

ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО ДМИТРИЯ ЯКУБОВСКОГО ЖУРНАЛУ FORBES

Главному редактору
журнала Forbes
господину Н. Ф. Ускову

Уважаемый Николай Феликсович!

В ноябрьском выпуске Вашего журнала были опубликованы статья «Банк на стройке», ее онлайн-версия «Бенефициаром сделок с ВТБ оказался соратник Костина», а также врезка к этой статье под названием «Кто заработал на проблемах ВТБ?». В этих материалах, в частности, утверждается, что я, Якубовский Дмитрий Олегович:

1. «...продал проект (Горки-8 – примечание мое) за \$100 млн «Системе-Галс» Владимира Евтушенкова в 2007 году, затем выкупил его за 1 рубль»

КОММЕНТАРИИ

Проект действительно был мною продан ОАО «Система-Галс» в 2007 году за 100 млн долларов США. При этом на момент продажи компания имела более 37 000 кв. м построенных на Рублево-Успенском шоссе площадей, более 15 га земли там же, мощности и сети и прочее. **Оценка была подтверждена аудитором ОАО «Система-Галс» – компанией Кушман, Рябокобылко и Партнеры (Cushman & Wakifield/Stiles & Riabokobylko).** При этом я НИКОГДА не выкупал обратно проект, в том числе не выкупал его и за 1 рубль;

2. «Спустя два года компания досталась за долги ВТБ»

КОММЕНТАРИИ

Компания никогда не доставалась за долги кому бы то ни было, в том числе не доставалась за долги и ВТБ. Это основной акционер компании – ОАО «Система-Галс» – перешел под контроль ВТБ по взаимным расчетам между ВТБ и ОАО «АФК Система» в 2008–2009 годах. Именно таким образом компания перешла под контроль ВТБ, а не «досталась за долги»;

3. «...очень близок с главой ВТБ» и «...называл себя «лицом Костина»

КОММЕНТАРИИ

Очень близок я со своей женой. А лицом Костина не называл себя никогда – его лицо – группа ВТБ, а не я;

4. «...заработал на проблемах ВТБ»

КОММЕНТАРИИ

На проблемах, с моей точки зрения, зарабатывают недобросовестные сотрудники правоохраны. А бизнесмены, я в том числе, зарабатывают на бизнесе, а не на проблемах – мне лично так кажется;

5. «ВТБ на момент сделки не проводил оценку СЛГ, но согласился взять ее акции»

КОММЕНТАРИИ

Оценка подтверждена аудитором и ВТБ, и СЛГ – компанией «Эрнст энд Янг» (E&Y) и, исходя из этой стоимости, отражена в балансе ОАО «Банк ВТБ». Все это было, естественно, до сделки. Кроме того, любой мало-мальски грамотный человек знает, что банк без оценки, даже по внутренним формальным процедурам, никакие акции «взять» – такова лексика статьи – не может;

6. «...активы компании состояли из 8000 га подмосковной земли балансовой стоимостью 140 млрд рублей»

КОММЕНТАРИИ

Летом 2014 года уставный капитал Компании СЛГ увеличился со 126 до 140 млрд рублей за счет вклада ОАО «Галс-Девелопмент» (сумма вклада 14 млрд рублей), ставшего участником на **9,97%**.

Оценка подтверждена аудитором – компанией «ПрайсвотерхаусКуперс» (PWC).

На этот момент (как и на момент продажи мною контроля Компании СЛГ структурам группы ВТБ **в конце 1 квартала 2015 года**) Компания СЛГ, где группа ВТБ владела 30% уставного капитала, **имела:**

– **земли для строительства** в Московской области площадью свыше **8 тыс. га**, только **кадастровая** (т.е. государственная) **стоимость** которых превышала **40 млрд рублей** в ценах 2013–2014 годов;

– **разрешения на строительство** жилой застройки с объектами инженерного обеспечения и соцкультбыта площадью **25 млн кв. м**;

– **разрешения на строительство** двух терминально-логистических центров

(ТЛЦ) в Московской области с объектами инженерного обеспечения со всеми необходимыми техническими условиями с грузооборотом **24 млн тонн в год**;

– **отсутствие любой кредиторской задолженности.**

Это и послужило причиной выкупа у меня контроля указанного актива группой ВТБ, которая с апреля 2015 года ввела в Компанию СЛГ полностью свой менеджмент (что абсолютно объяснимо и правильно) и управляет активом самостоятельно;

7. «...через год их стоимость обесценилась до 40 млрд, а ВТБ оценил 10% СЛГ в 2,8 млрд рублей»

КОММЕНТАРИИ

Причина переоценки и сам факт переоценки мне не известны, но если переоценка была, то это никоим образом не имеет отношения ко мне или к приобретенным группой ВТБ у меня активам, качество и рыночную стоимость которых подтвердили две из первых четырех мировых компаний аудиторов и оценщиков (big four). Могу лишь предположить, что переоценка могла быть обусловлена не принятием решения владельцами СЛГ о физическом начале непосредственно строительных работ (это «отодвигает» денежный поток и, естественно, снижает рыночную стоимость проекта), возможным падением рынка за последние 1,5 года, или то и другое вместе.

8. *Являлся заемщиком в ОАО «Галс-Девелопмент» – усматривается из опубликованной «схемы»*

КОММЕНТАРИИ

Я никогда не являлся заемщиком в ОАО «Галс-Девелопмент», равно как и в ОАО «Система-Галс».

Для полноты картины хотелось бы также отметить, что:

1. При проверке во второй половине 2015 года Счетной палатой РФ непрофильных активов ОАО «Банк ВТБ» было установлено, что проект СЛГ является наиболее эффективным с экономической точки зрения, а по проекту Горки-8 – все обязательства заемщика перед банком полностью исполнены;

2. Исходя из общей эффективности (все затраты (включая начисленные кредитной организацией проценты) делим на все дивиденды), получается:

– **1 кв. м** построенной и сданной в эксплуатацию площади в поселке Горки-8 в 2008–2014 годах на 14 км Рублево-Успенского шоссе (включая землю, все сети, мощности, дороги, гидротехнические и берегоукрепительные сооружения (только плотин – 12 объектов), дноуглубительные работы, землеустроительную, проектную и иную разрешительную документацию и т.п.) обошелся существенно **менее 2000 долларов США/кв. м**;

– **1 кв. м** площадей на стадии разрешения на строительство в проекте СЛГ – менее 1400 рублей/кв. м, что существенно ниже установленной государством стоимости 1 кв. м социального жилья в Московской области на этой стадии жилищного строительства (это без учета эффективности ТЛЦ).

Принимая во внимание, уважаемый Николай Феликсович, что вышеуказанные мною утверждения автора статьи и врезки – с моей точки зрения – не соответствуют действительности как сами по себе, так и в их совокупности, прошу Вас опубликовать в следующем номере Вашего журнала мой ответ на вышеуказанную статью и врезку к ней с изложением моей точки зрения, чтобы читатели могли иметь документально подтвержденную информацию об описываемых в журнале событиях.

**С уважением,
Д. О. Якубовский**

7 ноября 2016 года

P. S. Мои неоднократные и устные, и письменные просьбы к журналу Forbes опубликовать мой ответ на публикацию журнала обо мне же были проигнорированы журналом без указания причин, что и послужило поводом для ответа журналу Forbes через другое средство массовой информации – газету «Коммерсантъ».



СКАЗКА СЛУЧИТСЯ ЗАВТРА

7 июля 2016 года - Рим - фонтан Треви - Показ От Кутюр



FENDI.COM

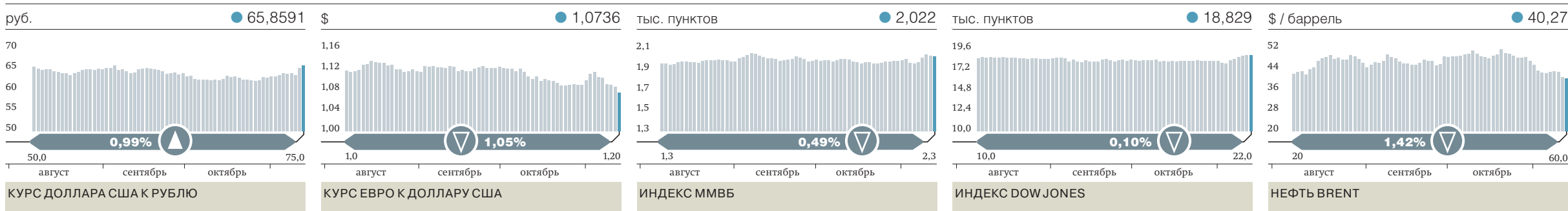
FENDI

ДЕЛОВЫЕ НОВОСТИ

+ индикаторы

Официальные курсы ЦБ России на 15.11.16

Австралийский доллар	49,7039	Доллар США	65,8591	Канадский доллар	48,5400	Сингапурский доллар	46,4844	Швейцарский франк	66,1967
Английский фунт	82,3239	Евро	71,0488	Китайский юань*	96,2768	Новая турецкая лира	20,0729	Японская иена***	61,1023
Белорусский рубль**	33,6875	Индийская рупия***	97,2571	Норвежская крона*	77,8559	Украинская гривна*	25,7061	*За 10. **За 10000. ***За 100.	
Датская крона*	95,1872	Казахский тенге***	19,1473	СДР	90,4035	Шведская крона*	72,0543	По данным агентства Reuters.	



Вчера

ВТБ

опубликовал отчетность по международным стандартам (МСФО) за девять месяцев и утвердил промежуточные дивиденды по привилегированным акциям. Согласно ей, чистая прибыль группы в январе—сентябре составила 34,1 млрд руб., при этом в третьем квартале ВТБ заработал 18,7 млрд руб. чистый прибыли против чистого убытка 10,9 млрд руб. годом ранее. Кредитный портфель ВТБ в третьем квартале вырос на 0,5%, но за девять месяцев сократился на 6,9%, до 9,4 трлн руб. Объем корпоративных судов в третьем квартале снизился на 0,4%, с начала года — на 10,6%, до 7,3 трлн руб., розничные суды показали рост за квартал на 3,8%, в целом за девять месяцев — на 8,2%, до 2,1 трлн руб. Доля неработающих кредитов (NPL) в совокупном кредитном портфеле выросла до 7,2% с 7,1% по итогам полугодия. Запредправления ВТБ Герберт Моос сообщил, что ВТБ сохраняет прогноз по чистой прибыли на конец года 50 млрд руб. По итогам девяти месяцев ВТБ впервые выплатит дивиденды по привилегированным акциям, принадлежащим АСВ, сообщила группа. Согласно решению набсовета ВТБ, они составят 17,87 млрд руб. По словам Герберта Мооса, выплата промежуточных дивидендов на привилегированные акции не повлияет на дивидендную политику ВТБ в отношении обыкновенных акций. Менеджмент будет рекомендовать выплаты на эти акции на уровне 2015 года, уточнил он.

Отдел финансов

MAIL.RU GROUP

вместе с «НПО Аналитика» разработала систему анализа Big Data для измерения эффективности рекламы офлайн-магазинов, сообщили «Ъ» в компании. С ее помощью клиенты смогут оценить, какие объявления и форматы привлекают больше всего реальных посетителей — и, соответственно, оптимизировать использование рекламного бюджета, утверждают в Mail.ru Group. Рекламодателям станут доступны новые показатели эффективности: количество пользователей, которые видели рекламную кампанию и после этого пришли в торговый центр, сколько из них дошли до магазина и до нужного отдела. Кроме того, ритейлер сможет таргетировать рекламу на посетителей, которые уже находятся рядом с магазином, но пока не зашли в него.

Роман Рожков

«ПОЧТА РОССИИ»

заключила с Deutsche Post DHL Group соглашение о расширении сотрудничества в области доставки международных почтовых отправлений между Россией и Германией, следует из официального сообщения ФГУПа. Согласно договору, почтовые отправления Deutsche Post, предназначенные для отправки в Россию, будут передаваться в филиал «Почты России» в Германии, сортироваться в логистическом хабе ФГУПа в Берлине и потом доставляться получателям на территории РФ. Это позволит Deutsche Post упростить отправку посылок в Россию, а «Почте России» — ускорить доставку отправлений из Западной Европы.

СБЕРБАНК

объявил о создании нового венчурного фонда с объемом \$200–250 млн на десять лет, сообщил TechCrunch. Он будет инвестировать от \$5 млн в проекты, работающие в области искусственного интеллекта, финтехе, кибербезопасности, sharing economy (модель, основанная на общем использовании товаров и услуг, аренда и бартере вместо владения), маркетплейсов.

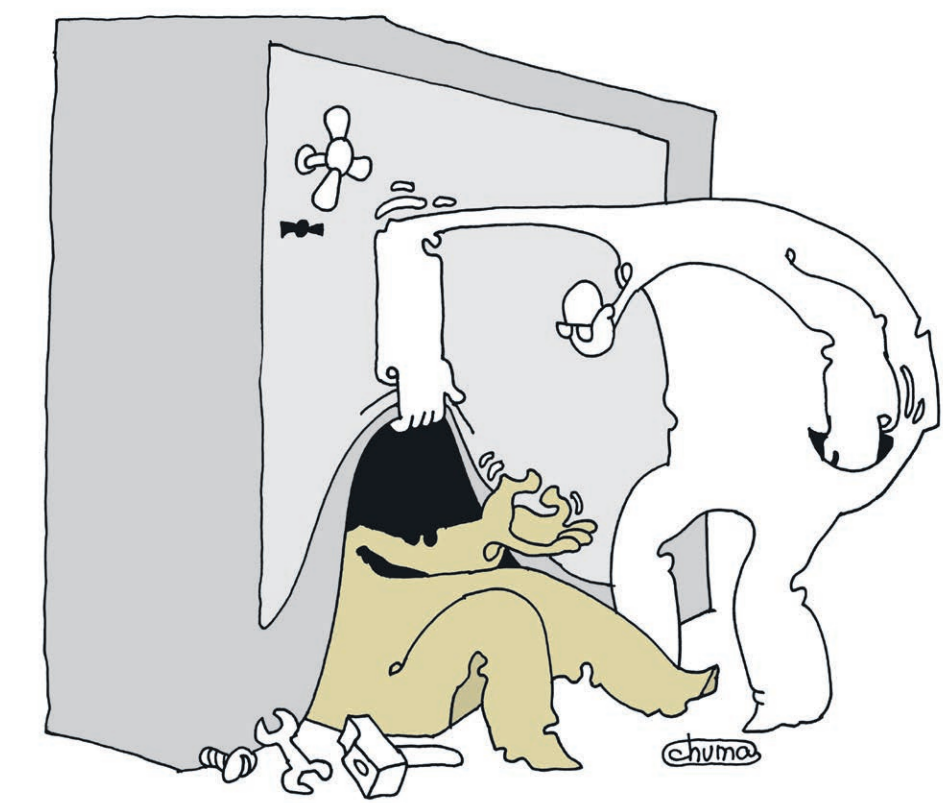
«Пересвет» в пятикратном размере

ЦБ подготовил предложения по спасению банка

Как стало известно, «Ъ», Банк России сформировал предложения по спасению банка «Пересвет». Общая сумма оздоровления, согласно предложению регулятора (есть в распоряжении «Ъ»), составит 106 млрд руб., что более чем в пять раз превышает как капитал банка, так и объем вкладов в нем. При этом санация будет проводиться, как и ранее, силами АСВ с привлечением внешнего санатора, несмотря на то что от этой практики ЦБ обещал отказаться.

Вчера состоялось совещание в ЦБ, на котором было сформировано предложение акционерам и кредиторам банка «Пересвет» по его спасению. Регулятор предлагает провести финансовое оздоровление банка с использованием механизма bail in (спасение банка за счет конвертации необеспеченных требований кредиторов в субординированные депозиты или уставный капитал банка) и с привлечением внешнего санатора.

Как указано в предложении, с которым удалось ознакомиться «Ъ», 28 крупнейших кредиторов банка с остатком средств на 1 ноября в размере 61,93 млрд руб. конвертируют 85% этих средств (52,6 млрд руб.) в субординированный кредит (учитывается в капитале) под 0,51% сроком на 15 лет. На таких же условиях конвертируется 90% (18,6 млрд руб.) долга перед четырьмя крупнейшими акционерами банка с объемом средств в нем 20,6 млрд руб. В



свою очередь, АСВ предоставляет кредит санатору, которого еще предстоит выбрать, в размере 35 млрд руб. по 0,51% на 15 лет. Итого цена спасения банка — 106,2 млрд руб. По данным источников «Ъ», знакомых с ситуацией, выбор санатора идет среди банков—кредиторов «Пересвета», в числе которых Россельхозбанк, Совкомбанк, Татфондбанк и ФК «Открытие».

