов, нынешнего председателя совета Центра стратегических разработок (ЦСР) Алексея Кудрина может повысить доверие к реформам.

### «Белый лебедь»

Но может случиться и «белый лебедь», указывает BoFA. В условиях действия бюджетного правила (по которому на сверхдоходы от нефти закупается валюта и направляется в резервы) и восстановления экономики возможно повышение кредитного рейтинга России до инвестиционного. Сейчас у России «мусорный» рейтинг от S&P и Moosy's, а инвестиционный — только от Fitch. S&P, в сентябре подтвердившее свой рейтинг, обосновало это санкциями и слабыми институтами, а также неготовностью властей к решительным реформам.

Экономисты BoFA считают, что Россия вернется к инвестиционному рейтингу по крайней мере от S&P (сейчас у агентства позитивный прогноз по рейтингу России, хотя оно готово ухудшить его в случае ужесточения санкций).

Повышение рейтинга до инвестиционного уровня приведет к сокращению кредитных спредов — снижению доходности российских десятилетних госбумаг относительно доходности бенчмарка (10-летних казначейских бумаг США). Чем меньше этот спред, тем надежнее рынок оценивает российский долг. По оценке BoFA, разрыв в доходностях между российскими и американскими бумагами сократится на 22 б.п. Сейчас он составляет около 150 б.п. (доходность российских евробондов с погашением в 2027 году — 3,87%, доходность американских облигаций с аналогичным сроком — 2,38%), по данным терминала Bloomberg. ■

### Без «лебедей»

Прогноз BoFA предусматривает замедление роста российской экономики в ближайшие годы — если в 2017-м ВВП вырастет на 1,8%, то в следующем году этот показатель составит

1,5%, а в 2019-м — лишь 1,2%. Это будет рост за счет восстановления потребительского спроса (на 2,4% в 2017–2018 годах, но лишь 1,5% в 2019-м), сказал главный экономист BoFA по Рос-

сии и СНГ Владимир Осаковский. Замедлятся и инвестиции — с 3,9% по итогам этого года до 2,1% в 2019-м. Эти ожидания расходятся с прогнозом правительства — Минэкономразви-

тия ждет ускорения инвестиций до 6,7% в целевом (оптимистичном, включающем меры по ускорению экономики) сценарии в 2019 году, а рост экономики в целом должен составить 2,6%.

ПРАВО RU

РЕЗУЛЬТАТЫ VIII НАЦИОНАЛЬНОГО  
РЕЙТИНГА ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

УЖЕ НА [300.PRAVO.RU](http://300.PRAVO.RU)



На правах рекламы

18+

Российская компания получила право на освоение газовых месторождений в Ливане

# НОВАТЭК пошел в разведку за границу

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

**НОВАТЭК в консорциуме с Total и Eni получил право на разведку и добычу на двух нефтегазовых блоках в Ливане. Это нестандартное решение для компании, бизнес которой сосредоточен в России, говорит эксперт.**

НОВАТЭК в консорциуме с французской нефтегазовой компанией Total и итальянской Eni получил право на разработку двух блоков в Ливане, сообщило «РИА Новости» со ссылкой на решение Ливанской нефтяной администрации при Министерстве энергетики страны. «14 декабря 2017 года совет министров одобрил выдачу контрактов на право разработки блока 4 и блока 9 консорциуму компаний, состоящему из Total S.A, Eni International BV и НОВАТЭК», — говорится в сообщении администрации.

По предварительным оценкам Геологической службы США, в Левантийском бассейне может содержаться до 3,5 трлн куб. м газа и до 220 млн т нефти, сообщил «Интерфакс».

Представитель НОВАТЭКа отказался от комментариев, сославшись на то, что контракт пока не подписан.

## Затянувшийся тендер

Ливан планировал распределить участки на шельфе еще в 2013 году, тогда предквалификацию прошли ЛУКОЙЛ, «Роснефть», а также СП НОВАТЭКа с GPB Resources (структура Газпромбанка). Но из-за политического кризиса в стране распределение блоков было заморожено. Правительство Ливана возобновило процесс в январе этого года и собирало заявки от заинтересованных компаний, прошедших предквалификацию, до 12 октября.

