

## Финансовый центр не только вопрос «гордости»



**Эдуард де Ленксен — старший советник, Paris Europlace<sup>1</sup>, генеральный директор EIFR (Европейский институт финансового регулирования), член правления EuroCCP<sup>2</sup>, в прошлом советник президента и члена исполнительного комитета Credit Commercial de France (CCF / HSBC)**

**Как старший советник в Paris Europlace, вы специализируетесь на инновациях в области финансов. Что такое финансовые инновации?**

Инновации в области финансов кардинально отличаются от инновационной деятельности в промышленности — в физике или биологии, например. Важно понимать, в чем заключается роль финансового центра в инновационном процессе в области финансов.

Во-первых, мы должны понимать, что собой представляет наш финансовый центр<sup>3</sup>? Тем более важно понимать характеристики финансового центра в контексте России, где стоит цель превратить Москву в финансовый центр. Финансовый центр играет роль сервисного центра. Такой центр должен четко и правильно определить предоставляемые им услуги с прицелом на спрос со стороны клиента, а также найти конкурентное преимущество по сравнению с другими финансовыми центрами. В Париже наш финансовый центр, который уникален по своей природе, объединяет всех пользователей и акторов финансовой индустрии: корпорации, политических деятелей (мэр Парижа, префект региона), суверенных регуляторов (управляющий Банка Франции, руководителя финансового регулятора) и, разумеется, непосредственных игроков финансового сектора (банки, брокеров, страховые компании, управляющие компании, инвесторов и т. д.). Необходимо отличать

<sup>1</sup> Объединение, созданное в 1993 году, целью которого является содействие привлекательности финансового рынка Парижа и способствование его интернационализации. Объединяет очень широкий круг заинтересованных сторон: банки, финансовых посредников, инвесторов, страховые компании, юридические и консалтинговые фирмы, профессиональные ассоциации.

<sup>2</sup> Европейская дочка DTCC (крупнейшая в мире клиринговая корпорация), которая обеспечивает клиринговое обслуживание в Европе.

<sup>3</sup> В Париже организацией, координирующей работу финансового центра, является Paris EUROPLACE.

финансовый центр от других аналогичных институтов, обычно представленных профессиональными учреждениями или ассоциациями. Наша специфика заключается в представлении интересов реальной экономики, чтобы финансовая индустрия могла решать свою основную задачу, которая заключается в финансировании экономики, предоставлении капитала компаниям на наиболее выгодных условиях, промежуточных, краткосрочных и долгосрочных сбережениях, хеджировании рисков.

Если вы хотите быть эффективным и конкурентоспособным финансовым центром, вы должны быть привлекательны, иными словами, вы должны использовать правильные структурные инструменты для выполнения как общих, так и специфических задач, которые вы для себя выбрали, так как все финансовые центры отличаются друг от друга. К этим инструментам стоит отнести: правильно выбранную правовую и регулятивную среду, непрерывно изменяющуюся в соответствии с потребностями игроков рынка и общими стратегическими целями центра; оптимизированную архитектуру финансовой экосистемы вокруг эффективной рыночной инфраструктуры (платежные системы, биржи, клиринговые палаты, центральный депозитарии ценных бумаг и т.д.); сильный и разнообразный пул специалистов, чтобы обеспечить возможность компаниям и финансовой индустрии разрабатывать выигранные стратегии, а это, в свою очередь, означает четкую стратегию в области образования, подготовки кадров и исследований и, наконец, обеспечение благоприятных условий для создания критической массы финансовой деятельности на основе надежных, крупных и прибыльных финансовых учреждений. Этот инновационный процесс обязан также учитывать внешние условия работы финансового центра, которые определяются как на региональном, так и на международном уровне. Именно поэтому мы принимаем активное участие в разрешении европейских вопросов и вопросов G20, а также участвуем в двусторонних отношениях с другими финансовыми центрами с целью внести свой вклад в создание мощной сети обмена и распространения лучших практик.