Основным собственником банка «Пересвет» является Русская православная церковь с долей 49,7%. Второй крупный совладелец (24,4%) — Торгово-промышленная палата. Еще 12,4% — у главы банка Александра Швеца. Остальные собственники — миноритарии с долями менее 5%.

Вчера же, согласно существующему факту банка «Пересвет», должно было состояться заседание совета директоров. Сообщение на ленте раскрытия было подписано главами временной администрации (введена в «Пересвет» ЦБ 21 октября). В ЦБ не ответили на запрос «Ъ» об итогах заседания совета директоров. Ранее близкие к переговорам источники «Ъ» указывали, что ключевая проблема в том, что ЦБ и кредиторы не могли прийти к компромиссу о методах спасения банка из-за жесткой позиции госкомпаний, на ко-

торые приходится 30% обязательств банка (см. «Ъ» от 14 ноября). ЦБ требует участия всех крупных кредиторов в механизме bail in — государственных, частных и общественных организаций, это связано с тем, что на каждую группу приходится примерно одинаковая часть обязательств, — говорит собеседник «Ъ», знакомый с обсуждением. При этом частные кредиторы наблюдают за происходящим со стороны, так как без достижения компромисса с крупнейшими госкомпаниями никакого bail in не будет. Проблема заключается в том, что механизм bail in пока не закреплен на законодательном уровне и

может использоваться только в добровольном порядке, поэтому несогласие нескольких крупных кредиторов может сорвать весь план спасения. По мнению экспертов, кредиторам стоит согласиться с предложенной схемой. По словам старшего директора по финансовым институтам Fitch Ratings Александра Данилова, несмотря на то что суборд будет отражен в отчетности по гораздо меньшей стоимости, чем банкротство банка, потому что ЦБ берет на себя покрытие части дыры. Исходя из указанных параметров можно предположить, что объем дыры около 60 млрд руб., оценил он.

Запланированный масштаб помощи «Пересвету» является рекордным в соотношении с его активами (200 млрд руб.). До сих пор самый масштабный проект по финансовому оздоровлению — санация Банка Москвы в 2011 году с размером активов более 880 млрд руб. и размером вкладов 175 млрд руб. — обошелся в 295 млрд руб. Таким образом, спасение Банка Москвы было оценено в 30% его активов, а «Пересвета» — более чем в 50%. Примечательно, что, согласно предложению ЦБ, средства на санацию будут выделены ЦБ через Агентство по страхованию вкладов (АСВ). Хотя представители Банка России неоднократно отмечали, что намерены отказаться от такой схемы оздоровления банков.

Юлия Полякова, Юлия Локшина

правила игры

на европейском рынке газа вызывают беспокойство руководителя группы ТЭКа

Юрия Барсукова

«Газпром» уже который год берет на себя благодарную роль того мальчика, который кричал: «Волки!» Вот и теперь компания опять предостерегает, что запасы газа на Украине недостаточны и транзиту газа в Европу угрожает опасность. Поскольку никаких серьезных перебоев в последние годы не было, отношение к этим заявлениям у политиков в Европе сложилось скептическое. Но этой зимой может возникнуть иная ситуация.

Во время как синоптики прогнозируют в Западной Европе самую холодную зиму за пять лет, европейская энергосистема столкнулась сразу с несколькими вызовами. Во-первых, добыча газа в Нидерландах падает быстрее, чем ожидалось, и за девять месяцев сократилась почти на 9%. Во-вторых, крупнейшее в Великобритании газохранилище Rough, которое обычно покрывает пики потребления, работает с перебоями из-за технологических проблем. В-третьих, добыча газа в Норвегии в последние месяцы снизилась из-за хронических неполадок на крупнейшем месторождении Troll. Одновременно французские власти собираются закрыть пять АЭС на инспекцию до января, что может создать давление цены на рынке электроэнергии и привести к дополнительному использованию газа в генерации.

Для «Газпрома» это все звучит неплохо, и компания на днях в шестой раз за осень сообщила о достижении нового рекорда точных поставок в Европу, которые сейчас идут на уровне почти 600 млн кубометров. Технологически, если украинская газотранспортная система будет исправна, «Газпром» может покрыть даже аномальный пик потребления в Европе. Однако нынешнего запаса газа в украинских хранилищах (самый низкий в истории) могут не хватить для резкого наращивания давления в системе, если оно понадобится для увеличения экспорта. Это отчасти объясняет, почему европейские потребители активно закупают российский газ, хотя уровень запасов в хранилищах в ЕС существенно выше среднего за последние пять лет. Вчера президент Владимир Путин обсудил ситуацию с украинским транзитом с канцлером Германии (крупнейший потребитель российского газа) Ангелой Меркель. Результатом происходящего может стать возможность для «Газпрома» продать Украине дополнительные объемы газа; а если этого не произойдет, то переложить на Киев хотя бы часть ответственности в случае возникновения проблем зимой.

Покупатели идут по карте

Сети увеличивают продажи за счет программ лояльности

Кризис заставляет покупателей искать новые возможности для экономии. По данным Nielsen, в России 76% потребителей пойдут к тому ритейлеру, в чьей программе лояльности они участвуют.

Исследовательская компания Nielsen проанализировала предпочтения потребителей в отношении программ лояльности и выяснила, что при выборе между одинаковыми по всем критериям магазинами 76% покупателей пойдут к тому ритейлеру, в чьей программе лояльности они участвуют. Директор «Nielsen Россия» по работе с ритейлерами Дмитрий

Швецов говорит, что развитие программ лояльности и персонализация покупательского опыта стали современным трендом в российском ритейле. Это способствует повышению трафика и среднего чека ритейлера и увеличивает его вес в структуре расходов потребителя. «Российские потребители любят участвовать в акциях и в текущих экономических условиях охотно ищут выгодные предложения, а участие в программах лояльности во многом дает им такую возможность», — рассуждает Дмитрий Швецов.

По оценкам Nielsen, в России 52% потребителей владеют картами лояльности, соответственно, 48% в таких программах не участвуют. Это один из самых низких показателей вовлеченности аудитории в маркетинговое взаимодействие с ритейлерами. Для сравнения: в США в программах лояльности участвуют 85% потребителей, в Великобритании еще больше — 89%. Средний по миру показатель составляет 66%.

Большее половины потребителей в России (57%) говорят, что чаще посещают и тратят больше в магазинах, в чьих клиентских программах они участвуют, 35% готовы потратить в них немного больше. На более ценны для потребителей

скидки на продукты (их предпочитают 85%), товары в подарок отмечают 35%, кэшбек (возврат средств) — 30%. Эксклюзивный доступ к распродажам выбирают 27% респондентов.

Nielsen проводила глобальное исследование потребительских предпочтений в отношении программ лояльности ритейлеров в марте этого года среди более чем 30 тыс. онлайн-потребителей в 63 странах. Российские офлайн-ритейлеры, опрошенные «Ъ», подтверждают эту тенденцию.

потребительский рынок — с12

Туркменский газ подождет

«Газпром» приостановил арбитраж с Ашхабадом до 2019 года

«Газпром» получил столь необходимую паузу в выполнении контракта на закупку туркменского газа. Стороны договорились продолжить переговоры и остановить разбирательство в международном арбитраже до конца 2018 года. По мнению экспертов, единственным коммерчески привлекательным вариантом возобновления контракта для «Газпрома» была бы перепродажа туркменского газа в Иран.

«Газпром» до конца 2018 года приостановил разбирательство в арбитраже в отношении «Туркменгаза», следует из отчета российской компании по РСБУ за третий квартал, «с целью нахождения взаимоприемлемого решения о дальнейшем со-

трудничестве вне рамок арбитража». В сентябре о «контрактной паузе» на два года говорил зампред правления «Газпрома» Александр Медведев, не поясняя детали. Тогда собеседники «Ъ» предполагали, что «Газпром» может быть заинтересован в получении долей в месторождениях в Туркмении в обмен на возобновление контракта. В начале ноября на переговоры с Владимиром Путиным прилетел президент Туркмении Гурбангулы Бердымухамедов. По данным «Ъ», газовая тема поднималась, однако о договоренности неизвестно.

«Газпром», который с 2009 года закупал в Туркмении 10–11 млрд кубометров газа в год, в середине 2015 года подал иск к «Туркменгазу» в Стокгольме, а с начала 2016 года вообще разорвал

контракт (см. «Ъ» от 18 января). Туркмения отказалась пойти на уступки по цене газа, в то время как его стоимость на европейском рынке существенно снизилась. Из-за этого «Газпром», продавая туркменский газ в Европу, нес убытки, которые собеседники «Ъ» оценивали примерно в \$100 за тысячу кубометров. В рамках арбитража «Газпром» требовал возврата \$5 млрд переплаты за газ. Собеседники «Ъ» в монополии исходно скептически оценивали перспективы иска, поскольку Туркмения не присоединилась к Нью-Йоркской конвенции по признанию иностранных арбитражных решений. В то же время Ашхабаду некуда продать дополнительные объемы газа, кроме России.

По мнению Валерия Нестерова из Sberbank CIB,

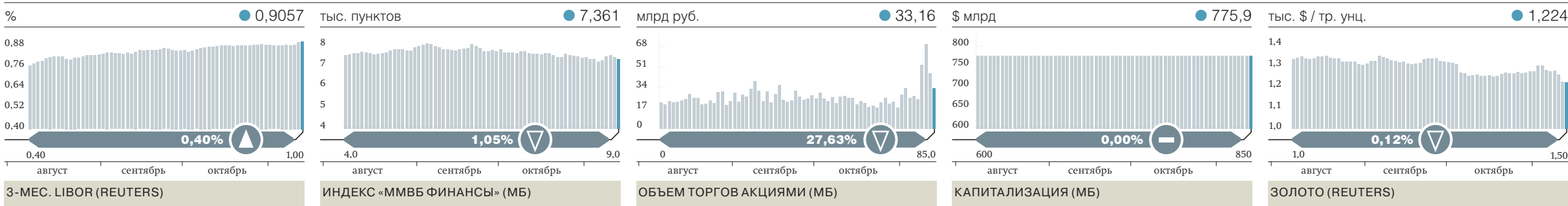
единственным коммерчески привлекательным вариантом возобновления туркменского контракта для «Газпрома» была бы отправка газа в Иран. Поставки в Европу при текущих ценах будут убыточны. Сейчас Туркмения уже поставляет газ на север Ирана (7,2 млрд кубометров в 2015 году), при этом мощность двух туркмено-иранских газопроводов составляет около 20 млрд кубометров в год. В Иране газ сосредоточен на юге, и его не хватает, так как его планируется использовать для закачки в пласт для повышения добычи нефти», — отмечает аналитик. Однако, добавляет он, сложно оценить, насколько Ашхабад и Тегеран будут приветствовать участие «Газпрома» в качестве посредника.

Юрий Барсуков

ULYSSE NARDIN
SINCE 1846 LE LOCLE - SUISSE

Eurotime
Москва, Сретенский б-р, 2,
+7 (495) 625-26-21 | www.evrotime.ru

ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСЫ



Траммп, нефть и ФРС

Для снижения курса доллара нет причин

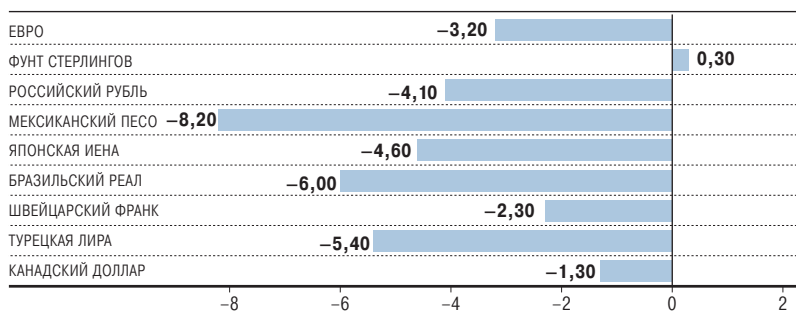
Доллар укрепляется на мировом рынке, этому способствуют покупки инвесторов, ожидающих повышения ставки ФРС. В результате по итогам торгов понедельника цена евро упала до уровня \$1,07, обновив годовую минимум. Относительно рубля доллар укрепляется менее значительно, чем относительно валют других развивающихся рынков, но против рубля вскорее может сыграть снижение нефтяных цен.

Американская валюта стремительно укрепляет позиции на мировом рынке относительно ведущих мировых валют. В понедельник индекс DXY (курс доллара относительно шести ведущих валют) впервые в этом году преодолел уровень 100 пунктов, прибавив 1,2% относительно закрытия прошлой недели. Курс доллара к иене и норвежской кроне вырос на 1,5%, до ¥107,9 и 8,52 кроне. Обогнал доллар и евро. В понедельник курс евро к доллару США снижился более чем на 1,3%, до отметки \$1,0706 — минимального значения с 4 декабря 2015 года. Непрерывный рост курса доллара продолжается шестой день подряд, за это время он укрепил позиции к валютам развитых стран на 2,3–4,8%.

Столь стремительно доллар не дорожал с осени прошлого года. Тогда инвесторы скупали американскую

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ КУРСЫ ВАЛЮТ К ДОЛЛАРУ США С 4 НОЯБРЯ (%)

ИСТОЧНИК: BLOOMBERG.



валюту в ожидании первого за девять лет повышения ставки Федеральной резервной системы США. На возможность такого исхода указывали протоколы с октября заседания ФРС и заявления главы регулятора Джанет Йеллен. Тогда в период с конца октября по начало ноября курс доллара вырос к валютам развитых стран на 3–6,3%.

Как и год назад, в настоящее время инвесторы видят угрозу своим вложениям в ужесточении денежно-кредитной политики ФРС. Вероятность этого выросла после победы Дональда Трампа на выборах президента США. Если еще в начале прошлой недели вероятность повышения ставки на декабрьском заседании оценивалась инвесторами в 80%, то после победы кандидата от республиканцев она выросла до 86%. Перспективы новых инфраструктурных

расходов, сокращение налоговой нагрузки, политика протекционизма в глазах инвесторов выливаются в инфляционное давление, которое увеличивает вероятность роста ставки ФРС», — отмечает аналитик УК «Альфа-Капитал» Алексей Губин. «Инвесторы опасаются, что в следующем году ФРС пойдет на большее количество повышений, чем ожидалось ранее. В таких условиях мы наблюдаем глобальную переоценку доллара ко всем классам активов», — говорит трейдер западного банка.

В числе наиболее пострадавших оказались валюты развивающихся стран. По данным агентства Bloomberg, за неделю они ослабили позиции к доллару США на 1,5–8,2%. При этом рубль продемонстрировал не самую худшую динамику. За шесть дней рубль ослабил позиции к доллару на 4,3% и по этому показате-

лю занял седьмое место среди 24 валют развивающихся стран. Вчера курс доллара по итогам основной торговой сессии Московской биржи поднялся на 14 коп., до 66,31 руб./\$. Это максимум с начала августа. Избрание Дональда Трампа для российского рынка, судя по всему, сулит больше выгод, чем большинству других развивающихся стран (это обусловлено надеждами на потепление в двусторонних отношениях), отмечает в обзоре стратег Sberbank Investment Research Коул Эйксон.

Однако преимуществ рубль теряет на фоне снижающихся цен на нефть, которая также страдает от укрепляющегося курса доллара. По данным агентства Reuters, стоимость январского контракта на поставку североморской Brent снизилась на 2,4%, до \$43,67 за баррель, это минимум с 12 августа. По словам начальника валютно-финансового департамента Ситибанка Дениса Коршилова, перспективы снижения стоимости нефти к уровню \$40 за баррель будут толкать курс доллара на российском рынке выше уровня 67 руб./\$. «Поддержка национальной валюты в краткосрочном периоде могут оказать сдержанный объем рублевой ликвидности на фоне налогового периода и усреднения по ФОР, но влияние этих факторов будет ограниченным», — отмечает главный аналитик Нордэа-банка Денис Давыдов.