О том, что консорциум НОВАТЭКа, Total и Eni подал заявку на конкурс, в октябре рассказывал министр энергетики и водных ресурсов Сезар Абу Халиль (его цитировало ливанское агентство NNA). Других претендентов на эти блоки не нашлось, отмечал Халиль. ЛУКОЙЛ отказался от участия в тендере, так как решил сосредоточиться на развитии в Мексиканском заливе, говорил «Интерфаксу» совладелец компании Вагит Алекперов. «Роснефть» публично не комментировала решение не участвовать в тендере.

При этом глава правительства Ливана Саад Харири, обсуждая в сентябре с Дмитрием Медведевым перспективы работы российских компаний на ливанском шельфе, заявил: «Мы очень хотим, чтобы



ФОТО: Александр Корнев/Коммерсантъ

По предварительным оценкам Геологической службы США, в Левантийском бассейне может содержаться до 3,5 трлн куб. м газа и до 220 млн т нефти

## «Левифан» без «Газпрома»

Блоки на шельфе Ливана — единственные активы в регионе, которыми интересовались российские компании. В Левантийском бассейне на шельфе Средиземного моря также располагается израильское газовое месторождение «Левифан», запасы которого оцениваются более 600 млрд куб. м газа. Добыча

на первой стадии, которая запланирована на конец 2019 года, может составить 12 млрд куб. м газа в год с последующим увеличением до 21 млрд куб. м.

Несколько лет назад «Газпром» вел переговоры о покупке 30% в проекте у консорциума компаний-

операторов. В октябре 2015 года российский президент Владимир Путин и премьер-министр Израиля Биньямин Нетаньяху подписали соглашение об участии «Газпрома» в разработке этого месторождения. Однако уже в мае 2016 года стало известно, что «Газпром» потерял интерес к «Левифану».

Еще в 2013 году газета Financial Times писала, что «Левифан» способен сделать из Израиля новую энергодержаву. А глава Минэнерго США называл израильский газ заменой российскому, способной снизить зависимость стран Евросоюза от поставок газа из России.

российский бизнес присутствовал в нашей стране».

Теперь НОВАТЭК и его партнеры по консорциуму должны заключить с Ливаном соглашение о разведке и добыче. После этого у них будет право в течение пяти лет заниматься геологоразведкой, этот период может быть продлен до десяти лет, говорится на сайте Ливанской нефтяной администрации. Если компании найдут коммерческие запасы, они должны будут представить план разработки месторождения, а после этого могут получить право на добычу в течение 25 лет с возможностью продления еще на пять лет.

Правообладатели должны будут платить роялти в виде 4% от добытого газа и 5–12% добытой нефти. Часть добытых ресурсов компании получают в виде возмещения расходов, оставшаяся часть распределяется между компаниями и государством по специальной формуле. При этом не менее 80% сотрудников, занятых на проекте, должны быть гражданами Ливана.

## Нестандартное решение

У НОВАТЭКа немного зарубежных активов. Среди них сбытовая сеть и регазификационный терминал в Польше, где компания снабжает газом физических потребителей. Кроме того, российская компания также вместе с Eni владеет концессией на четыре блока в Черногории. Основной бизнес НОВАТЭКа сосредоточен на севере России: на Ямальском полуострове недавно начал работать завод «Ямал СПГ», на Гыданском НОВАТЭК планирует построить второй завод по сжижению газа «Арктик СПГ-2».

Разработка двух блоков в Ливане — нестандартное решение для НОВАТЭКа, считает РБК старший аналитик Sberbank CIB Валерий Нестеров. На презентации новой долгосрочной стратегии до 2030 года, которая состоялась 12 декабря, предправления компании Леонид Михельсон четко дал понять, что НОВАТЭК будет развиваться в основном в России, напоминает Нестеров: здесь у компании одни из самых низких в мире затрат и огромные неразведанные запасы газа.