**Имеет ли Paris Europlace возможность влиять на прательственные решения?**

Вполне очевидно, что итоговой целью финансового центра должен быть контроль над выполнением условий, гарантирующих конкурентоспособность, а большинство из условий определяется правительством. Правильный обмен информацией между частным и общественным секторами является ключевым, и именно поэтому очень важно выйти за рамки традиционного взаимодействия и сформулировать аргументы, основанные на общих интересах страны и конкретной индустрии. Этот тип взаимоотношений построен на доверии, другими словами, на общем осознании заинтересованными сторонами целей и ограничений, возникающих в процессе достижения не просто краткосрочного, а принципиально долгосрочного интереса. Это не всегда легко, но наши достижения за последние несколько лет позволяют нам сказать, что Paris Europlace можно доверять, а следовательно, это организация эффективна. В определенном смысле не-

давний кризис и то, что наша финансовая система демонстрирует свою устойчивость, показывают нашу способность быть влиятельными и успешными.

Во-вторых, мы должны проводить инновационные исследования — это больше относится к вашей теме. Для этого мы должны построить мост между финансовой отраслью и университетами. В области финансов, как и в любой другой, инновации — это ключ ко всему. Кризис был вызван главным образом отсутствием инноваций в рамках моделей по управлению рисками, образованию пузырей и коллективному поведению, связанному с эволюцией рынков в напряженные периоды. Финансовая индустрия оперирует рисками своих клиентов, рисками, которые порождает сложная система в глобализованной среде. В прошлом решении проблемы риска были сложные финансовые инструменты. Сейчас миру необходимы простые и понятные финансовые продукты. Это не значит, что нам пора возвращаться в Средние века. Это значит, что надо проводить новые исследования и инновации! С помощью них мы и должны определять правильные условия для поиска деловых ориентиров, финансирования, распространения и обмена информацией, для перехода к предпринимательским проектам, управления исследованиями и их приложениями. Достижение всех этих целей делает необходимой некую организацию или платформу, ведь этот набор условий совсем не естественный, учитывая структурную независимость исследователей, конкуренцию между вузами и финансовыми учреждениями. Как раз этим и занимается наш филиал Института Луи Башелье (ILB), который на самом деле финансирует около 20 проектов (двух-трехлетние программы исследований, соответствующие потребностям промышленности). Институт также управляет исследовательской обсерваторией с тем, чтобы определить перечень мер, которые уже принимаются или еще необходимы для промышленности, и как перейти от одних к другим.

Также ILB помогает исследователю использовать свои исследования, распространять информацию о них через специальную социальную сеть и организации научно-исследовательских мероприятий, семинаров и всего, что необходимо для того, чтобы исследователи могли помогать друг другу советами, потому что, когда вы сведете двух исследователей вместе, они могут создать новую идею.

Опять же инновации в финансовой индустрии — это не то же самое, что в области химии, когда вы изобретаете молекулы. Финансы — это гибкая наука. Даже тогда, когда вы только начинаете исследование, вас может озарить идея, которую вы сможете использовать в бизнесе сразу, и вам не придется ждать до конца исследования.

**Когда вы упоминаете исследования, вы имеете в виду исследования в области финансовых механизмов?**

Да. Иногда говорят, что инновации в области финансов и привели к кризису, что кризис вызван инновациями, и если мы перестанем увлекаться инновациями, то

у нас будет более безопасная финансовая индустрия. Это неправильно. Риск — это суть жизни, особенно в бизнесе, когда вы вкладываете деньги в строительство плотин, поезда или шоссе, — это же рискованно, особенно если нужно финансировать проект в течение 30 лет. Мы должны покрывать этот риск и сложности простыми инструментами. Все наши исследования сегодня направлены на создание простых финансовых инструментов, основанных на очень сложной реальности. Для этого необходимо сочетание математики, социологии и права. Прежде мы серьезно полагались на математику, потому что Франция является лидером в квантовой математике, которая используется в области финансов. Но теперь мы должны в своих исследованиях комбинировать математику с другими науками.

**Прежде мы серьезно полагались на математику, потому что Франция является лидером в квантовой математике, которая используется в области финансов. Но теперь мы должны в своих исследованиях комбинировать математику с другими науками**

Если у вас инновационные структуры и инновационные исследования, то вы должны перейти к следующему шагу — к предпринимательским инновациям, которые помогают преобразовать результаты научных исследований в проекты. Ими могут быть стартапы или инновационные проекты в крупных финансовых учреждениях. Область финансовых инноваций ставит целью создание надлежащего «климата» для профессиональных и ответственных инноваций. Одной из главных целей является оказание влияния на структуру инновационных процессов в крупных финансовых институтах с помощью лабораторий, как это имеет место в других отраслях промышленности. В департаментах инноваций, маркетинга и IT-отделах банков существует представление о том, что инновации происходят только в технологических подразделениях (я был главой технологического отдела банка). Но на самом деле инновации в финансовом секторе — это не просто технологии, это не только маркетинг, это нечто большее. Это то, как вы работаете с потребностями клиентов, предоставляя новые услуги и продукты, учитывая при этом эволюцию окружающей среды.