Виталий Гайдаев

Аудиторскому заключению ужесточают режим

СИ

По словам министра финансов Антона Силуанова, такая возможность обсуждается. «Есть предложения, чтобы нам совместно с ЦБ реализовать это полномочие», — заявил господин Силуанов. — Во всяком случае, в ближайшее время мы определимся по этим компетенциям».

Поддерживают эту идею и в Счетной палате. По их мнению, роль ЦБ в совершенствовании внешней независимой аудиторской деятельности в банковской сфере должна быть существенно расширена. ЦБ надеется, что уже в ходе осенней сессии будет принят законопроект, наделяющий регулятора правом вести реестр аудиторов, сообщил вчера зампред ЦБ Василий Поздышев. Эти поправки направлены на более эффективное взаимодействие ЦБ и аудиторов, с тем чтобы ЦБ мог запрашивать определенную информацию у аудиторов, а аудиторы — у регулятора.

Кроме того, для недобросовестных аудиторов планируется ввести уголовную ответственность. «Мы готовим новое законодательство, которое вводит ответственность не только в виде штрафов за недобросовестную работу, но и уголовную ответственность за заведомо ложное предоставление информации», — заявил Антон Силуанов. Одной из главных мер, направленных на повышение качества аудиторских услуг, является переход к полному применению международных стандартов аудита с 1 января 2017 года. «Международные стандарты нацеливают аудиторов на рискориентированный подход», — пояснили в Минфине. — Новый формат аудиторского заключения снимает обет молчания и позволяет аудиторам раскрыть публично важные детали его подхода к проведению аудита, обратить внимание на ключевые факторы деятельности клиента».

Хотя ЦБ еще не стал регулятором аудиторского рынка, основные пожелания к аудиту финансовых организаций вчера были обнародованы. Аудиторам следует сосредоточиться на проверке трех аспектов — структуры собственности финансовых организаций, структуры капитала и оценки качества ссуд и соответствующего формирования резервов на возможные потери, считают в ЦБ. По мнению Василия Поздышева, это позво-

ЦИТАТА



Банк России как регулятор финансового рынка крайне заинтересован... в повышении качества аудиторской работы и пресечении недобросовестных практик

— Эльвира Набиуллина, глава Банка России, 14 ноября 2016 года

лит избежать ситуаций, когда при ликвидации банка выясняется, что реальными собственниками являются «водители, домохозяйки, безработные». По его словам, аудиторы должны проверять факты: если в капитал вносятся наличные деньги «в результате продажи картины „Мона Лиза“, которую собственнику банка подарила бабушка из Урюпинска», необходимо это проверить.

Аудиторы считают, что ЦБ переоценивает их возможности. «У нас в стране работают более 5 млн бухгалтеров, а отвечать за все должны около 4 тыс. аудиторов, которые проверяют плоды их трудов», — отмечает глава Российской коллегии аудиторов Александр Руф. «Кажется, ЦБ хочет, чтобы аудиторы заменили собой банковский надзор», — говорит глава Аудиторской палаты России Александр Турбанов. — Это довольно странно с учетом того, что ЦБ ежемесячно получает банковскую отчетность, его представители на постоянной основе присутствуют в крупных банках, кроме того, он регулярно проводит инспекционные проверки, а у аудиторов, приходящих в банк один раз в году, таких полномочий нет, и аудитор делает заключение на основании выборки». Учитывая это, вопрос о введении уголовной ответственности является спорным, полагают участники рынка. «Аудитор, как и ЦБ, может быть обманут, поэтому, прежде чем применять уголовное наказание, необходимо доказать, что заключение было «заведомо ложным», — заключает Александр Турбанов.

Юлия Локшина, Вероника Горячева

НПФ разошлись по переходам

НАПФ не поддержала профильный законопроект

На рынке коллективных инвестиций наметился раскол. Ранее обе ассоциации НПФ лоббировали изменения порядка перехода клиента из фонда в фонд. Но неожиданно законопроект, который вводит переход с подачей заявления текущему страховщику, а не ПФР (как сейчас), отклонил поддержать НАПФ из-за риска консервации баз НПФ. Таким образом, консолидированной позиции рынка по данному вопросу больше нет, и перспективы изменений становятся более туманными.

Об изменении позиции Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов (НАПФ) по закону о переходах между НПФ „Ъ“ сообщили участники рынка. «По сути этот законопроект может поставить крест на переходах между фондами, с перевесом в два голоса решено его не поддерживать», — рассказал руководитель НПФ из топ-10 по активам. По словам другого участника совета НАПФ, новый законопроект предусматривает, что офисы НПФ должны быть открыты в каждом субъекте, а для многих игроков эти требования заведомо невыполнимы, что также не устраивает многих членов НАПФ.

● Изменение порядка переходов клиентов из фонда в фонд (поправки к закону «О негосударственных пенсионных фондах») крупные группы фондов активно продвигают с апреля (см. „Ъ“

от 7 апреля). Первоначально этот проект поддерживали и НАПФ, и АНПФ. По проекту, заявление гражданина должен будет подавать не в ПФР (как сейчас), а в свой фонд. Против изменения порядка переходов выступил Минтруд, сравнивая его с «крепостным правом». При этом ЦБ поддерживает изменение порядка переходов, поскольку действующий страховщик максимально заинтересован в информировании клиента о возможной потере инвестдохода.

4 миллиарда рублей инвестиционного дохода потеряли граждане по итогам 2015 года из-за досрочной смены пенсионных фондов

Фонды — члены НАПФ объясняют неготовность поддержать проект заботой о клиенте. «В текущей редакции мы не можем поддержать законопроект, так как в нем не прописан порядок информирования о потерях инвестдохода при смене страховщика (при смене фонда чаще одного раза в пять лет гражданин лишается инвестдохода. — „Ъ“), — пояснил заместитель гендиректора НПФ «Газфонд пенсионные накопления» Антон Шпилен. В НАПФ подчеркивают, что ассоциация не выступает против подачи заявле-

ния текущему страховщику, однако сам законопроект вызывает немало вопросов. «В последнее время в документ вносились неожиданные изменения, суть которых искажает первоначальный смысл. Нет понимания, как будет работать система переходов, не будет ли она по сути заблокирована для выбора нового фонда», — пояснил советник президента НАПФ Валерий Виноградов. — В случае отрицательной или низкой на фоне рынка доходности в одном

из НПФ у человека должна оставаться возможность смены фонда». Второй лоббист отрасли — Ассоциация НПФ (АНПФ) по-прежнему намерена добиваться изменения порядка переходов, причем тоже в интересах клиентов. «Мы поддерживаем создание эффективного механизма, обеспечивающего информированное согласие застрахованных лиц на смену НПФ», — указывает исполнительный директор НПФ „Сафмар“ (один из учредителей АНПФ) Евгений Якушев. — В условиях заморозки отчислений по ОПС инвестдоход становится существ-

енной частью накопленных средств». Впрочем, и для самих НПФ изменение порядка нежелательно. «Сейчас о переходах клиентов фонды узнают только один раз в год — по итогам переходной кампании, и поэтому вынуждены резервировать большие объемы ликвидности», — указывает гендиректор НПФ „Будущее“ Николай Сидоров. — Эти средства можно было бы инвестировать и в итоге повышать доходность, в интересах клиентов и самих фондов». По итогам кампании 2015 года заявления на досрочный переход составили более 90% от общего числа. По оценкам ПФР, граждане лишились инвестиционного дохода за 2015 год на сумму более 4 млрд руб.

В настоящий момент законопроект «О НПФ» по поручению первого вице-премьера Игоря Шувалова дорабатывает Минфин. «Исключительно важна осведомленность граждан о возможных потерях при переходе из одного НПФ в другой. Получать сведения о состоянии счета граждан должен от текущего страховщика, на этом строится механизм перехода, причем этот процесс должен быть максимально прозрачен и комфортен для клиентов фонда», — заявили вчера в аппарате первого вице-премьера. Как сообщил источник, знакомый с ситуацией, Минфин должен доработать документ в течение недели. В самом Минфине на запрос „Ъ“ вчера не ответили.

Павел Аксенов

КОНТЕКСТ

БАНКИ

Физлица нарастили вклады

Вклады физических лиц в банках на 1 ноября 2016 года выросли в годовом выражении на 8,5%, а с учетом валютной переоценки — на 5%. Об этом сообщила председатель Банка России Эльвира Набиуллина на объединенном заседании думских комитетов. На конец октября 2015 года номинальный курс дол-

лара составлял 64,37 руб./\$, евро — 70,75 руб./€. По состоянию на конец октября 2016 года эти цифры были ниже — 62,9 руб./\$ и 68,68 руб./€ соответственно. Глава ЦБ также отметила: доля вкладов в валюту сейчас составляет 25%, в начале 2015 года — около 30%. «РИА Новости»

Сбербанк готовит международную стратегию

Наблюдательный совет Сбербанка в декабре рассмотрит новую стратегию развития международного бизнеса, сообщила зампред правления Сбербанка Светлана Сагайдак. Приоритетами, по ее словам, станут повышение прибыльности и инновационность. Кроме того, Сбербанк будет интегрировать систему развития персонала в международные команды, а также создаст новую IT-платформу «с использованием самых современных си-

стем в части открытого IP», которая станет основой для построения новой глобальной бизнес-модели. «РИА Новости»

РСХБ восстановил резервы

Россельхозбанк (РСХБ) в январе—сентябре восстановил резервы по кредитам на 47,1 млрд руб., говорится в ежеквартальном отчете банка по ценным бумагам. «В январе—сентябре 2016 года в связи с активным урегулированием проблемной задолженности операционные расходы банка составили 86,9 млрд руб., что на 37,6 млрд руб. (на 76%) больше по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. Одновременно в рамках указанных сделок банк восстановил резервы на возможные потери по ссудам», — говорится в отчете РСХБ. Объем восстановленных за девять месяцев резервов превысил сумму созданных провизий на 14,54 млрд руб. «Интерфакс»

Сегодня исполняется 65 лет ректору Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Михаилу ЭСКИНДАНОВУ

Его поздравляет председатель Счетной палаты Российской Федерации **Татьяна Голикова**:

— Уважаемый Михаил Абдурахманович, поздравляю Вас с Днем рождения! Благодаря Вашему мудрому руководству Финансовый университет стал настоящей жемужиной в системе национального высшего образования. Используя столь приятный повод, также хочу поздравить Вас с 10-летием работы в должности ректора — Ваша многолетняя кропотливая работа во благо возглавляемого университета заложила надежный фундамент для его успешной деятельности. Признание, в последнее время я все отчетливее вижу, не в последнюю очередь благодаря работе в Счетной палате, недостаток квалифицированных специалистов финансового профиля практически во всех сферах государственного управления. Отрадно сознавать, что в таких обстоятельствах выпускников возглавляемого Вами университета отличает высокий уровень профессиональной подготовки и компетенций.

Михаил Абдурахманович, со всей теплотой в моем сердце желаю Вам и Вашей семье крепкого здоровья, успеха в благих делах и всего самого доброго. Поздравляю с праздником!

30.11.2016

тематические страницы к газете «Коммерсантъ»

Приглашаем к участию рекламодателей
Телефоны для справок:
(495) 797 6996, (495) 926 5262
Оксана Дурова
kommersant.ru

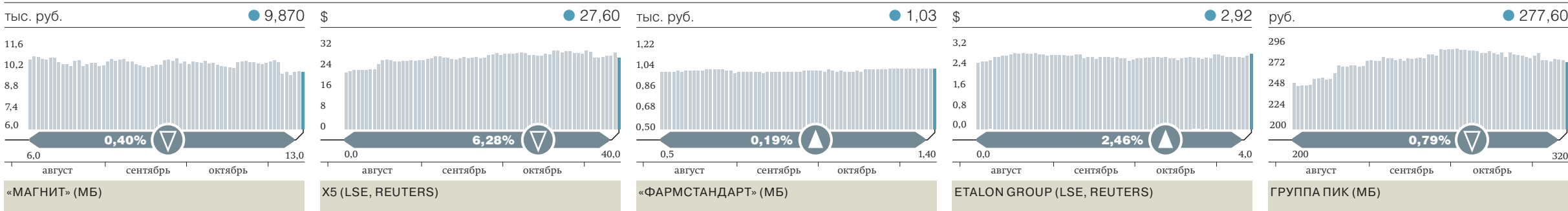
Авто. Коммерческий транспорт

реклама 16+

Коммерсантъ



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК



Zenden закупаается

Ритейлер поглощает конкурента

Один из крупнейших обувных ритейлеров Zenden продолжает консолидацию рынка. Вслед за сетью Thomas Munz компания намерена купить Mascotte, которая управляет 84 собственными и франчайзинговыми магазинами в стране.

Группа Zenden, как сообщил «Ъ» владелец компании Андрей Павлов, подписала предварительное соглашение о покупке обувной сети Mascotte. По его словам, в сделку вошли бренд и операционный бизнес 48 собственных магазинов и 36 франчайзинговых. На оформление бумаг потребуется два-три месяца, добавил господин Павлов. Он не назвал сумму сделки, но отметил, что она находится в рамках концепции группы инвестировать в новые компании 1–2 млрд руб. В Mascotte от комментариев отказались.

Zenden сохранит бренд Mascotte и продолжит открывать магазины под этой вывеской, обещает господин Павлов. «Этот бренд знают покупатели, тем более такой подход соответствует нашей стратегии по развитию продаж в среднеценовом сегменте», — пояснил он. По его словам, руководить Mascotte будет ее нынешний владелец Михаил Левашов, который сохранит долю в компании. По итогам этого года выручка Mascotte составит около 3 млрд руб., отмечает Андрей Павлов.

Управляющий партнер Falcon Advisers Игорь Кованов считает, что при самом благоприятном стечении обстоятельств сумма покупки может составить 1,3 млрд руб. без

учета долга, но, скорее всего, в реальности сделка будет носить безденежный характер или иметь символическую плату \$1. Источник «Ъ», знакомый с ситуацией, полагает, что долг Mascotte находится на уровне 1 млрд руб. «С учетом долга стоимость актива может составить 280–320 млн руб., что несильно отличается от безденежной сделки», — соглашается гендиректор «Infoline-Аналитики» Михаил Бурмистров. По его данным, выручка собственных магазинов Mascotte в этом году равнялась 1,6 млрд руб.

Zenden — единственный обувной ритейлер, который проводит сделки M&A, в то время как его конкуренты предпочитают заниматься либо обновлением и релокацией действующих магазинов, либо запуском новых собственных брендов, отмечает Игорь Кованов. Для Mascotte Zenden фактически является безальтернативным покупателем, добавляет господин Бурмистров. «Партнерские отношения между бенефициарами сетей позволяют минимизировать возможные риски для сделки M&A», — поясняет он. По его мнению, консолидация розничного рынка в сегменте fashion — объективное явление в условиях снижения реальных доходов населения и усиления ценовой конкуренции. Обувные ритейлеры с выручкой от 1 млрд до 3 млрд руб. без НДС, как правило, сталкиваются с финансовыми проблемами и вынуждены закрывать часть объектов, которые в новых условиях оказались нерентабельными, поясняет эксперт. Но, продолжает он, препятствует консоли-

дации низкое качество розничных активов, которые фактически представляют собой совокупность договоров аренды и торгового оборудования и не представляют существенного интереса на рынке M&A. «В связи со снижением арендных ставок и высвобождением площадей в торгцентрах и помещениях стритрейла компании способны открыть магазины с аналогичными или чуть меньшими затратами», — рассуждает эксперт.

В этом году Zenden уже приобрела обувную сеть Thomas Munz, состоящую из 34 магазинов в России и одного в Казахстане. Тогда эксперты оценивали актив в 250 млн руб. Сама Zenden сегодня управляет 258 магазинами и занимает третье место по обороту в 2015 году среди обувных ритейлеров после «Центробуви» и Kari. В 2015 году компания продала 8 млн пар обуви на 12 млрд руб., что в денежном выражении на 18% больше, чем в 2014 году. В 2015 году чистая прибыль ритейлера выросла в два раза, до 750 млн руб.

Общая выручка трех брендов, входящих в Zenden, по итогам этого года превысит 20 млрд руб., рассчитывает Андрей Павлов. Михаил Бурмистров оценивает перспективы скромнее — в 16–16,5 млрд руб. без НДС, что соответствует второму месту на рынке после Kari. В 2017 году оборот трех марок должен вырасти до 30 млрд руб., прогнозирует глава Zenden. А к 2020 году господин Павлов рассчитывает довести выручку группы до 110–120 млрд руб., в том числе консолидируя более мелких игроков.