Скорее всего, НОВАТЭК участвует в ливанском проекте ради сотрудничества со своим главным партнером — французской Total (владеет 18,9% НОВАТЭКа и 20% «Ямал СПГ»), а также в виде реверанса в сторону российского правительства, которое заинтересовано в присутствии на Ближнем Востоке, считает Нестеров. НОВАТЭК участвует в ливанском проекте в консорциуме, так что финансовые риски для него минимальные, заключает он. ■

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



Как монетизировать активность в соцсетях

# Лайки на карманные расходы

ВАЛЕРИЯ ЖИТКОВА

**Владимир Гладких решил заработать на погоне за популярностью в соцсетях и предложил оплачивать товары и услуги лайками. За полгода к его сервису подключилось больше 400 заведений, а выручка компании достигла 2 млн руб. в месяц.**

«Лайки, репосты, комментарии — это же все огромный ресурс, который почему-то никто не использует с выгодой», — недоумевает 28-летний Владимир Гладких из Архангельска. Он бросил учебу, чтобы открыть рекламное агентство, погряз в долгах, пытаясь создать сеть «кофе с собой», и наконец нашел свою золотую жилу — сервис, который обменивает лайки под постами в социальных сетях на реальные деньги — в виде скидок. Идея быстро набрала популярность: стартовав в мае 2017 года, проект FunPay Money успел продать почти 50 франшиз в России и странах СНГ и привлечь 3,5 млн руб. инвестиций.

## Вдохновил Майдан

Владимир Гладких вырос в предпринимательской семье — оба его старших брата развивали свой бизнес. В 18 лет Гладких вместе с другом Павлом Дмитриевым открыл небольшое рекламное агентство «Р'ИЗО»: предприниматели принимали заказы, отдавали их в типографию и получали свой процент. Прибыль в месяц составляла 30–50 тыс. руб.

«Как-то раз меня попросили провести в университете семинар — рассказать, как зарегистрировать компанию. Я подумал: раз я могу учить одногруппников, делать мне тут больше нечего», — вспоминает Гладких. Он отчислился со второго курса факультета рекламы и маркетинга Поморского государственного университета и посвятил себя предпринимательству. Правда, прожил бизнес недолго: на фоне кризиса 2008 года компанию пришлось закрыть. Гладких уехал в Москву, где устроился руководителем отдела в компанию по продаже спорттоваров.

В 2013 году Гладких решил вернуться в Архангельск, чтобы снова построить свой бизнес: «Тогда на пике популярности были точки «кофе с собой» — по стране гремел Аяз Шабутдинов со своим Coffee Like. Я решил создать собственную сеть и повторить его успех». Он собрал все свои накопления, взял кредит на 500 тыс. руб. и арендовал четыре точки на улицах Архангельска. Уже в первые месяцы стало понятно, что выручка не покрывает затрат на аренду и зарплаты. Распродав оборудование, Гладких выручил около 300 тыс. руб., которых не хватило даже на погашение кредита. «Банки подавали



Основная ценность FunPay Money, по мнению основателя проекта Владимира Гладких, в автоматизации процесса оплаты лайками

## Лайк в обмен на скидку

FunPay Money — это система лояльности, в которой роль дисконтных карт играют аккаунты в соцсетях. Чтобы получить скидку, пользователь должен зарегистрироваться на сайте FunPay Money или скачать приложение в App Store или Google Play и авторизоваться че-

рез аккаунт в соцсети — «ВКонтакте», Facebook, Instagram или Twitter. После авторизации можно выбрать заведение, которое принимает оплату лайками, и разместить в соцсети пост с хештегом кафе, салона красоты, магазина одежды и пр. Если продублировать пост в нескольких соцсе-

тях, количество лайков суммируется. После того как пользователь разместил пост, ему присваивается уникальный код, который отображается в профиле на сайте или в приложении. Назвав код на кассе, пользователь получает скидку, равную количеству лайков под постом.

Обычно 1 лайк равен 1 руб., но заведение может самостоятельно устанавливать обменный курс. Чаще всего лайками можно оплатить от 20 до 50% покупки, но кое-где можно списать и полную стоимость товара.

в суды, меня одолевали коллекторы — это был самый грустный период моей жизни», — признает предприниматель. Пришлось снова уйти в наем. За следующие полтора года Гладких успел поработать менеджером по продажам бухгалтерских систем, созданию сайтов и контекстной рекламы, в клининговом проекте и агентстве недвижимости. «Я подкопил денег и понял, что надо двигаться дальше», — вспоминает Гладких.