В финансовых учреждениях мы наблюдаем создание «виртуальных лабораторий», когда создаются *ad hoc* (от лат. «к этому, для данного случая») команды специалистов из разных отделов для работы над конкретным проектом, построенным вокруг новой идеи. Нашей целью является их увеличение через содействие инициативам «снизу вверх», то есть от МСП (малых и средних предприятий). Чтобы идти в этом направлении, главным приоритетом для нас было убедить существующие МСП, поддерживающие финансовую экосистему, что они действительно часть «семьи» и принимают участие в процессах, происходящих вокруг инноваций. Очевидно, что нам пришлось адаптировать этот процесс для каждого вида деловой активности, ведь инновационная логика

отличается для каждой отрасли: управление финансами (управление портфелем, обработка транзакций, оценка), платежные системы (использование, охрана, чипы, мобильные телефоны), рынки, кредиты и т. д.

**Вы сказали, что Paris Europlace дает рекомендации правительству и предлагает некоторые решения. Какие идеи были приняты недавно, не могли бы вы привести примеры?**

Да, у нас есть несколько примеров. Например, все нормы, связанные с CO2. Мы пытались организовать рынок CO2. Для этого нужно организовать правовую среду, а ведь CO2 — это не эквивалент ценных бумаг, необходимо создать условия для проведения сделок с CO2, создать такую инфраструктуру рынка, как BlueNext4.

его рода мозговой центр в области нормативов EIFR (Европейский институт регулирования финансов), чтобы помочь лучше понимать регулирование с двух точек зрения — регуляторов и регулируемых, для укрепления взаимного доверия, создания надежной нормативно-правовой базы и инновационной среды.

**Эти процессы зависят от решений на уровне ЕС?**

Определенную часть мы делаем во Франции, но в то же время мы считаем, что эффективность Парижа как финансового центра и интересы наших клиентов в долгосрочной перспективе только выиграют от «лучшей Европы», которая функционировала бы как единое пространство и увеличила бы критическую массу финансовой

общим регулированием. Рынки организованы через директивы MIFID (а также директивы прозрачности и рыночных злоупотреблений), отраслевые фонды через многослойные директивы для паевых фондов (UCITS4) или хедж-фондов (AIFM). Один из важных и полезных уроков для других стран, которые ищут новые организационные модели финансовой отрасли, связан с законом о ценных бумагах и рыночной инфраструктуре. Европа какое-то время считала, что регулирование должно начинаться «сверху вниз», с организации рынков, а затем «трубы» (рыночные инфраструктуры, платежи, расчетные процессы, операционные процессы, банковские операции) адаптируются через конкуренцию. Французы не разделяют это мнение, и теперь ясно, что мы были правы. «Трубы», по которым перемещаются сделки, также являются ключевыми для интеграции стран и их сближения, чтобы создать реальную критическую массу для достижения конкурентного уровня региональных издержек и, что наиболее важно, для создания защищенной среды и доверия на основе надежной инфраструктуры и прозрачного законодательства в сфере собственности. Для России, кстати, это должно стать приоритетом. В Европе вопрос будет разрешен либо через Европейский центральный банк (ЕЦБ) с общеевропейской системой оплаты (Target2) и системой расчетов по ценным бумагам (Target2 для ценных бумаг), либо же с помощью инициативы Европейской комиссии EMIR и CSD по регулированию.

Самая важная часть системы — это регулирование, то есть то, как каждое государство-член выполняет эти правила ЕС, соблюдая равные условия ограничения. Недавний кризис вызвал процесс, который способствовал достижению этой цели. Наши регуляторы были организованы через комитеты (банковское дело, страхование, рынки), которые координировали специальные национальные регуляторы, но без какой-либо власти. Это уже было хорошее начало, но этого было недостаточно. После доклада Жака де Ларозьера (бывший глава французского Центробанка) эти комитеты были преобразованы в 2011 году в органы европейских властей, обладающие серьезным

**Наши регуляторы были организованы через комитеты (банковское дело, страхование, рынки), которые координировали специальные национальные регуляторы, но без какой-либо власти. Но этого было недостаточно**

В новой экономике существует много областей, где французы лидируют. В управление фондами мы должны найти общее определение социально ответственных инвестиций, понять, как соотносить ценность и доходы, как стандартизировать критерии специальных баз данных.