Анастасия Дуленкова

ЕМГ меняет друзей

Холдинг расширяет сеть «Нового радио»

«Европейская медиагруппа» (ЕМГ) пересмотрела планы по развитию запущенного в 2015 году «Радио для друзей» — своего первого полностью русскоязычного формата, пытавшегося ориентироваться одновременно на шансон, поп- и рок-музыку. В нескольких регионах его меняют на другую русскоязычную станцию — «Новое радио». «Новое» было первым проектом на рынке радио нынешних акционеров ЕМГ и рассматривалось как конкурент «Русского радио», но спустя год после запуска занимает лишь 42-е место в столичном эфире.

Частоты, на которых вещало «Радио для друзей» в Мурманске, Белгороде, а также в Талдоме и Каширском районе Подмосковья, с 3 ноября переформированы на «Новое радио», следует из реестра Роскомнадзора. Таким образом, ЕМГ (управляет также «Евро плюс», «Дорожное радио», «Ретро FM», «Радио 7», «Спорт FM») оставила под «Радио для друзей» частоты только в трех городах — Рязани, Тольяти и Ставрополе. Еще в нескольких мелких городах эта станция вещает через партнеров, следует из реестра инфраструктуры связи.

«Вряде городов „Радио для друзей“ может быть переформатировано под более успешный молодой развивающийся проект — „Новое радио“», — подтвердил «Ъ» гендиректор ЕМГ Роман Емельянов. При этом в ЕМГ продолжают анализировать развитие «Радио для друзей», «вполне возможно, что в каких-то регионах оно останется», уточнил господин Емельянов.

ЕМГ запустила «Радио для друзей» в феврале 2015 года в нескольких регионах на частотах на тот момент на-

именее успешного своего формата — станции «Кекс FM» ставшевыми хитами 1990-х. Плейлист «Радио для друзей» составляет музыка, позиционирующаяся как «душевная и родная», — русский шансон, рок и поп, включая, например, Олега Газманова, Земфиру, группы «Любэ», «Би-2» и «Лесоповал».

ЦИТАТА



Чтобы построить радиосеть с точки зрения бизнес-целесообразности, должен быть генеральный формат, который с удовольствием будут брать в управление партнеры в городах

— Екатерина Тихомирова,

президент «Европейской медиагруппы»,

в интервью «Ъ» в мае 2016 года

В мае 2016 года в ЕМГ пришли новые владельцы — акционеры УТМК Андрей Бокарев, Андрей Козицын и Игорь Кудряшкин. Они приобрели 74,99% ЕМГ у Владимира Гридина и Михаила Федева, оставив последние 25,01% группы. На тот момент «Радио для друзей» вещало уже в девяти городах, говорила в интервью «Ъ» занимавшая тогда должность президента ЕМГ Екатерина Тихомирова. «Кризис, конечно же, сказался на темпах развития проекта», — признавала она.

Уже в июле 2016-го госпожа Тихомирова покинула ЕМГ, вместо нее холдинг возглавил пришедший с новыми акционерами бывший про-

граммный директор «Русского радио» Роман Емельянов. Ранее, в ноябре 2015 года, именно он запустил «Новое радио» на частоте, которую господа Бокарев, Козицын и Кудряшкин купили для этого у той же ЕМГ. Станцию называли потенциальным конкурентом «Русского радио», часть команды которого перешла на «Новое» вместе с господином Емельяновым.

Спустя год работы «Новое», по данным TNS Russia, занимает 42-е место по среднесуточной аудитории среди 45 измеряемых столичных радиостанций; его слушают в среднем 118 тыс. человек старше 12 лет в сутки. «Новое радио» сразу после запуска начало экспансию в регионы и сейчас вещает в 49 городах России, Молдавии и Прибалтики. В следующем году «Новое» планирует более чем в 80 городах, говорит Роман Емельянов.

Региональные частоты для расширения сети нужны «Новому радио», чтобы попасть в федеральную панель измерений TNS Russia, объясняет источник «Ъ» в одной из компаний-партнеров холдинга. «Радио для друзей», как и «Кекс FM», на частотах которого его запускали, оказалось аутсайдером среди форматов ЕМГ, занимая низкие по аудитории позиции во всех городах вещания, констатирует он. Другой собеседник на рынке радио добавляет, что проблемой «Радио для друзей» могло стать нечеткое позиционирование в попытке отобрать часть аудитории у того же «Русского радио».

По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, рынок радио восстанавливается после кризиса: за три квартала 2016 года расходы на радиорекламу выросли на 7%, до 10,3 млрд руб.

Анна Афанасьева

Владислав Доронин отошел от Capital

Бизнесмен займется своими проектами за границей

Основатель Capital Group Владислав Доронин покинул пост председателя совета директоров компании, уступив эту должность другому совладельцу — Павлу Тё. Господин Доронин, у которого есть отдельный бизнес в США, больше времени проводит за рубежом. В то же время Capital Group необходимо начинать в Москве крупные и сложные проекты, о реализации которых девелоперу придется договариваться с московскими властями. Как раз этим, утверждают в компании, Павел Тё и займется.

Об изменении в совете директоров сообщила пресс-служба Capital Group. Там пояснили, что Павел Тё займется стратегическим развитием, покупкой площадок, работой с важными партнерами и будет представлять Capital Group в органах власти на федеральном и столичном уровнях. В компании также сообщили, что еще один совладелец и акционер компании — Эдуард Берман будет курировать реализацию текущих проектов.

● Capital Group — одна из крупнейших девелоперских компаний в Москве: ее общий портфель составляет около 7 млн кв. м. По итогам 2015 года выручка, по собственным оценкам, достигла 35 млрд руб. Знаковые проекты девелопера — башни «Город столиц» и «Око» в деловом центре «Москва-Сити», жилые комплексы «Лица», «Триколор» и Mon Cher. По данным Forbes, в 2016 году компания заняла 25-е место в рейтин-

ге крупнейших владельцев коммерческой недвижимости с арендным доходом \$70 млн.

По данным двух источников «Ъ», знакомых с ситуацией в компании, господин Доронин отошел от участия в оперативном управлении Capital Group еще год назад. В пресс-службе утверждают, что состав владельцев не поменялся, а господин Доронин помимо текущих проектов Capital Group займется развитием нового для компании направления — fee-девелопмента. Официально пока никаких изменений в составе владельцев ни в «СПАРК-Интерфакс», ни в Kartoteka.Ru не зафиксированы: в этих базах, по данным на июль—август 2014 года, ООО «Капитал групп девелопмент» на паритетных началах владеет господом Тё, Дорониным и Берманом. Ротация главы совета директоров может быть результатом соглашения, согласно которому каждый совладелец поочередно исполняет обязанности председателя, либо желанием Владислава Доронина заняться другими проектами, не исключает партнер адвокатского бюро А2 Михаил Кюрджек.

В пресс-службе не поясняют, каким образом Владислав Доронин будет развивать новое для Capital Group направление, учитывая, что он занимается своими зарубежными активами, в частности гостиничной сетью Aman Resorts. В марте 2016 года господин Доронин заключил мировое соглашение в Высоком суде Лондона со своим партнером Омаром Аманатом, по которо-

му все права на сеть отелей перешли к российскому бизнесмену. Кроме того, по данным Forbes, у Доронина есть ряд девелоперских проектов в США — например, 64-этажный жилой дом на 549 апартаментов Brickell Flatiron в Майами (совместно с CMC Group девелопера Уго Коломбо), а также офисная часть небоскреба Crown Building в Нью-Йорке (проект с девелопером Майклом Шво).

То, что партнерство трех бизнесменов в рамках Capital Group носит формальный характер, косвенно доказывает тот факт, что последние сделки, как, например, покупка у властей Москвы площадки на Софийской набережной под строительство премиального жилого комплекса (около 37 тыс. кв. м) и одного из домов «Книжка» на Новом Арбате, совершались не компанией, а лично Павлом Тё. Ранее он оценивал затраты в проект на Софийской набережной в 15 млрд руб. Покупка объекта на Арбате обошлась ему в 2,4 млрд руб., еще 4,1 млрд руб., по оценкам экспертов, потребуются на создание гостиницы в доме «Книжка» (см. «Ъ» от 22 марта). Один из сотрудников компании говорил ранее «Ъ», что в этих проектах Capital Group выступит fee-девелопером. У самой компании в списке новых проектов значится строительство трех новых небоскребов на Краснопресненской набережной и застройка территории бывшего Бадавского пивоваренного завода на набережной Тараса Шевченко.

Динара Мамедова

Покупатели идут по карте

с9

Представитель сети «Лента» Анна Мелешина говорит, что по итогам третьего квартала текущего года число активных держателей карт лояльности сети выросло на 23% (год к году) и достигло 9,8 млн человек. «Около 93% совокупных продаж в третьем квартале 2016 года осуществлено с использованием карт лояльности», — утверждает она. В «Азбуке вкуса» текущий объем активных пользователей картами лояльности составил около 900 тыс., сообщил представитель сети Андрей Голубков. До обновления программы лояльности, которое состоялось в апреле этого года (была введена бонусная система вместо дисконтной), их было 384 тыс. «Почти 91% „старых“ активных клиентов подключились к бонусной программе», — поясняет господин Голубков. — Начисление бонусов способствует повторному визиту в магазин, дисконт так не работает».

Популярность промоакций среди потребителей стала расти из-за кризиса. В середине 2016 года ритейлеры насчитали, что почти треть выручки обеспечивают продажи по акциям, и стали наращивать количест-

во лояльных клиентов (см. «Ъ» от 15 сентября). По итогам первого полугодия на товары по акциям пришлось почти половина продукции повседневного спроса, а более 40% покупателей приобретают в рамках промоакций товары, которыми изначально не даже не интересовались, свидетельствовали данные Nielsen.

2,4 триллиона рублей составил оборот розничной торговли в России в сентябре 2016 года (данные Росстата)

По словам Анны Мелешинной, в кризис потребители становятся чувствительными к ценам и ориентированными на специальные акции — промопродажи растут. Гендиректор Inventive Retail Group Тихон Смыков говорит, что в кризис у компании сократился приток новых клиентов, но доля лояльных клиентов в продажах растет. «Если в 2013 году лишь половина покупок проходила по картам лояльности, то в 2016 году этот показатель превысил 80%. Доля

повторных покупок выросла в два раза за это время, в кризисные годы это особенно ощутимо и помогает нам нивелировать падение трафика, с которым столкнулись весь розничный рынок», — отмечает он.

Вице-президент одежды сети Sela Эдуард Остроброд согласен, что привлекать новых клиентов дороже.

«В то же время постоянные клиенты приносят до 80% прибыли», — добавляет он. Магазины Sela с января этого года стали активировать виртуальные бонусные карты. По словам господина Остроброда, если в январе этого года активаций карт было 4% от общего числа покупок, то к октябрю их стало 84%. «У лояльных клиентов растет средний чек, он до 20% выше среднего значения», — утверждает вице-президент Sela.

Екатерина Герасченко

недвижимость

РЕКЛАМА

ПРОДАЖА НЕДВИЖИМОСТИ С АРЕНДАТОРОМ

ЦАО

- Лоты от 23 м²
- Годовой доход от 550 т.р.
- Долгосрочный договор аренды с госкомпанией
- Подробности по телефону

СТАНЦИЯ 8 (495) 463 80 08

ИД «Коммерсантъ» предлагает вашему **ВНИМАНИЮ** тематический рекламный блок

«Недвижимость»

Рубрика выходит во вторникам, средам и четвергам

По вопросам размещения рекламы звоните Екатерине Ерохиной по телефону: 8 (495) 797 6996, 8 (495) 926 5262

kommersant.ru

ОСЕНЬ/ЗИМА 2016

БИЗНЕС-БРАНЧИ КОММЕРСАНТЪ

ДЛЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА

01.12.2016 МОСКВА MVNO: новые массовые и нишевые операторы в России

ИЗМЕНЯТ ЛИ НОВЫЕ MVNO-ПРОЕКТЫ РЫНОК СВЯЗИ РОССИИ?

ПО ВОПРОСАМ РЕГИСТРАЦИИ ЕКАТЕРИНА АБРАМОВА E.ABRAMOVA@KOMMERSANT.RU, +7 926 109 8822

СРЕДИ СПИКЕРОВ:

- Андрей Батанов, генеральный директор, Netbytel
- Евгений Васильев, генеральный директор, МТТ
- Руслан Гурджиян, управляющий директор дирекции развития цифрового бизнеса, Сбербанк России
- Владислав Новый, руководитель группы телекоммуникаций, газета «Коммерсантъ»
- Элдар Разров, советник, «Алма Групп»

Тенденции / рекламный рынок

Рекламные маневры

СМИ ищут новые способы заработать в интернете

Падение рынка медийной онлайн-рекламы усугубляется ростом популярности блокировщиков баннеров и видеороликов среди пользователей, разочарованных раздражающими форматами продвижения. Больше всего от такой ситуации страдают привыкшие полагаться на традиционную рекламу издатели СМИ. Среди возможных путей решения — незаметная для блокировщиков и меньше раздражающая читателей нативная реклама, а также платная подписка и другие способы взять деньги с читателей напрямую. Но в России, в отличие от мирового рынка, эти механизмы пока внедряются очень медленно.

Выход в блок

Рынок медийной интернет-рекламы — основного источника доходов интернет-СМИ — снижается уже не первый год. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), в 2014-м его падение достигало 5%, в 2015-м — 2%. А если не учитывать в этой сумме растущий сегмент видеорекламы, то расходы непосредственно на баннеры упали в прошлом году сразу на 6%, до 13,4 млрд руб. Сейчас динамику отслеживать сложнее: АКАР перестала разделять рынки медийной и контекстной рекламы. Впрочем, видеосегмент расти точно продолжает: по итогам 2016 года он увеличился еще на 18%, до 6,3 млрд руб., оценивает гендиректор ИМО Vi Илья Алексеев.

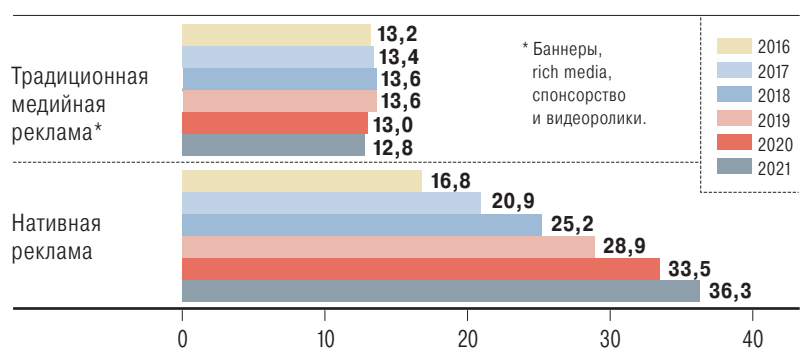
С видео есть одна проблема: пользователи называют такой формат рекламы одним из наиболее раздражающих. Например, об этом заявил 21% респондентов IAB Spain в январе 2016 года. Раздражение ведет к установке блокировщиков рекламы — и от этого страдают все, кто пытается зарабатывать на рекламе в онлайн. По данным Siteo, Россия — третья в мире по уровню популярности блокировщиков: такой софт установлен у 16% российских пользователей, у 21,2% британских и у 19,4% немецких. Это следствие интенсивного развития рекламного рынка, объясняют в Siteo: пользователи противостоят большому количеству раздражающих материалов. Одними из наиболее узких для блокировщиков рекламы компаний стали издатели — по всему миру они недополучили \$22 млрд в виде доходов от рекламы в 2015 году.

В число российских компаний, борющихся с блокировщиками рекламы, входит, например, «Первый канал»: при использовании блокировщиков он снижает качество видео. А ИД «Комитет» (включает проекты TJournal, VC.ru, Spark.ru и DTF.ru) показывал пользователям, использующим блокировщик, всплывающее окно с предложением купить расширенный аккаунт без рекламы. В итоге за неделю число пользователей с блокировщиками сократилось на 20%, число подписчиков увеличилось на 30%.