На новую бизнес-идею его натолкнула революция на Украине. «Мне было интересно, что происходит на Майдане, а официальным каналам я не верил, — рассказывает он. — Начал искать посты очевидцев в социальных сетях по хештегам и подумал: а почему бы не превратить их в маркетинговый инструмент?» По его задумке посты, выложенные в соцсетях под хештегами с названиями кафе, клубов или салонов красоты, транслировались бы на мониторе внутри этих заведений. Пользователи видели свои записи на большом экране, а заведения получали рекламу в соцсетях. «Мы собирались зарабатывать на естественном желании людей потешить свое эго: ведь всегда приятно оказаться на экране телевизора», — объясняет Гладких.

## Хештег в массы

С этой идеей Владимир пришел к другу Павлу Дмитриеву и коллеге-программисту Евгению Доронину. Павел, арт-директор нескольких заведений в Архангельске, согласился помогать проекту за зарплату, а Евгений разработал прототип ИТ-решения в обмен на долю в компании. Партнеры в равных долях зарегистрировали ООО «Трендком», первая версия продукта была готова к осени 2015 года.

Первыми клиентами «Хешборда» (так назвали новый продукт) стали рестораны и клубы, в которых работал Дмитриев. За 2–3 тыс. руб. в месяц они получали систему, которая искала посты с определенными хештегами и выводила их на экран в заведении. За первые два месяца предпринимателям удалось привлечь больше 20 клиентов и выручить 380 тыс. руб., продав несколько годовых лицензий со скидками. Технологией начали интересоваться в регионах, но объяснять владельцам заведений, как работает «Хешборд», по телефону было сложно, а постоянно летать по стране — дорого. Гладких решил продавать франшизу. Он связался с потенциальными партнерами и устроил тур по регионам, который принес ему 48 франчайзинговых контрактов на 2,5 млн руб. На волне спроса Владимир раздал эксклюзивные права на работу во всех крупных регионах страны по цене от 50 тыс. до 150 тыс. руб.

После массовой продажи франшиз Гладких нанял бизнес-консультантов, которые посоветовали ему выкупить права на работу в некоторых регионах обратно: «Мне говорили, что продукт перспективный и разбрасываться территориями не стоит». Он планировал обновить программное обеспечение продукта и снова продать возвращенные франшизы, на этот раз подороже. Но не тут-то было.

Из-за технических проблем новая версия «Хешборд 2.0» сразу не заработала, откатиться на старую версию тоже не получилось. Два с лишним месяца простоя лишили Гладких 70% клиентов, финансовые потери составили 3,3 млн руб. После этого компания потеряла две трети франчайзи — 33 партнера расторгли договор с головной компанией.

Чтобы выйти из этого пике, Гладких выкупил долю Евгения Доронина за 1 млн руб. и решил привлечь в проект инвесторов. Через площадку VentureClub он нашел двух бизнес-ангелов (их имена не раскрываются), которые вложили в проект 3,5 млн руб. в обмен на 30% компании. Ушедшим из-за технических проблем клиентам предложили бес-

платный месяц работы, большую часть заведений и франчайзи удалось вернуть. «К весне 2017 года у нас было 600 клиентов, бизнес потихонечку рос, но я хотел прорыва», — вспоминает предприниматель.

### Приват-танец и шаурма: за что платят лайками

Прорыв не заставил себя долго ждать. «Клиенты говорили мне: все отлично, люди идут, но как мы поймем, что они приходят именно благодаря вам?» — вспоминает Гладких. Он начал перебирать способы идентификации клиентов и понял, что можно считать лайки под постами с хештегами заведений и списывать их в счет оплаты. Это позволяло понять, через какой именно канал клиент пришел в заведение. «Нам не пришлось ничему учить пользователей: они и так готовы на многое, чтобы их пост набрал побольше лайков. Мы просто монетизировали эту погоню за социальным признанием», — говорит предприниматель. Чтобы протестировать модель, он отправил сотрудницу в один из клубов-партнеров, где она весь вечер вручную считала количество лайков под постами с нужным хештегом и делала скидку на меню. «Люди были в восторге от такой акции, и мы поняли, что систему надо автоматизировать», — вспоминает Гладких.