У нас есть несколько инициатив и экономических нормативов: как финансировать увеличение капитала в соответствии с Базель III, какое влияние это окажет на европейскую финансовую модель, на стоимость капитала для потребителя, какая корреляция между большим объемом капитала в банках и усиленным контролем, что делать, чтобы обрести устойчивость финансовой системы при минимальных «социальных» издержках. Для поддержки этого направления в развитии системы мы создали сво-

индустрии, объем капитала и его ликвидность. Для этого мы принимаем участие в неформальных организациях, которые объединяют основные европейские финансовые центры вокруг общих интересов, а не обостряют открытую конкуренцию. Европа должна восприниматься как единый уникальный «виртуальный» финансовый центр, сформированный вокруг общих правил и эффективной системы «подключаемых» рыночных инфраструктур, воплощенных в виде сети «физических» / местных финансовых центров, организованных как можно ближе к клиенту или производственным центрам.

**В настоящее время какое количество директив и финансовых структур согласованы между различными странами Европы?**

Если оглянуться назад, мы поймем, как сильно Европа развилась, хотя впереди еще много задач. Значительная часть финансовой отрасли сегодня находится под

4 Организация экологической биржевой торговли. Считается самым крупным CO2 спотовым рынком со штаб-квартирой в Париже.

влиянием. Новый шаг на практике будет ускорять европейскую интеграцию, так как только юридических текстов недостаточно для достижения этой цели. Теперь все инструменты в сборе, задача — заставить всех членов ЕС должным образом использовать их и правильно сопоставлять национальные интересы и интересы ЕС.

**Что касается финансовых инноваций, насколько велика роль государства по сравнению с частным сектором? После кризиса ученые начали говорить, что рынок не справился и роль государства вновь возрастает. Каков ваш ответ?**

Мой ответ — нет. Большинство банков в Европе по-прежнему частные, за исключением Великобритании, наиболее пострадавшей от кризиса. Речь идет не о том, как правительство должно заменить частный сектор, но о том, какой урок сделать из него, как корректировать регулирование и, самое главное, отслеживание процесса. Этот кризис на самом деле по большей части был кризисом надзора. Во Франции, где контроль гораздо сильнее и более профессиональный, система реагировала лучше. Чтобы построить этот продуманный и хорошо сбалансированный механизм регулирования необходимо создать высокий уровень доверия между правительством, регулирующими органами и частным сектором. Конкуренция без правил может быть так же опасна, как и излишние санкции. Другой урок кризиса связан с регуляторным арбитражем. Это оказалось главным источником системного риска.

Глобальная согласованность между правилами также является ключевым фактором стабильности, поэтому президент Франции Николя Саркози выступил с инициативой основать G20. На международном уровне Базель III будет очень важным шагом, но на данном этапе, кажется, он сильно влияет на реальный сектор экономики, замораживая слишком много капитала, необходимого для целей, отличных от простого укрепления финансовых институтов. Капитал — ограниченный актив. Общество должно определить правильный баланс распределения капитала для оптимизации соотношения риска, экономического роста и занятости. Очевидно, что в области рынка необходимо было увеличить долю собственного капитала, заемного капитала было уж слишком много. Но, судя по Франции, кажется, что государственные органы поддаются соблазну легкого пути, легкого для понимания со стороны общественности и политиков, простого в реализации, — увеличение нормы резервного капитала как своего рода наказание для банков. Необходим был более сбалансированный подход, чтобы найти компромисс между социальной стоимостью капитала и усиления надзора и процессами восстановления доверия к надзорным органам. Это фактическое отсутствие доверия будет очень тяжелым бременем для общества.

**Помимо вашей организации, кто еще является основными игроками в области финансовых инноваций во Франции?**

Инновации по своей природе разнообразны. О централизованном подходе не может идти и речи. Важно поддерживать и стимулировать то, что уже существует, и правильно пользоваться естественной конкуренцией между идеями и практиками. Важно обеспечить появление предпринимательских инициатив, основанных на

«хорошей плотности» стартапов (легко приспособляемых и гибких), а затем предложить инновационные тренды крупным фирмам, обладающим большей силой, но меньшей гибкостью.