На vedomosti.ru сейчас около 15% пользователей блокируют рекламу, рассказывает digital-директор «Ведомостей» Елена Кириوشина. «В высокие месяцы, когда по основным баннерным позициям у нас почти стопроцентная заполняемость, это достаточно сильно мешает продажам. Пока

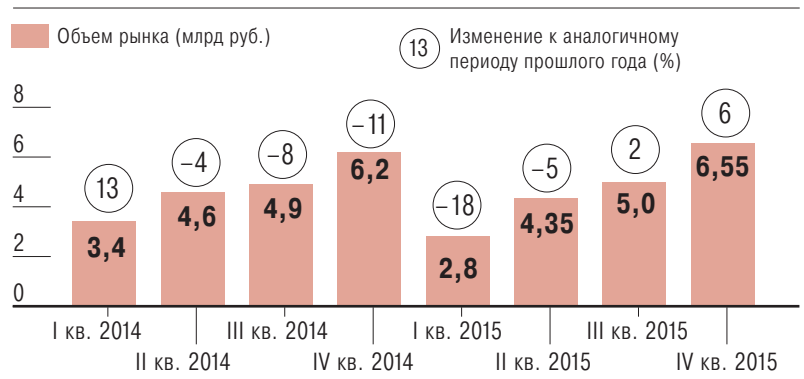
ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА НАТИВНОЙ И ТРАДИЦИОННОЙ МЕДИЙНОЙ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ В США (ОБЪЕМ РЫНКА, \$ МЛРД)

ИСТОЧНИК: BI INTELLIGENCE НА ОСНОВЕ ДАННЫХ INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, PRICEWATERHOUSECOOPERS И IHS.



РЫНОК МЕДИЙНОЙ РЕКЛАМЫ В РУНЕТЕ

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ АССОЦИАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ АГЕНСТВ РОССИИ.



мы не начали как-то специально коммунцировать или бороться с пользователями, блокирующими рекламу, но исследуем кейсы других СМИ», — говорит она. Один из таких примеров — британская The Financial Times, где эксперимент с пропусками слов в тексте статей привел к тому, что 47% пользователей, увидевших пропуск, согласились внести ft.com в белый список.

Плата за нативность

Впрочем, есть формат рекламы, который блокировщики просто не замечают: это нативная реклама, которая не выделяется по формату и содержанию по сравнению с редакционными материалами. Среди русскоязычных СМИ есть по крайней мере один проект, для которого такая реклама уже стала основным источником дохода, — это базирующаяся в Риге Meduza. О структуре выручки Meduza рассказала в октябре: нативная реклама приносит более 72% оборота компании, 23% приходится на баннеры и контекстную рекламу, 5% — на конференции и школу «Ферма». Правда, в целом пока компания отрицается об убытках, которые составили €1,13 млн при выручке €554 тыс. по итогам 2015 года, — выдержки из финансового отчета опубликовало латвийское издание Delfi. В 2016 году рост выручки издания приближается к 100%, утверждает издатель проекта Илья Красильщик.

В 2016 году Meduza сделала около 250 нативных материалов. При этом среднее время их просмотра пользователями составляет семь минут, что примерно равно показателю редакционных материалов. Доходы от нативной рекламы в дальнейшем будут только расти, уверен господин Красильщик. «По западным расчетам, в ближайшие пять лет нативная реклама будет самым быстрорастущим сегментом, при этом быстрее всего будет расти именно нативная реклама в ме-

ди — спонсорский контент. Поскольку в России обычно все растет с нуля, хоть и с опозданием, у нас в относительных цифрах рост должен быть еще выше», — рассчитывает он.

Летом создание агентства нативной рекламы анонсировал ИД «Комитет». Размещать ее в компании планируют и на партнерских площадках: уже есть договоренности с несколькими сайтами. Сейчас в работе до 20 рекламных проектов, часть из которых должна выйти зимой. «Бывает, что статья об очень сложном и дорогом продукте даже на 2 тыс. просмотров может дать клиенту такую конверсию, которую он не может найти в другом месте», — рассказывает директор по развитию бизнеса «Комитета» Даниил Хасаншин.

При этом у многих издателей отношение к нативной рекламе остается как минимум настороженным. Так, у «Ведомостей» есть предложение по небаннерной рекламе на сайте. «Но мы предпочитаем не называть это нативкой, потому что зачастую под этим термином на рынке продают джинсу», — объясняет Елена Кириوشина.

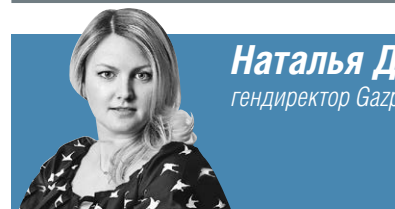
А издание Republic.ru (ранее — Slon.ru) в принципе планирует отказаться от нативной рекламы. «Для нас это несущественный и, думаю, временный источник доходов. Все-таки, это джинса, и мы постараемся в будущем отказаться от этого вида рекламы», — считает инвестор Republic.ru Александр Винокуров. При этом такая реклама может принести изданию хороший трафик, признает он: «Если текст интересный, хоть и рекламный, его читают хорошо; в этом году были тексты с 100–200 тыс. просмотров».

Подписная кампания

Часть издателей пытается компенсировать снижающиеся доходы от медийной рекламы при помощи платного доступа к контенту. В России одним из первых изданий, решивших брать плату за доступ к материалам сайта, стали как раз «Ведомости» — компания ввела подписку в 2011 году. Сейчас у издания около 20 тыс. онлайн-подписчиков, а в 2017 году компания надеется удвоить их количество. Впрочем, в 2015 году 70% доходов «Ведомостей» приносила бумага: 90% выручки от нее приходилось на рекламу в газете и 10% — на подписку. В структуре доходов в онлайн 63,5% «Ведомостям» приносит реклама, 31% — подписка и 5,5% — другие доходы. «В 2016 году эта структура практически не изменится, но общий рост дохода в диджитале составит около 9%», — прогнозирует Елена Кириوشина. По ее словам, развивать платную модель на российском рынке сложно, но постепенно пользователи привыкают платить за контент. «Подписная модель в СМИ выглядит уже не так устрашающе, как, к примеру, три года назад», — отмечает она.

В 2014 году платный доступ к части материалов сайта ввел Slon.ru. Сейчас у проекта, сменившего название на Republic.ru, около 20 тыс. подписчиков, при этом годовая подписка стоит около 4 тыс. руб. Введение платной модели Максим Кашулинский, тогда занимавший должность главного редактора проекта, объяснял тем, что полагаться только на рекламную модель издателям уже нельзя: стоимость рекламы будет снижаться из-за автоматических систем закупок и расти за счет рекламных доходов будут в основном крупные порталы.

Сначала под paywall на Slon.ru вошло до трех статей в день, а сейчас практически все статьи доступны только подписчикам, в бесплатном доступе остаются лишь новости. По словам Александра Винокурова, рост доходов от подписки в первом полугодии 2016 года составил примерно 250% к первому полугодью 2015-го, а соотношение доходов от платных



Наталья Дмитриева,
гендиректор Gazprom-Media Digital

«Многие называют нативной рекламой то, что к ней отдаленно относится»

— Какого объема медийной рекламы можно ждать по итогам 2016 года на рынке в целом? — На сегодняшний день можно прогнозировать общий объем рынка интернет-рекламы в 110–120 млрд руб., из которых около 20% приходится на медийную.

— Какая доля из этого объема приходится на интернет-СМИ? Как она будет меняться в ближайшие два-три года? — Если не брать поисковые системы и другие трафикогенерирующие порталы, то не более 30% от медийных бюджетов. Особых факторов, влияющих на изменение доли, нет, поэтому скорее соотношение в ближайшие годы сохранится.

— Какой формат, по вашему мнению, наиболее перспективен? — Безусловно, видеореклама — этот перспективный формат, который живет на всех платформах, следя за контентом. И скорее именно платформы и их развитие определяют перспективные форматы. Сейчас большое внимание уделяется мобильной платформе, где рекламные

форматы меняют свойства и появляются новые. Так, например, infeed-формат (видеореклама внутри текста... «Б») на мобильных устройствах воспринимается пользователем гораздо лучше, чем на десктопе, а это формирует повышенный спрос со стороны рекламодателя.

— Как рекламодатели относятся к нативной рекламе? — Нативная реклама существует уже давно. Спецпроекты с контентом, в который интегрирован рекламодатель, появились на нашем рынке несколько лет назад. Сейчас в связи с наличием большого числа данных о пользователе, его интересах и поведении можно интегрировать рекламное сообщение в контент, близкий по тематике и содержанию. Это интересно и пользуется повышенным спросом. Единственное, как все новое, это направление сейчас немного хаотично, и многие называют нативной рекламой то, что к ней отдаленно относится.

— По данным Siteo, у 16% российских пользователей установлены блокировщики рекламы. Как соотносятся эти данные с вашими?

— По нашим данным, примерно у 15% пользователей установлены блокировщики. Интересен, что в большей степени это мужчины, поэтому на ресурсах с мужской аудиторией доля вырастает до 20%. При этом они же являются активными потребителями видеоконтента. С точки зрения рекламного инвентаря около 25–30% попадает в эдблочки.

— Как процент пользователей блокировщиками будет меняться в ближайшее время? — В данном случае работает эффект сарафанного радио. В среднем в год мы фиксируем прирост пользователей с эдблочерами примерно на 5%. Динамика будет зависеть от эффективности мер борьбы.

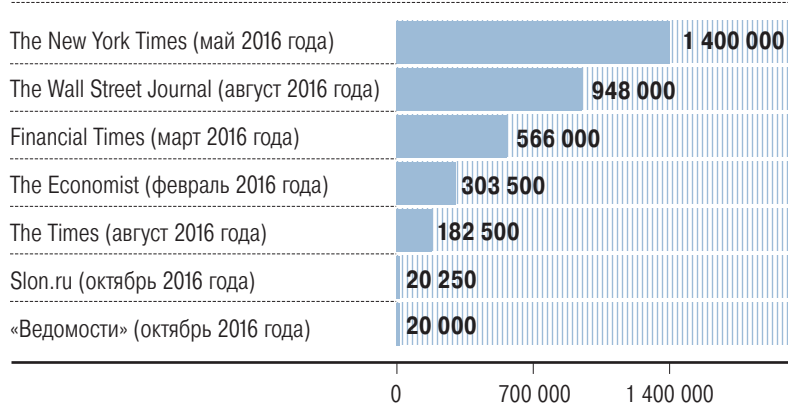
— Как площадки, на которых вы продаете рекламу, борются с блокировщиками? — Мы как селлер тестируем технологическое решение. С видео все немного сложнее: если в баннерной рекламе коды антиблочеров можно устанавливать прямо на страницы сайтов, то видео живет в плеере и дистрибутируется на множество ресурсов. Предварительные результаты мы ждем в первом квартале 2017 года и планируем интегрировать решение во втором квартале.

Сами ресурсы пытаются бороться, управляя доступом к контенту. То есть пользователь не получает доступа к нужному контенту, если у него стоит блокировщик рекламы.

Интервью взяла
Елизавета Макарова

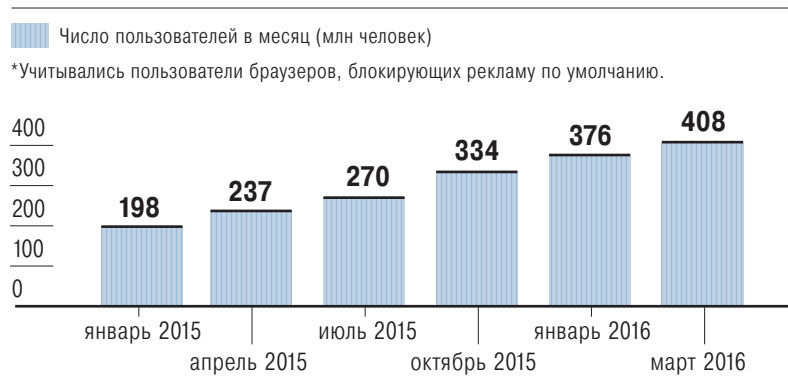
КОЛИЧЕСТВО ПЛАТНЫХ DIGITAL-ПОДПИСЧИКОВ

ИСТОЧНИК: ПРЕЗЕНТАЦИЯ «БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА» НА RIIW 2016, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ.



ПОПУЛЯРНОСТЬ БЛОКИРОВЩИКОВ ОНЛАЙН-РЕКЛАМЫ В МИРЕ*

ИСТОЧНИК: PAGEFAIR.



*Учитывались пользователи браузеров, блокирующих рекламу по умолчанию.

пользователей к рекламе по итогам января—июня было 57% к 43%.

TJournal продает платные аккаунты, позволяющие писать и читать комментарии, такие есть примерно у 2% пользователей. Стоят они 75 руб. в месяц, 229 руб. — за три месяца и 749 руб. — за год. В объеме выручки сайта — это 10%. В ИД «Комитет» довольны тем, как работает такая модель, и планируют развивать платные сервисы и на других своих изданиях.

На Sports.ru ввели платный аккаунт в мобильных приложениях, который дает возможность просматривать контент без рекламы. Так, отключение рекламы на месяц в приложениях Sports.ru или Scores & Video для iOS стоит 149 руб., навсегда — 1190 руб. В тематических приложениях, посвященных спортивным командам, месяц без рекламы стоит 75 руб. Сейчас подписка приносит около 2% выручки компании, говорит гендиректор Sports.ru Дмитрий Навоша.

На мобильный сегмент в Sports.ru делают серьезную ставку. Инвестиции в них решили не сворачивать, несмотря на кризис, из-за чего для компании 2015 год стал убыточным. «Теперь у нас самые популярные из всех медийных приложений в России, и международные проекты отлично растут», — доволен господин Навоша. Расширение на зарубежную аудиторию — еще один принципиальный момент. «Зависеть от одной только России в ее нынешнем состоянии нам не хотелось бы», — говорит он.

Впрочем, и платная модель не всегда показывает хорошие результаты. Так, в начале 2015 года проект W-O-S.ru, ранее отколовшийся от OpenSpace.ru, запустил раздел «Черный ВОС», где пообещал бороться с цензурой и ханжеством российского общества и отделить зерна от плевел». Месяц доступа к «черному ВОС»

пользователей к рекламе по итогам января—июня было 57% к 43%.

TJournal продает платные аккаунты, позволяющие писать и читать комментарии, такие есть примерно у 2% пользователей. Стоят они 75 руб. в месяц, 229 руб. — за три месяца и 749 руб. — за год. В объеме выручки сайта — это 10%. В ИД «Комитет» довольны тем, как работает такая модель, и планируют развивать платные сервисы и на других своих изданиях.

На Sports.ru ввели платный аккаунт в мобильных приложениях, который дает возможность просматривать контент без рекламы. Так, отключение рекламы на месяц в приложениях Sports.ru или Scores & Video для iOS стоит 149 руб., навсегда — 1190 руб. В тематических приложениях, посвященных спортивным командам, месяц без рекламы стоит 75 руб. Сейчас подписка приносит около 2% выручки компании, говорит гендиректор Sports.ru Дмитрий Навоша.

На мобильный сегмент в Sports.ru делают серьезную ставку. Инвестиции в них решили не сворачивать, несмотря на кризис, из-за чего для компании 2015 год стал убыточным. «Теперь у нас самые популярные из всех медийных приложений в России, и международные проекты отлично растут», — доволен господин Навоша. Расширение на зарубежную аудиторию — еще один принципиальный момент. «Зависеть от одной только России в ее нынешнем состоянии нам не хотелось бы», — говорит он.

Сначала под paywall на Slon.ru вошло до трех статей в день, а сейчас практически все статьи доступны только подписчикам, в бесплатном доступе остаются лишь новости. По словам Александра Винокурова, рост доходов от подписки в первом полугодии 2016 года составил примерно 250% к первому полугодью 2015-го, а соотношение доходов от платных



Варвара Мельникова,
управляющий директор «Афиши»

«За год мы выросли в трафике более чем на 30%»

— Как вы оцениваете переход «Афиши» из печати в онлайн? — Пользователи всегда ценят «Афишу» за то, что она владеет инсайтами, обладает качественной экспертизой, имеет собственное мнение и формирует тренды. И это было приоритетом компании в этом году. «Афиша» прошла путь от традиционного издательского дома к медиасервисной компании, которая отвечает на главный запрос своего пользователя. Продукты «Афиши» побуждают к действию здесь и сейчас, в офлайне и онлайн. И если десять лет назад для этого было необходимо издавать журнал, сейчас необходимо присутствовать на всех возможных платформах в интернете. Восприятие контента изменилось: пользователю удобно потреблять контент через привычные каналы — соцсети и мессенджеры.