Продажи стартовали в мае 2017 года — продукт предлагали лояльным клиентам — заведениям, которые уже использовали «Хешборд». «Фраза «оплата лайками» до сих пор творит чудеса: ничего не надо объяснять, клиенты сами приходят и просят подключить их к системе», — уверяет Гладких. Чтобы привлечь больше клиентов, Гладких установил фиксированную цену на подписку — 5,1 тыс. руб. в месяц. Через месяц оплату лайками принимали уже 77 заведений по всей стране, к сентябрю их количество достигло 400.

Для миллениалов оплата товаров лайками — подходящий формат, говорит руководитель отдела управления репутацией в сети рекламного агентства Ingate Марина Токунова: «Они легко делятся подробностями своей жизни в социальных сетях и следят за тем, как каждая публикация набирает лайки, комментарии и репосты. Возможность монетизировать социальные реакции для этой аудитории будет большим плюсом». Аудитория хоть и продвинутая, но не всегда платежеспособная, отмечает Игорь Столяров, генеральный директор ГК «Си-Пи-Си»: «Временем для собирания лайков располагают студенты, начинающие офисные сотрудники, фрилансеры и молодые мамы в декрете, которые имеют много активных друзей в соцсетях».

В основном лайками оплачивают кофе, фастфуд (в том числе шаурму) и услуги салонов красоты, но есть и нестандартные примеры. «Наши гости могут оплатить лайками до 50% стоимости приват-танцев», — рассказывает управляющая архангельским баром Edison Надежда Голико-

## Взгляд со стороны

### «Старшее поколение не понимает, о каких лайках речь»

**Денис Костыренко,**  
франчайзи FunPay Money  
в Волгограде и Пензе

«Я узнал о системе оплаты лайками случайно. Идея показалась мне невероятной — все мы что-то постим в соцсетях, так почему бы на этом не заработать? Я купил франшизу FunPay сначала в своем родном Волгограде, а потом взял еще один свободный город — Пензу. С учетом паушального взноса и рекламы в обоих городах на старт ушло около 300 тыс. руб. Первым делом я начал искать заведения, которым это интересно. Реагируют по-разному: руководители за 50 чаще всего отказываются, потому

что не понимают, о каких лайках вообще речь. Те, кто помоложе, сразу загораются. Клиент платит за подключение (около 3 тыс. руб.) и небольшой фикс с каждой проведенной оплаты лайками — около 50 руб. за транзакцию. Благодаря этому восемь из десяти моих встреч с клиентами заканчивается подписанием контрактов. За месяц работы я подключил 20 заведений в Волгограде (автосервисы, шоу-румы, салоны по наращиванию волос) и три в Пензе. Сейчас работаю один в обоих городах, времени не то что на личную жизнь, на сон не остается. В ближайших планах — набрать команду единомышленников, иначе надолго меня не хватит. Если сделать оплату лайками модной, бизнес выстрелит, я в этом уверен».

### «Каждый пользователь Сети — это маленькое СМИ»

**Виктор Захарченко,**  
управляющий партнер акселератора развлекательных стартапов FunCubator

«Человек все быстрее перемещает свои коммуникации в онлайн, где вместо дружеского похлопывания по плечу получает разнообразные формы онлайн-одобрения. Поэтому роль лайков в нашей жизни будет только расти, а сервисы, основанные на такой механике, набирать популярность. Сегодня каждый пользователь превращается в маленькое СМИ, и компании все сильнее будут стремиться «залезть» в личные аккаунты, рассказывая о своих преимуществах голосом не селебрити, а близкого человека».

### «Рекламные посты раздражают пользователей»

**Петр Литвин,**  
гендиректор агентства контекстной рекламы «Артиллерия»

«Подписчиков в соцсетях раздражает навязывание им рекламы. У каждого из нас есть друзья, которые постоянно делают репосты розыгрышей и акций. Такое поведение выглядит не как дружеская рекомендация, а как монетизация своей дружбы. За один шанс из 50 тыс. выиграть iPhone такой «призолов» продает бренду 200 своих друзей. Посты набирают очень мало лайков, а их создатели быстро теряют подписчиков».

## Экономика

### FunPay Money

за октябрь 2017 года, тыс. руб.

#### Выручка

# 2285

#### Расходы

# 865

**Зарплата 11 сотрудников** 350

**Аренда офиса, хостинга и сервера** 32,5

**Реклама и маркетинг** 150

**Офисные расходы (канцтовары, коммунальные платежи)** 10

**Типографские расходы** 5,5

**Корпоративные мероприятия, аренда спортзала для корпоративных командных игр** 180

**Налоги (6%) от общей выручки** 137

#### Чистая прибыль

# 1420

Источники:  
данные компании, расчеты РБК

ва. — Гости и так фотографируются в баре и выкладывают посты в соцсетях, а сейчас получили возможность еще и сэкономить за счет этого».

«Компании быстро поймут, что схема не работает: пользователи уже давно не такие наивные и, скорее всего, будут заказывать

функционалом». Защитить идею и ИТ-систему невозможно, согласен Гладких: «Перепиши одну строчку кода, и у тебя уже новый продукт. Поэтому будем просто бежать быстрее всех — фора у нас уже есть». Конкуренцию сервису могут составить и сами заведения, которые начнут принимать

отчисления франчайзи) с мая по ноябрь 2017 года составила 6,2 млн руб., операционная прибыль — 4 млн руб. Основатель продолжает активно продавать франшизы и берет 30% выручки партнеров в виде роялти.

Всю прибыль Гладких планирует вложить в продвижение проекта — закупить рекламу у популярных блогеров и в раскрученных группах в соцсетях. «Это моя стратегия — охватить как можно больше регионов, а потом выстрелить с массовой рекламой, чтобы о нас узнали в каждом уголке России. В противном случае деньги будут потрачены впустую: человек услышит об оплате лайками, скачает приложение, а использовать его не сможет», — объясняет предприниматель.

Сейчас у FunPay Money 448 партнерских заведений в России, Казахстане и на Украине, в основном небольшие магазины и кафе. Москву и Санкт-Петербург Гладких решил оставить себе: «Мне предлагали по 2 млн руб. за право работать в столицах, но я ждал более выгодных предложений, и желающие пропали. Буду развивать сам». Среди крупных клиентов FunPay Money пока всего одна федеральная сеть магазинов бытовой химии (название не раскрывается), но как только отгремит рекламная кампания, подтянутся и другие именитые ретейлеры, уверен Гладких.

«Мы хотим монетизировать любые действия людей в соцсетях и превратить лайки в новую валюту, — заявляет предприниматель. — Оплата лайками — это не краткосрочный хайп, это наше будущее, ведь лайкать и репостить мы не перестанем, пока живы социальные сети». Гладких уже подал документы в несколько американских акселераторов и с февраля 2018 года планирует начать экспансию в США. ■

## В основном лайками оплачивают

кофе, фастфуд (в том числе шаурму)

и услуги салонов красоты,

но есть и нестандартные примеры.

«Наши гости могут оплатить

лайками до 50% стоимости

приват-танцев», — рассказывает

управляющая архангельским баром

накрутку лайков», — скептически Галина Григорьева, руководитель отдела маркетинга сервиса по созданию программ лояльности LoyaltyPlant. Сердечки под постами могут действительно ставить не реальные люди, а боты, признает Владимир: «Но наша главная задача — мотивировать человека сделать пост и прийти в заведение за скидкой». Сколько бы ботов ни было среди его подписчиков, сам он все равно придет и оставит в заведении деньги».

Технология не уникальная, и скоро у FunPay Money появятся конкуренты, прогнозирует директор по маркетингу «Русской школы управления» Алексей Чеснок: «Как только проект наберет популярность, в соцсетях появятся группы, в которых можно будет меняться лайками, а вскоре и отдельные сервисы с тем же

оплату товаров лайками без участия посредников. «Правда, для этого компаниям придется написать собственное программное решение, ведь основная ценность FunPay Money — в автоматизации процесса. Если заведения будут работать без нас, им придется поставить на кассу девочку, которая вручную будет считать эти самые лайки — а это неудобно, нетехнологично и немодно», — считает Владимир Гладких.