Как мы реагируем на эти изменения? Мы продолжаем развивать мобиль, усиливаем дистрибуцию приложений для iOS и Android. Во многом благодаря активной работе в социальных сетях в сентябре 2016 года «Афиша Daily» стала крупнейшим

лайфстайл-медиа в России с 7,5 млн визитов в месяц. Теперь постепенно будут меняться и флагманский проект «Афиши» — сайт afisha.ru, — он станет удобным и современным. На мой взгляд, мы справляемся с этой задачей вполне успешно: сейчас «Афишей» пользуются около 80 млн уникальных пользователей в год.

— Какой у вас будет динамика рекламной выручки по итогам 2016 года? — Мы не раскрываем долю рекламной выручки, но ее динамика положительная: за год мы выросли в трафике более чем на 30% и интегрировали несколько новых рекламных форматов. В целом выручка «Афиши» делится между доходами от сервисов (комиссия за продажу билетов, офлайн-продажами («Пикник Афиши») и рекламными доходами.

— Какой рекламный формат будет расти наибольшими темпами? — «Афиша» начинает производить видеоконтент и распространять его через соцсети и видеоплатформы — это наиболее перспективный рынок и для продажи рекламы, и для роста

стоил 189 руб., полгода — 1 тыс. руб. Кроме доступа к материалам раздела платные пользователи получали возможность пользоваться чатом и секретными стикерами. Но уже летом 2016 года W-O-S.ru отключил возможность подписки, а в октябре был заморожен уже весь проект.

Как и нативная реклама, подписочная модель тоже становится яблоком раздора для издателей, имеющих разные взгляды на развитие рынка. «Идеологически против подписки» выступает, например, Илья Красильщик. «Мы считаем, что главный успех медиа — это его популярность. Мы не видим в России культуры подписки, а у читателей достаточно бесплатного контента — даже слишком много, чтобы еще за что-то платить», — поясняет он.

Вдогонку за всем миром

Несмотря на все попытки бороться с падением традиционных рекламных доходов, наибольший объем выручки российским онлайн-издателям по-прежнему обеспечивает баннерная реклама. К примеру, у ИД «Комитет» на медийную рекламу приходится 70% доходов, у «Ведомостей» — 86% рекламной выручки в цифровой среде (оставшиеся 14% приходится на спецпроекты). У Republic.ru доля нативной рекламы к баннерной «незначительна», говорит Александр Винокуров.

В то же время на глобальном рынке ситуация больше похожа на революцию. Так, к 2021 году доля доходов от нативной рекламы в общем объеме дисплейной рекламы в США может достичь 74%, пишет Business Insider со ссылкой на оценку BI Intelligence. В 2016 году ее доля составляет уже 56%. В абсолютных цифрах эти показатели — соответственно \$16,8 млрд и \$13,2 млрд, а вырастут до \$36,3 млрд против \$12,8 млрд.

По данным Native Advertising Institute, издатели ожидают роста доходов от нативной рекламы на уровне 25% к 2018 году, тогда как в 2015 году прирост составил 11%. В опросе принимали участие 156 медиаконаний из 48 стран, из которых 48% заявили, что уже используют нативную рекламу, а еще 39% планируют добавить такой формат. Самое сложное в работе с нативными материалами, по мнению издателей, — это объяснить суть формата рекламодателям, а также оценить стоимость такой рекламы. При этом 7% издателей не маркируют нативную рекламу, хотя 86% читателей положительно воспринимают ее только при условии специального обозначения.

Подписочная модель за рубежом тоже демонстрирует признаки жизни: The New York Times Co. по итогам третьего квартала сообщила о росте онлайн-подписчиков на 129 тыс. человек за месяц и увеличении выручки от этого направления на 16% к прошлому году. При этом прибыль компании по сравнению с прошлым годом рухнула сразу на 96%, до \$406 тыс. Дело в том, что даже самая удачная стратегия в интернете не спасает от другой серьезной проблемы современных СМИ — резкого падения печатной рекламы, которое в случае The New York Times составило 18,5% к прошлому году.

Елизавета Макарова

пользовательской аудитории. На текущий момент рост просмотров видео в интернете составляет 100% в год, а Facebook и Google приоритизируют видео в выдаче. Более того, видеоконтентом делятся на 1200% больше, чем текстами и картинками.

— Интересно ли вам нативная реклама? — Мы сделали более 40 нативных партнерских материалов за 2016 год. Более того, мы пошли дальше и стали придумывать более сложные партнерские интеграции: например, запустили под клиента собственное медиа внутри «Афиши Daily» — «Афиша Nightly». Такие проекты не только приносят трафик рекламодателю, но и нравятся редакции: мы экспериментируем с контентом и форматами, анализируем предпочтения нашей аудитории. Буквально несколько дней назад похожий кейс запустился совместно со Сбербанком.

— Какой процент посетителей заходит на «Афишу» с блокировщиками рекламы? — Около 20% пользователей на desktop afisha.ru. Мы не ставим антиблокировщики — это право пользователя, который, возможно, в один из своих визитов покупает билеты через приложение «Афиши», читает нативные проекты или приходит на «Пикник Афиши».

— Что вы думаете о введении подписки? — Мы тестируем разные возможности монетизации.

Интервью взяла
Елизавета Макарова

первые лица

«Мы такие гибкие панки в автопроме»

Основатель ВМГ Алексей Бакулин о человекочасах, конкурентах и беспилотниках

Обвал авторынга в России обескуражил не всех участников отрасли. Так, холдинг ВМГ (ранее — группа компаний «Волгабас»), несмотря на неоднозначные прогнозы динамики продаж, расширяет производство автобусов, планируя в 2017 году запустить завод мощностью в половину падающего автобусного рынка. Почему продолжают инвестировать, как удается выживать и на что холдинг рассчитывает в будущем, «Ъ» рассказал основатель ВМГ АЛЕКСЕЙ БАКУЛИН.

— В октябре заработал ваш новый завод во Владимире, заложенный в апреле 2014 года. Тогда уже был присоединен Крым, началось активное введение санкций против России, спустя несколько месяцев рухнули цены на нефть, вслед за ними — рубль. Автомобильная промышленность оказалась одной из наиболее пострадавших отраслей. Но проект был продолжен, хотя автобусный рынок, упавший в 2015 году на 19% и в 2016 году, по прогнозам, снижающийся еще на 6%, ведь не был исключением из общей тенденции?

— Нет. Помимо фактической девальвации рубля, с нашего рынка ушли деньги. Коммерческий спрос на автобусы за год практически исчез. Туристические автобусы просто перестали покупать, стабильной ситуация осталась только по муниципальным госзакупкам автобусов. Хотя в то же время мы получили определенное преимущество перед иностранными конкурентами, которые до этого вели довольно агрессивную политику. — Возможно, помогла господдержка? Вы ее получаете?

— В 2014 году, когда возникла потребность в газомоторной технике, мы очень быстро перестроились, создали абсолютно новый широкий модельный ряд автобусов — малые, средние, городские, двенадцатиметровые, туристические, пригородные. Сейчас газомоторная техника занимает почти половину наших продаж, и покупку нашей продукции субсидирует государство. Но для нас это, по сути, транзитные деньги — вся скидка идет клиенту.

— Почему в такой нестабильной ситуации вы не заморозили проект?

— Строить большой завод во Владимире мощностью 5 тыс. автобусов в год — это для нас ключевое решение. Со своими текущими производственными мощностями и компетенциями мы не справимся с технологической революцией, которая произойдет буквально в ближайшие три-четыре года. Мы и так уже пережили несколько достаточно серьезных внутренних кризисов, сопряженных с внешними. Сейчас мы понимаем, что рынок больших и средних автобусов готов к приходу нового серьезного и мощного игрока. Мы хотим стать этим новым серьезным игроком.

Мы были таким лидером по инновациям, и все подходило к нам и хлопало по плечу, при этом мы оставались нишевым игроком. Мне, честно говоря, надоела эта история, теперь и мы будем выпускать тысячи. И будем выпускать автобусы совершенно в другом технологическом переделе, нежели это делают наши коллеги. Новый завод мы строим уже с теми технологиями, которые нам позволяют на 20–30% сократить себестоимость выпускаемой продукции. Кроме того, с нашими текущими мощностями мы не можем охватить большие заказы, какие размещает, например, Москва.

— Какова общая сумма инвестиций в завод и когда он окупится, по вашим расчетам?

— Порядка 7 млрд руб. за три года. Окупаемся мы сразу же, денежный поток начался с октября. Выпуск автобусов начнется во втором полугодии 2017 года. Полностью вернуть вложения должны за 6,5 лет.

— С учетом какой загрузки? В России в целом в этом году, по прогнозам РнС, будет продано всего 8,5 тыс. автобусов...

— 60% берет внутренний рынок, 40% — экспорт, точка безубыточности вообще от тысячи автобусов.

— Какие банки вас финансируют?

— Сейчас это группа «Юниаструм», которая сливается с «Восточным». У них агрессивные планы по развитию, и нас они поддерживают. В этом году группа выделила нам 2 млрд руб. на оборотные расходы и 1,5 млрд руб. на новый завод.

— А какова судьба завода в Волгограде?

— Там будут делаться как раз нишевые модели малыми сериями. Сейчас это туристические международные автобусы. По бизнес-плану мы расширим волгоградские мощности с 500 до 1 тыс. автобусов, 4 тыс. машин будут выпускаться во Владимире. Волгоград мы не бросим развивать, он территориально очень хорошо расположен. Инвестиции в расширение составят примерно 500 млн руб.

— Сколько людей будет работать на заводах?

— Сейчас в Волгограде работают 625 человек, во Владимире будут работать примерно 700 человек.

— За счет чего возникнет такая экономия трудовых ресурсов во Владимире?

— Там будут полностью роботизированные сварка и окраска, сборка. Фактически мы на 30% сокращаем трудоемкость от действующих моделей. В среднем по рынку, чтобы собрать автобус, требуется 1 тыс. человеко-часов. На этом заводе технология позволит уложиться в 657 часов. Рядом мы строим технопарк, где разместятся поставщики, которые будут производить для нас компоненты. Это ключевой момент.

— Вы их уже привлекли, и если да, то чем?



ФОТО: АЛЕКСЕЙ БАКУЛИН



ФОТО: АЛЕКСЕЙ БАКУЛИН



ФОТО: АЛЕКСЕЙ БАКУЛИН

Рынок больших и средних автобусов готов к приходу нового серьезного и мощного игрока. Мы хотим стать этим новым серьезным игроком

Нам удастся достаточно быстро внедрять новые технологии и решения, которые, например, в тех же группах ГАЗ и на КамАЗе должны пройти долгое согласование

Просто все считают меня сумасшедшим, сейчас бы притихнуть и откладывать денежки. А я, наоборот, понимаю, что для меня это идеальное время

— Кого-то привлекли. Мы привлекаем их своими объемами, будущими заказами, свободными площадями, на которых они располагаются, инвестируют. Полномасштабное производство стартует в 2017 году, первые изделия мы начнем выпускать в этом.

— Это звучит довольно оптимистично. Предпосылки для быстрого роста сейчас нет, и чтобы в текущей ситуации перевести сюда поставщиков, для их рентабельности нужны гораздо большие объемы, чем дает один производитель. Предполагается, что покупателями станут также группа ГАЗ и КамАЗ?

— Мы их не ограничиваем.

— Понятно, но зачем это вашим конкурентам? У них есть свои поставщики.

— Если посмотреть на нас, группу ГАЗ и КамАЗ, вы увидите одно наше главное отличие — мы занимаемся только автобусами, это бизнес, на котором мы максимально сфокусированы. Понятно, что группа ГАЗ сегодня является лидером рынка, но все равно их главная история — это легкий коммерческий транспорт. Они в этом направлении двигаются, развивают, инвестируют, а ЛиАЗ находится в таком полумасштабном состоянии, которое фактически теряет рынок, который был завоеван. По факту они его отдают нам, МАЗу, НеФАЗу. ЛиАЗ получит импульс за счет собственного двигателя, это, конечно, очень хороший фактор, но этот двигатель доступен и нам. Технологически мы сейчас идем впереди всех российских игроков. Мы, к примеру, первые, кто запустил беспилотный автобус, первые, кто его создал таким, каким он должен быть.

— Вы упоминали о продаже 40% автобусов на экспорт, сейчас есть подобные контракты?

— В основном мы сейчас работаем на леворульную Африку. Это наиболее доступный рынок с учетом господдержки экспорта через Российский экспортный центр и Росэксимбанк. Мы заключили контракт с Гамбией, небольшой — на 26 автобусов. Ведем переговоры о поставке с Конго и Танзанией. Первые два автобуса до конца года уйдут в Иран в виде пробной поставки. Новый завод полностью настроен на то, чтобы мы делали модульные машины, потому что экспорт машиностроительной техники — это не классические автобусы, это машинокомплекты, которые нужно правильно упаковать, правильно разделить и очень быстро собрать их на любой территории. Также планируем сфокусироваться на Ближнем Востоке с базой в ОАЭ и разрабатывать праворульные автобусы под африканский рынок.

— А в самом простом для экспорта направлении — Таможенного союза — вы работаете?

— Поставки в Казахстан и Киргизию рассчитываем начать со следующего года, когда это позволят возможности наших предприятий. Сейчас наш завод загружен полностью до конца года (всего будет выпу-

щено 500 автобусов за год) и почти на весь первый квартал следующего.

— Кто заказчики?

— Тольятти, Волгоград, Краснодар. Еще сейчас сделали 23 школьных автобуса на 200 млн руб. для большой школьной программы. В Санкт-Петербург должны поставить 125 автобусов на 2,3 млрд руб. к 1 апреля для чемпионата мира по футболу.

— У вас довольно сильно диверсифицированный модельный ряд. Как вам удается при небольших объемах предоставлять относительно невысокую цену?

— Ну, я тоже абсолютно не понимаю, как нам удается. В России выявили создание множества автобусных производств, но сейчас сохранилось всего три реальных производителя — группа ГАЗ, КамАЗ и мы, не считая белорусского МАЗа. Рынок достаточно своеобразный, и благодаря этому никакие другие производители здесь не выживают и не развиваются. Мы не можем нормально прогнозировать спрос, потому что нет нормальных смежностей парка. Только за счет инновационности подходов к внутренним процессам производства и развития различных моделей мы смогли маневрировать, удерживать и находить себе клиентов в том или ином сегменте для того, чтобы загружать свое производство. Мы же постоянно в напряжении, мы такие гибкие панки в автопроме. Посмотрите на другие проекты, автобусы Hyundai на TagAZe, например — производство оказалось негибким и в какой-то момент не смогло отвечать на запросы рынка, им пришлось свернуться. Делать малые партии, малые объемы это, действительно, достаточно сложно.

— И вы работаете себе в убыток?

— Мы не можем себе позволить работать в убыток. За нами не стоит никаких серьезных структур. Все эти годы нам удавалось выжить, потому что работали четко по определенным сегментам, там, где была высокая маржинальность, где могли предоставить достаточно быстро свою технику, и очень быстро реагировали на запросы клиентов. Если вы посмотрите список всех наших моделей с 2000 года, вы увидите, что мы выпустили раз в десять больше автобусов разных типов, чем группа ГАЗ с КамАЗом вместе взятые.

— Ну, вот это и удивительно: чем больше типов машин, тем выше себестоимость, общий объем выпуска и так крайне мал.

— Мы не делаем много в моменте. Мы работаем от заказа к заказу. Во многом благодаря своеобразности структуры (мы семейная компания) нам удается достаточно быстро внедрять новые технологии и решения, которые, например, в тех же группах ГАЗ и на КамАЗе должны пройти долгий процесс согласования. Благодаря этому, например, нам первым удалось внедрить в автобусы Controller Area Network (CAN bus) — это, грубо говоря, бортовой компьютер, который управляет всеми жизненными системами машины. Кроме того, мы первые создали 15-метровые, полностью низкопольные автобусы.

— Откуда вы берете технологии?