### Вечный лайк

В октябре 2017 года запустилось мобильное приложение FunPay Money для Android, а в начале декабря — для iOS. По оценкам основателя, с момента запуска сервисом воспользовались около 10 тыс. человек. Выручка проекта (собственные клиенты плюс

# Итоги года с РБК. Рынок недвижимости 2017. Смена эпох или новый этап развития? Мнения экспертов



**Татьяна Тихонова**  
РГ-Девелопмент

Как мне кажется, основное, что поменялось в городе – это роль и место в нем самого человека. Чем больше мегаполис, тем ценнее для человека время. Сегодня покупателям нужны не просто квадратные метры за входной дверью, покупают образ жизни. Все больше людей стараются приобрести жилье поближе к месту работы, чтобы сократить время передвижения по городу.

По данным аналитиков рынка недвижимости около 60% покупателей предпочитают менять жилье в границах привычного района проживания. Это и понятно: люди привыкают к окружению, дети ходят в школу или сад, посещают кружки – все уже знакомо и понятно.

Определив для компании в качестве приоритетного направления деятельности реорганизацию промзон, расположенных внутри сложившихся районов, с развитием на их месте комплексных жилых проектов, мы тем самым отвечаем именно на этот вызов покупателей. Мы строим новое качественное жилье, удовлетворяющее самые современные требования к комфортности среды проживания. Жилые комплексы включают всю необходимую инфраструктуру: благо-

устроенную территорию, подземный паркинг и гостевые парковки, детские образовательные учреждения, торговые помещения на первых этажах зданий, объекты бытового обслуживания, спортивные и досуговые центры, места приложения труда. Город уделяет большое внимание развитию территорий вне границ исторического центра. Эти районы перестают быть спальными. Там появляются новые общественные пространства, современные магазины и кафе, кинотеатры, приводятся в порядок зоны отдыха, любимые всеми парки и скверы, появляются новые рабочие места. Это больше уже не гетто, из которых невозможно выехать, это места, где приятно не только жить и работать, но и проводить свободное время. И что не менее важно, что экологическая обстановка этих районов значительно благоприятнее, чем внутри Садового кольца, загазованного из-за пробок. При должном профессиональном подходе, я уверена, именно благодаря редевелопменту бывших локальных промзон старые районы Москвы в скором времени обретут новый облик и станут украшением нашей любимой столицы.



**Алена Дерябина**  
Дон-Строй Инвест

С точки зрения спроса 2017 год был удачным: по всем нашим объектам во всех сегментах продажи шли хорошими темпами. Из интересных трендов можно отметить серьезный рост популярности ипотеки – в нашем объеме продаж доля ипотечных сделок превысила 40%, при том что в предыдущие годы этот показатель не превышал 25%. Конечно, это результат динамичного снижения ипотечных ставок – даже покупателям высокобюджетного жилья зачастую стало выгоднее взять кредит, чем выводить крупные суммы со счетов или прочих активов. Еще один тренд, который мы для себя отметили – растущий интерес к недорогому жилью: качественному, но без лишних изысков, уровня хорошего комфорт-класса. Запрос на такой продукт мы чувствуем даже со стороны наших клиентов в сегментах премиум и люкс, которым в силу разных обстоятельств требуется недорогая недвижимость. Именно поэтому в следующем году мы решили попробовать себя в новом для компании сегменте – комфорт-классе.

В общей сложности в 2018 году мы планируем вывести на рынок пять новых проектов общей площадью около 530 тысяч кв.м. Три из них,

в сегментах бизнес, премиум и комфорт, располагаются в районе Раменки. Один комплекс бизнес-класса мы будем строить на берегу Москвы-реки неподалеку от «Москва-Сити», и еще один проект комфорт-класса – на юге столицы, у метро «Зябликово». Все эти проекты мы реализуем в концепции высокотехнологичного продукта. Во-первых, мы везде используем BIM\*-технологии, которые напрямую влияют на качество и сроки строительства. Во-вторых, во все проекты мы интегрируем инновационные решения, отобранные по результатам нашей партнерской программы с производителями материалов и оборудования. Это самые интересные новинки в области IT\*, инженерии, систем безопасности, отделки и так далее. То есть все проекты, независимо от сегмента, будут иметь самую актуальную технологическую «начинку».