— Когда начинали проект, мы создали свой инженеринговый центр. То есть если традиционно компании используют конструкторские службы на аутсорсе, то у нас было собственное конструкторское бюро, кадры и технологии. Сейчас, конечно, немного другое время наступило, мне кажется, нужно много процессы отдавать на аутсорсинг. Так, мы сотрудничаем с инженеринговым центром ComMechLab петербургского политехнического университета (выполнял заказы для Ford Motor Company, Daimler, BMW, Ferrari, General Motors), он делает для нас расчеты основных автомобилей. Мы понимаем, что это обеспечит конкурентное преимущество. И знаете, мы сейчас будем делать первые беспилотные автобусы.

— Но это пока не бизнес...

— Это вы правы, конечно, но есть один момент: это бизнес не просто завтрашнего дня — послезавтрашнего. Сейчас я веду переговоры по поставке беспилотников с тремя заказчиками — со «Сбербанк Лизингом», Олимпийским парком и ВДНХ. Но законодательство мне не позволяет выпустить эти транспортные средства. Поэтому я настаиваю на том, чтобы правительство одобрило временные регламенты, благодаря которым получились бы легализовать использование беспилотников хотя бы на закрытых территориях. С октября мои беспилотные автобусы курсируют по небольшой ограниченной территории в Сколково. В перспективе мы хотим делать не только беспилотные автобусы, мы хотим делать карго-доставку последней мили. Доставка пиццы, доставку быстрой почты. Это, конечно, идеальная была бы штука. В Сколково мы работаем в тестовом режиме до марта, и если все будет в порядке, начинаем готовить еще несколько машин, но уже однозначно на коммерческой основе. При рыночной стоимости беспилотников в среднем 20–30 млн руб., моя продукция будет стоить 6,5–10 млн руб., в перспективе беспилотный автобус должен стоить 3–4 млн руб. Вообще я не хочу в будущем продавать железки, я хочу продавать именно системы.

— А эту систему вы с кем-то вместе разрабатываете?

— У меня четыре проектных группы, которые сегодня работают над каждым элементом — от IT-работы до непосредственного управления парком, над системой зарядки и непосредственно созданием транспортного средства. Практически все свободные деньги трачу на это, потому что это будущее.

— Сколько было сделано инвестиций в проект беспилотников?

— Пока, к сожалению, не так много, но я не могу вам полностью раскрыть эту информацию. Мы хотим получить еще поддержку из федерального бюджета.

— Какие у вас отношения с Минпромторгом?

— Замечательные, потому что они нас поддерживают.

— Как же они вас поддерживают, если они вам никаких средств до сих не выделили?

— Пока не дали, но дадут, наверное. Я рассчитываю. Я хочу сказать, что сегодня те механизмы, которые есть, они нам, конечно, помогают и нас поддерживают. Мы, например, готовим заявку в ФРП — проект по разработке шасси и электробусов.

— Вы много рассказываете о новых технологических решениях вашей компании. А как вы прокомментируете публично распространяемую информацию о недовольстве качеством вашей продукции, о срывах заказов?

— Вы начали наш разговор с вопроса, как нам удается держаться на этом рынке. У нас очень мощные конкуренты со всех сторон, нигде никто не ждет с распростертыми объятиями, никто не предлагает: «Приходи, про-

давай свои автобусы». Соответственно, там, где более или менее ровная конкуренция, там, где мы, по крайней мере, можем участвовать в конкурсах, где нас сильно не ограничивают, мы еще имеем какие-то возможности и там, в принципе, нет никаких конфликтных ситуаций.

— Где?

— Ну, к примеру, в Тольятти. Вот мы поставили туда 60 машин, оттуда не идет никакого негатива. Просто в Тольятти мы не вошли в конфликт чьих-то интересов. Но так как у нас все-таки достаточно серьезные амбиции, мы не можем работать только в таких узких нишах и хотим попробовать все рынки.

— В Калининграде власти отказались от автобусов, как писали в СМИ, из-за их недоконфликтности.

— Компания «Волгабас» в принципе в этих скандальных историях напрямую не задействована. Если говорить о Калининграде, там все решения принимала лизинговая компания, купила у нас автобусы, мы получили деньги, а у компании возникли проблемы с передачей. Такая же история в свое время была с Москвой, но мы сделали все автобусы, получили свои деньги, собственно, поэтому, в принципе, и сохранились как компания.

— Действительно, проблема в том, что мы пока почти не работаем напрямую. В Петербурге «Волгабас» напрямую выигрывает конкурсы, срывов нет, по качеству претензий нет, на протяжении последних двух лет мы существенно обновили парк города. Но что касается Калининграда, понимаете, если ты вдруг выиграл конкурс помимо воли заказчика, ты никогда нормально не поставишь свой продукт. К сожалению, такая практика есть, и нет никаких механизмов, чтобы этому противостоять. 6 июня — поставка, а седьмого числа — расторжение контракта, как вы считаете, это нормально? Автобусы они реально только через месяц поежали посмотреть. Человек, который еще не видел автобуса, директор парка, уже дал несколько интервью, что они некачественные. То есть в принципе «нормальная конкурентная борьба», наверное. Но мы в любом случае будем принимать участие в конкурсах.

— А чьим интересам вы помешали в Волгограде, где активно жаловались на нерабочие кондиционеры?

— Волгоград получил прекрасные автобусы, но там было две проблемы. Первая — это выборы, вторая — сейчас там фактически идет передель рынка. Волгоград оказался одним из таких древних рынков с газелями и маршрутками. В связи с этим началась реорганизация транспортной системы, город закупил 150 новых автобусов, поставку которых мы выиграли по конкурсу. Губернатор поддерживает эту реорганизацию, но на все, что поддерживает губернатором, есть сторона, которая просто кидает в это грязь.

— Во Владимире писали петиции против «Волгабасов», требовали проверить соблюдение экологических норм — это тоже «грязь»?

— Одинаковые автобусы ходят во Владимире и в Тольятти. В Тольятти хорошее отношение к машинам, во Владимире — почему-то нет. Естественно, есть вопросы, например, по качеству метана, мы не идеальны, мы постоянно работаем над улучшением машин, мы это понимаем. Что мы сделали во Владимире? Мы строим новый завод практически в болоте, вкладываем деньги, платим налоги. Просто все считают меня сумасшедшим, сейчас бы притихнуть и откладывать денежки. А я, наоборот, понимаю, что для меня это идеальное время, потому что когда в следующем году будет рост — даже пусть стагнация — я буду готов, и им со мной не справиться.

— Интервью взяла Яна Цинова

ЛИЧНОЕ ДЕЛО БАКУЛИН АЛЕКСЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ

Родился 31 августа 1975 года в городе Волжском Волгоградской области. В 1998 году с отличием окончил учебу в Волгоградской академии государственной службы. В 2001 году защитил диссертацию на тему «Финансовая стратегия предприятия отрасли приоритетного инвестирования». С 1996 по 2006 год занимает руководящие должности в компаниях, аффилированных с автобусным заводом «Волжанин». В 2014 году основал холдинг ВМГ, который занимается развитием бренда Volgabus, строительством завода во Владимирской области. Участник «дорожных карт» Национальной предпринимательской инициативы АСИ, член НП «Клуб лидеров». Женат, двое детей.

COMPANY PROFILE «БАКУЛИН МОТОРС ГРУПП» (ВМГ)

Машиностроительный холдинг с производственными мощностями в Волгоградской и Владимирской областях. Выпускает полный модельный ряд дизельных и газомоторных автобусов. Имеет собственный центр инженеринга и дизайн-бюро, является инициатором и инвестором беспилотной универсальной платформы «Matrëshka», позволяющей создавать самоуправляемые транспортные средства различного назначения. В 2015 году компания реализовала 238 автобусов, за девять месяцев этого года — 240 штук. За полгода 2016 года прибыль компании составила 13,6 млн руб., выручка — 1,4 млрд руб. Прибыль в 2015 году выросла втрое, до 24,2 млн руб., выручка сократилась на 5%, до 3,2 млрд руб.



В Эрмитаже проходит выставка «Джованни Болдини. Художник belle époque». Подробности — в следующем номере „Ъ“

ПРЕМЬЕРА ОПЕРА

Все карты биты

«Пиковая дама» в Театре Станиславского и Немировича-Данченко

В Театре Станиславского и Немировича-Данченко прошли премьерные показы новой постановки «Пиковой дамы» Чайковского. Режиссер Александр Тител и художник Сергей Бархин поставили спектакль, неформально посвященный предыдущим версиям оперы на сцене театра — Станиславского в 1930-м и Льва Михайлова в 1976-м. Дирижер Александр Лазарев сдвинул темпы, так что теперь, накануне столетия самого театра, новая «Пиковая» Тителя выглядит и звучит пронзительно и тревожно. Рассказывает ЮЛИЯ БЕДЕРОВА.

Одно движение руки режиссера — и действие «Пиковой дамы» Чайковского, уже изменившего время действия относительно пушкинского оригинала, переносится дальше, в начало XX века, в обстоятельства и атмосферу условного до-революционного Петрограда на фоне Первой мировой войны. Бурные шинели и сестринские передники, длинные пальто, тонкие мундштуки и платья модерна кроют на барышнях с соответствующей осанкой, провалы с водой на черном полу сцены и тонкие деревянные мостки, хор мальчишек в военном обмундировании и огромных сапогах не по размеру (среди слушателей, провожающих мальчишек, — медсестры с младенцами, как будто бы приготовленными на смену марширующим детям), гроза и сбившаяся в кучу пестрая по мысли, манерам и почти одноцветная по исполнению городская толпа — все создает атмосферу разрушающегося города, разрушающегося мира, распадающейся истории, социальных и человеческих отношений. Предчувствие мрака, тревога, разлитая в воздухе, добавляют музыке Чайковского еще одно тревожное измерение. А стремительные, радикально компактные лазаревские темпы вкупе с эффектными красками и взвинченной оркестровой артикуляцией заставляют хор и героев оперы двигаться, действовать и звучать в многомерном пространстве тревоги просто и быстро, как прыгают в омут, без рассуждений.



Исполнителям главных партий в этой постановке приходится выстраивать образы с особенной подвижностью и простотой рисунков
ФОТО ОЛЕГА ЧЕРНУСА

Сценография избегает конкретики, все сцены «Пиковой» идут в одном и том же символическом пространстве, организованном полукружьем белых колонн на огромном поворотном круге, то ли полуразрушенным, то ли исчезающим. А по краям сцены — прозрачная архитектурная рамка классицистского портика, совсем мираж (работа художника по свету Дамира Исмагилова в спектакле заслуживает отдельного упоминания). Абстрактная классика прошлого придает разворачивающемуся у публики на глазах странному и трагическому приключению модерна, мизансценически выполненному с нетривиальной графичностью, особую ностальгическую ноту, ощущение беззащит-

ности, предчувствие темного бесконечного воздуха за границами разрушающегося уюта и тоскливого страха перед будущим.

Александр Лазарев, свернув указания автора с метрономом, режиссером и собственным слышанием, ведет спектакль в головокружительных темпах, не давая публике вздохнуть (что, впрочем, не мешает исполнителям главных партий точно дышать и делать партии выразительными, разве что хору приходится заметно поторопливаться), вычеркивая из списка предлагаемых эмоций параметр наслаждения и как будто отжимая партитуру, из которой уходят лишние слезы, возможная вязкость и велеречивость. Музыка плотным стремительным потоком ведет героев от одной ситуации к другой, от одного бытового события к следующему, словно от одной катарстрофы к другой, представляя собой как будто само звучание бурного, неумолимо схлопывающегося времени, рока и безнад-

ности. Хотя многие эпизоды в такой интерпретации оказываются по звучанию легки и нарядны, нарядность эта призрачная, мрачного толка.

Исполнителям главных партий и вторых ролей в этой конструкции приходится выстраивать образы и вокальные партии с особенно быстрой отзывчивостью, подвижностью и простотой рисунков. Лиза и Герман в спектакле скорее обычные молодые люди, с точными картинными чертами и обыкновенной в стремительных обстоятельствах предчувствия катастрофы всечеловеческой растерянностью внутри, нежели выдающиеся из своей среды герои. Очарование обыкновенности в образах обоих делает их опасно близкими друг другу и зрителю, переживающему вместе с ними утрату мира, крушение иллюзий, гипноз игры, стремление выжить и тягу умереть. Елена Гусева здесь замечательная Лиза, прямолинейная, тихая, несложная девушка, чей вну-

тренний объем стремительно растет и к последней сцене вырастает до огромных трагических размеров. Нажмиддин Мавлянов — Герман романтического, порывистого толка и вокальной уверенности (Герман Николая Ерохина мягче, медленнее, пространнее в эмоциях и выражениях). Он не «страшный», но пугающий своей простодушной взвинченностью, безумный своим буквальным соответствием многомерное обаяние жизни в обстоятельствах смертельной пустоты, надвигающейся вместе с вихрем истории. Елецкий, Чекалинский, Томский почти неотличимы по степени простоты от главных героев, разве что они чуть мельче, немного менее отзывчивы к пронызывающему провозгласу холоду тихой бури или банальные неоперные мерзавцы. Единственная, кто здесь необычайна, старомодно сильна и потому высокомерна, — Графиня. Елена Заремба — великодушная стержень всей конструкции, а ее героиня оттого и умирает (как будто вдруг переламывается пополам), что стержня в погибающем мире больше не может быть.

Сам этот мир с его катастрофой распада призрачной стабильности, с тоскливой огромностью стоящей буквально в дверях пустоты и горьким воздухом потери оказывается заметно ближе зрителю, чем можно было бы ожидать. Вторым движением руки режиссера новой «Пиковой» привычно разворачивает тоску и ужас прошлого в тревожное настоящее. Спектакль, продажающий не только традицию «Пиковых» в театре, но и линию таких спектаклей Тителя, как «Война и мир» Прокофьева и «Хованщина» Мусоргского, становится камерной по языку версией сквозного сюжета, говорящего со зрителем о нем самом в универсальной по звучанию и буквальной по комплексу ассоциаций социальной драме современной растерянности.

МОНОМЕНТАЛЬНОЕ ИСКУССТВО

В Москве откроется памятник Майе Плисецкой

Памятник Майе Плисецкой в образе Кармен откроется в центре Москвы в сквере имени балерины на улице Большая Дмитровка 20 ноября, в день ее рождения. Об этом сообщил заместитель министра культуры РФ Александр Журавский. «Это была непростая задача, так как мы знаем, что она не хотела ничего в бронзе, напоминающего персонально ее. Но памятник должен был ухватить ту удивительную грацию, которой отличалась балерина», — сказал он. Автором скульптурной композиции стал Виктор Митрошин, до этого создавший статуэтку гран-при премии «Майя», который изобразил Плисецкую в любимом ею образе Кармен. Высота памятника составит 9 метров.

Инициатором создания памятника Майе Плисецкой стал супруг балерины, композитор Родион Шедрин, который принимал активное участие в обсуждении проекта на всех его стадиях. Инициативу поддержало Министерство культуры РФ, аккумулировавшее внебюджетное финансирование проекта, одобренного комиссией по монументальному искусству при Мосгордуме. Памятник создавался при финансовой поддержке основателя благотворительного фонда «Искусство, наука и спорт» Алишера Усманова. ТАСС

АНИМАЦИЯ

Хаяо Миядзакки работает над новым мультфильмом

Японский режиссер анимационного кино Хаяо Миядзакки, объявивший в 2013 году о завершении карьеры, может выпустить первый и последний полнометражный мультфильм с использованием компьютерной графики до своего 80-летия. Об этом он заявил в интервью телеканалу NHK. Впервые со своим намерением снять мультипликационный фильм «Лусеница Боро» с использованием компьютерной графики Миядзакки объявил еще в 2015 году. Однако в ходе интервью телеканалу режиссер признался, что остался недоволен результатом, поэтому принял решение превратить его в полнометражный мультфильм. Работа над полнометражным фильмом «Лусеница Боро» может занять до пяти лет. Официального заявления от знаменитой Studio Ghibli пока не было, однако Миядзакки уже приступил к работе над раскадровкой фильма. Хаяо Миядзакки — режиссер анимационного кино, один из создателей японской студии Ghibli, основанной в 1985 году. Самые известные из выпущенных ею картин — «Небесный замок Лапута» (1986), «Мой сосед Тоторо» (1988), «Унесенные призраками» (2001) и «Рыбка Поньо на утесе» (2008). Картина «Унесенные призраками» в 2002 году получила «Оскар» в номинации «Лучший мультипликационный фильм». Последний на данный момент фильм режиссера Миядзакки «Ветер крепчает» вышел летом 2013 года. «РИА Новости»

This Year Next Year*



16.11.16 | Конгресс Центр ЦМТ



* Этот год, следующий год

СПОРТ

ЧЕМПИОНАТ МИРА-2018

Естественный отбор в Россию

Квалификация к мировому первенству пока проходит без неожиданностей



В Европе завершилась стартовая часть отборочного турнира к чемпионату мира по футболу 2018 года: больше матчей в этом году сборные проводить не будут. Никаких особенно громких сюрпризов первые четыре тура квалификации не принесли. Во всяком случае, ни про кого из футбольных грандов нельзя сказать, что в будущем году ему придется выкарабкиваться из непростой ситуации, чтобы добыть путевку в Россию.

Группа А Французы, для которых домашний чемпионат Европы нынешнего года закончился таким болезненным проигрышем португальцам, вошли в отборочную кампанию к российскому мировому первенству со слегка подкорректированной и помолодевшей основой и стартовали в ней с легкого конфуза — нулевой ничьей против белорусов. Впрочем, затем сборная Франции одержала три подряд победы — над болгарами, голландцами и шведами. Голландскую и шведскую команды она обыграла кое-как, со скандинавами даже была вынуждена отыгрывать пропущенный после перерыва гол, но в принципе задачу-минимум на осеннюю часть цикла можно считать выполненной. Перспективы французам в борьбе за первое место в группе, которое дает прямую путевку на чемпионат мира, явно хороши. Попасть в Россию из европейской зоны можно и заняв второе место. Восемь лучших команд из девяти, финишировавших на этой позиции, получают право сыграть в стыковых матчах.

Скорее всего, в гонке за эту позицию будут участвовать голландцы, после непопадания на чемпионат Европы прилично обновившие состав, и шведы.

Группа В В этой группе матч фаворитов состоялся в первом же туре. И благодаря домашней победе со счетом 2:0 над чемпионами Европы португальцами швейцарцы сразу же вырвались в лидеры. Весомые, скажем так, три очка они взяли и в следующем туре, справившись в гостях с как следует пошумевшими летом на французских стадионах венграмми. В пассиве сборной Швейцарии пока нет осечек. У португальцев базельская так и остается единственной. Но надо учесть, что в трех других матчах им не пришлось напрягаться: соперниками были аутсайдеры — андоррцы, фарерцы и латыши, которым Криштиану Роналду наколотил в общей сложности семь голов.

Группа С Интересно, были у кого-то сомнения, что с первого места в этой группе выйдут немцы? Старт в отборочном турнире оснований думать, что чемпионы мира могут испытать в квалификации какие-то серьезные трудности, не дал. Сборная Германии, не прибегнув к помощи новых по сравнению с предыдущими топ-турнирами имен, одержала четыре победы в четырех матчах. Причем крупно обыграла не только самаринцев, но и норвежцев с чехами. Североирландцы, которые пока идут следом за грандами, мо-

гут считать счет своего матча против немцев — 0:2 — уже своего рода достижением.

Группа D Турнир в этой группе обещает быть чрезвычайно любопытным. Она равна по подбору команд, и реальные шансы заскочить на первое место есть, кажется, у четырех сборных — валлийской, сербской, ирландской и австрийской. Австрийцы хуже всех прошли старт, проиграв сербам и ирландцам и разойдясь на своем поле миром с валлийцами. Ирландцы — лучше всех. У них всего два потерянных очка. И то за потерянные их можно и не считать: сборная Ирландии сыграла вничью с прибавившими сербами в гостях.

Группа E Эта группа тоже смотрелась довольно ровной, но после четырех туров в ней вывился явный лидер. Речь о сборной Польши, которая, позволив в первом туре отнять у себя два балла аутсайдером из Казахстана, затем выиграла трижды. Третий выигрыш — в Румынии со счетом 3:0 — имеет, понятно, особенную ценность: поляки разгромили одного из своих главных конкурентов на чужом поле. Их безусловный герой осознал — это герой традиционный, форвард Роберт Левандовский. Он забил в четырех матчах столько же мячей, сколько Криштиану Роналду.

Группа F Сборная Англии успела в этом отборочном цикле пережить незапланированную смену тренера: Сэм Эллардайс, которого уличили в попыт-

ке не совсем законно заработать на консультациях по тонким трансферным моментам, уступил свой пост Гарту Саутгейту. Вряд ли, впрочем, такая перестановка кардинальным образом повлияет на судьбу английской команды. Задел для того, чтобы в соответствии с прогнозами успешно пройти по дистанции отбора, она уже создала. Ее рекорд чуткокопортит лишь гостевая ничья со словенцами, а украшает выездная победа над словаками, которые позиционировались как основные оппоненты англичан.

Группа G Сборным Испании и Италии летом не повезло сойтись друг с другом уже в 1/8 финала чемпионата Европы (итальянцы тогда неожиданно уверенно победили). Теперь жребий свел их — уже с новыми тренерами Хуленом Лопетеги и Джампьеро Вентурой — в одной группе квалификации чемпионата мира. Правда, на сей раз проигрыш в дуэли не будет означать автоматический вылет из состязаний — у неудачника останется, видимо, возможность прорваться в Россию через стыки. Четыре тура испанская и итальянская команды прошли более или менее нога в ногу. Крохотное преимущество — у испанцев, которые, как и предполагалось, после европейского первенства освежили состав целой группой

игроков. Во втором туре они упустили на последних минутах победу в очной встрече с противником номер один, но ничья на чужом поле — это результат в любом случае достойный.

Группа H Сборная Бельгии, которую уже несколько лет без колебаний включают в высший эшелон континентального футбола, штампует выигрыши за выигрышем в матчах с соперниками на одну-две категории ниже в манере, даже более впечатляющей, нежели немцы. У бельгийцев они абсолютно все разгромные. Разница голов просто фантастическая: на 21 забитый — один пропущенный. Отличились во встрече с бельгийцами эстонцы. Но трудно представить, чтобы в Эстонии сильно радовались этому обстоятельству: в ворота прибалтийской сборной влетело аж восемь мячей.

Отборочный турнир. Зона UEFA

Группа А	Группа В	Группа С	Группа D	Группа E	Группа F	Группа G	Группа H
Франция—Швеция 2:1. Болгария—Белоруссия 1:0 (Попов, 10). Люксембург—Нидерланды 1:3 (Шано, 44 (пен.)) — Роббен, 36; Денай, 58, 84).	1. Франция 3 1 0 7:2 10 2. Нидерланды 2 1 1 8:4 7 3. Швеция 2 1 1 6:3 7 4. Болгария 2 0 2 6:10 6 5. Белоруссия 0 2 2 2:6 2 6. Люксембург 0 1 3 5:9 1	1. Швейцария 4 0 0 9:3 12 2. Португалия 3 0 1 16:3 9 3. Венгрия 2 1 1 8:3 7 4. Фарерские острова 1 1 2 2:8 4 5. Латвия 1 0 3 2:8 3 6. Андорра 0 0 4 1:13 0	1. Ирландия 3 1 0 7:3 10 2. Сербия 2 2 0 9:5 8 3. Уэльс 1 3 0 8:4 6 4. Австрия 1 1 2 6:7 4 5. Грузия 0 2 2 3:5 2 6. Молдавия 0 1 3 2:11 1	1. Армения—Черногория 3:2. Дания—Казахстан 4:1. Румыния—Польша 0:3.	1. Англия 3 1 0 7:2 10 2. Словения 2 2 0 4:2 8 3. Словакия 2 0 2 7:2 6 4. Литва 1 2 1 5:7 5 5. Шотландия 1 1 2 6:8 4 6. Мальта 0 0 4 1:10 0	1. Испания—Македония 4:0. Албания—Израиль 0:3. Лихтенштейн—Италия 0:4.	1. Бельгия 4 0 0 21:1 12 2. Греция 3 1 0 9:2 10 3. Босния и Герцеговина 2 1 1 8:5 7 4. Кипр 1 0 3 3:8 3 5. Эстония 1 0 3 5:15 3 6. Гибралтар 0 0 4 2:17 0

Победители групп напрямую выйдут в финальную часть чемпионата мира 2018 года. Восемь команд, занявших вторые места в своих группах с лучшими показателями (всего в зоне UEFA девять групп), сыграют между собой в стыковых матчах.

КАДРЫ

Краснодарцев перевели с греческого на сербский

Саша Обрадович назначен главным тренером «Локомотива-Кубани»

Бронзовый призер баскетбольной Евролиги, краснодарский «Локомотив-Кубань», вчера объявил о назначении на пост главного тренера команды сербско-го специалиста Саши Обрадовича. У руля команды он сменил Фотиса Кацикарису, который был уволен в конце прошлой недели из-за неудовлетворительных результатов, демонстрируемых краснодарцами в нынешнем сезоне.

Руководство «Локомотива-Кубани», как и было обещано, весьма оперативно определилось с новым главным тренером команды. Вчера президент «Локомотива» Андрей Ведищев сообщил, что тренировать краснодарцев будет Саша Обрадович. Контракт с 47-летним сербским специалистом подписан до окончания сезона. Дальнейшее сотрудничество будет зависеть от того, как у Обрадовича пойдут дела в Краснодаре.

Напомним, что тренерский пост в «Локомотиве» стал вакантным в минувшую пятницу, когда было объявлено о расторжении контракта с Фотисом Кацикарисом, под руководством которого краснодарцы показывали, прямо скажем, не самую впечатляющую игру. Да, в межсезонье «Локомотив» был вынужден расстаться со многими своими лидерами, усилиями которых и добился третьего места в Евролиге, став настоящим открытием турнира, но это не в полной мере, скажем так, оправдывает осечки, которые команда допускала в текущих турнирах. Так в первенстве Единой лиги ВТБ «Локомотив» с Кацикарисом провел четыре матча (воскресная встреча с «Цмоки-Минск» проходила уже после увольнения тренера) и уступил в двух из них. В Кубке Европы, победа в котором дает путевку в Евролигу, «Локомотив» стартовал еще более неудачно, одержав только одну победу в четырех играх. Вероятно, необходимо срочно выправлять положение в Кубке Европы и побудила «Локомотив» как можно быстрее найти тренера. Ведь очередной матч на европейской арене краснодарцы проведут уже завтра — дома против словенской «Олимпии».



Перед новым главным тренером «Локомотива-Кубани» Сашей Обрадовичем поставлена задача вернуть клуб в Евролигу

«Мы попали в сложную ситуацию, связанную с необходимостью изменений в начале сезона, тем более что смена главного тренера всегда болезненна. Результат и

игра, которую показывала команда на старте сезона, безусловно, не могли нас устраивать», — признал Андрей Ведищев. — Надеюсь, что опыт и качества Саши Обрадовича помогут команде как можно скорее найти свою игру и выйти на новый уровень». Господин Ведищев отметил, что ждет от Обрадовича «более продуктивного тренировочного процесса и, конечно, результатов». «Наши задачи на сезон не меняются, во всех турнирах положение исправимо. Зная Обрадовича как амбициозного тренера и эмоционального человека, понимаю, что это именно те качества, которых нам не хватало на старте сезона», — сказал президент «Локомотива-Кубани».

Отметим, что Сашу Обрадовича пока больше вспоминают как некогда очень сильного баскетболиста. Пиком его карьеры стало серебро Олимпийских игр 1996 года. Тогда в финале сборная Югославии уступила американской Dream Team, остановить которую в принципе было нереально. Обрадович также становился чемпионом мира (1998) и трижды выигрывал чемпионат Европы (1995, 1997, 2001). В последние годы он сумел заработать себе и тренерскую репутацию. В частности, весьма продуктивными были четыре сезона, проведенные им в берлинском «Альбе». Команда, несмотря на то что не располагала выдающимися финансовыми возможностями, дважды пробивалась в Евролигу, где оба раза добиралась до стадии топ-16.

Задача вернуться в главный еврокубок поставлена перед Сашей Обрадовичем и в Краснодар. И, как дал понять тренер, он намерен перестроить игру команды ради достижения цели. «Безусловно, я чувствую давление, потому что это определенный вызов для меня», — прокомментировал свое назначение Обрадович. — Но я его принял с оптимизмом и надеюсь, что смогу изменить игру команды к лучшему. Я не говорю, что предыдущий тренер не справился, но у меня будет другой подход».

Александр Петров

РЕЗУЛЬТАТ

Теннис

Итоговый чемпионат АТР в Лондоне. Призовой фонд — \$7,5 млн

Групповой этап. Первый тур
Группа Ивана Лендла
Новак Джокович (Сербия, 2) — Доминик Тим (Австрия, 8) 6:7 (10:12), 6:0, 6:2. Милош Раонич (Канада, 4) — Гаэль Монфиш (Франция, 6) 6:3, 6:4
Группа Джона Макинроя
Кеи Нисикори (Япония, 5) — Станислас Вавринка (Швейцария, 3) 6:2, 6:3.

Рейтинг АТР
1 (1). Энди Маррей (Великобритания) — 11 185 очко. 2 (2). Новак Джокович (Сербия) — 10 780. 3 (3). Станислас Вавринка (Швейцария) — 5115. 4 (4). Милош Раонич (Канада) — 5050. 5 (5). Кеи Нисикори (Япония) — 4705. 6 (6). Гаэль Монфиш (Франция) — 3625. 7 (7). Марин Чилич (Хорватия) — 3450. 8 (8). Рафаэль Надаль (Испания) — 3300. 9 (9). Доминик Тим (Австрия) — 3215. 10 (10). Томаш Бердых (Чехия) — 3060. 11 (11). Давид Гоффен (Бельгия) — 2780. 12 (12). Жо-Вильфрид Тсонга (Франция) — 2550. 13 (13). Ник Кириос (Австралия) — 2460. 14 (14). Роберто Баутиста (Испания) — 2350. 15 (15). Люка Пуйе (Франция) — 2156. 16 (16). Роджер Федерер (Швейцария) — 2130. 17 (17). Григор Димитров (Болгария) — 2035. 18 (18). Ришар Гаске (Франция) — 1885. 19 (19). Джон Иснер (США) — 1850. 20 (20). Иво Карлович (Хорватия) — 1795... **46 (46). Андрей Кузнецов** — 970... **52 (52). Карен Хачанов** — 863... **56 (56). Михаил Южный** — 826... **82 (78). Константин Кравчук** — 683... **98 (104). Даниил Медведев** (все — Россия) — 611.

Рейтинг ИТФ
1 (1). Анжелика Кербер (Германия) — 9080 очко. 2 (2). Серена Уильямс (США) — 7050. 3 (3). Агнеша Радваньска (Польша) — 5600. 4 (4). Симона Халеп (Румыния) — 5228. 5 (5). Доминика Цибулкова (Словакия) — 4875. 6 (6). Каролина Плишкова (Чехия) — 4600. 7 (7). Гарбинье Мугуруса (Испания) — 4236. 8 (8). Мадисон Киз (США) — 4137. **9 (9). Светлана Кузнецова** (Россия) — 4115. 10 (10). Джонана Конта (Великобритания) — 3640. 11 (11). Петра Квитова (Чехия) — 3485. 12 (12). Карла Суарес Наварро (Испания) — 3070. 13 (13). Виктория Азаренко (Белоруссия) — 3061. 14 (14). Элина Свитолина (Украина) — 2895. 15 (15). Тимеа Бачински (Швейцария) — 2347. **16 (16). Елена Веснина** (Россия) — 2252. 17 (17). Винус Уильямс (США) — 2240. 18 (18). Роберта Винчи (Италия) — 2210. 19 (19). Каролина Возняцки (Дания) — 2185. 20 (20). Барбора Стрицова (Чехия) — 2170... **27 (27). Дарья Касаткина** — 1630. **28 (28). Анастасия Павлюченкова** — 1620... **30 (30). Екатерина Макарова** — 1530... **95 (93). Ирина Хромачева** (все — Россия) — 678. В скобках — позиция в предыдущем рейтинге.

Хоккей

Чемпионат НХЛ

«Виннипег» — «Лос-Анджелес» 3:2 (буллиты). «Ванкувер» — «Даллас» 5:4 (овертайм). «Оттава» — «Миннесота» 1:2 (овертайм). «Колорадо» — «Бостон» 0:2 (Варламов). «Колорадо» отразил 43 броска из 44. «Чикаго» — «Монреаль» 3:2 (Марков, 1+1; Радулов (оба — «Монреаль»), 0+1). «Эдмонтон» — «Нью-Йорк Рейнджерс» 1:3.