Еще одним ключевым условием является содействие финансированию проектов и инновационных фирм. Это очень трудно. Мы должны способствовать выбору «хороших» проектов в рамках процесса их оценки экспертами, затем создать сообщество бизнес-ангелов, а затем специальные учреждения по управлению рисковым капиталом, которые были бы связаны с отраслью. Очевидно, что государственные органы играют важную роль в этой сфере через специализированные институты или государственные банки. Такими во Франции являются OSEO и CDC. С другой стороны, государство может обеспечивать финансирование для сопровождения различных кластеров конкурентоспособности. Налоговые льготы, связанные с частной инициативой в исследованиях, — также отличный инструмент стимулирования инноваций и создания стабильной инновационной системы. Причем это вопрос не только моды, так как инновации — это битва, которая требует времени и целеустремленности.

**Каков ваш прогноз по развитию финансового сектора во Франции и инноваций в этом секторе?**

Я думаю, что у нас есть конкретные приоритеты. Во-первых, мы очень хорошо разбираемся в математике, разрабатываем эффективные структурированные продукты в области производных ценных бумаг для облегчения хеджирования рисков корпораций или в фондовой отрасли. Как и в России, у нас хорошая техническая культура, поэтому мы смогли построить очень эффективную инфраструктуру рынка в сфере платежей или ценных бумаг. На этой основе нам удалось создать одну из ведущих индустрий управления фондами, которая является стратегически важной для оптимизации управления сбережениями в долгосрочной перспективе, что значительно в связи с серьезными проблемами пенсионного обеспечения, с которыми мы сталкиваемся из-за роста продолжительности жизни.

Еще одна важная проблема касается платежей. Мы должны адаптироваться к цифровым разработкам и новым технологиям смартфонов. Платежи должны быть все более и более структурно связаны с их использованием, чтобы разделить функциональные возможности и инвестиции, с одной стороны, на основе платежей бизнеса, с другой — потребностей единичных потребителей. Серьезной проблемой здесь становится роль банков, которые в конечном итоге ответственны за потоки денежных средств в условиях недоверия к финансовой системе. Доверие и безопасность имеют решающее значение, и здесь можно говорить о двух противоположных подходах: либо системой движет инновация и регулятор реагирует на отклонения потом, когда уровень мошенничества станет неприемлемым, либо ей движет безопасность, то есть инновации заблаговременно находятся под контролем регулятора, чтобы минимизировать процент мошенничества и издержки. Во Франции мы больше склоняемся ко второму подходу, и уровень мошенничества в карточной индустрии крайне низок из-за французских инноваций в области карточных чипов. Инновации в области аутентификации, идентификации, безопасности транзакций, практичности — это глобальная битва. Схе-

ма оплаты меняется коренным образом. Мы пытаемся эффективно использовать французский опыт и внести позитивный вклад в развитие безопасности.

Другая область инноваций — это рынок корпоративных облигаций, где необходимы использование технологии и привлечение критической массы для обеспечения эффективности этого рынка для эмитентов и покупателей. В то же время продавцы не должны переставать обеспечивать ликвидность и инфраструктуру рынка облигаций для облегчения финансирования государственно-частных проектов.

### Как вы думаете, Москва станет мировым финансовым центром в будущем?

Почему бы и нет? Финансовый центр не только вопрос гордости. Это инструмент, который должен служить реальной экономике. Его размер соотносится с размером лежащего в его основе экономического потенциала. Экономика России внушительна по размеру. Ее финансовый центр должен быть, по крайней мере, пропорционален, во-первых, для обеспечения внутреннего рынка и, во-вторых, облегчения доступа к глобальным инвестициям в двух направлениях: иностранные инвестиции в России и российские инвестиции за рубежом. Реальная проблема заключается в реализации надлежащих условий для создания финансового центра, адаптированных к размеру и потребностям экономики России. Если этого не достичь, то данная функция уйдет в офшоры и отечественной экономике будет труднее использовать внутренние сбережения для финансирования экономического роста.

Это важно не только для России, но и для остального мира, так как финансовая зрелость, качественные практики и правила являются необходимыми условиями для развития мировой экономики безопасным путем. Вот почему Paris Europlace не считает, что появление новых финансовых центров представляет собой угрозу для нашего финансового центра, а наоборот, является хорошей новостью для клиентов. Именно поэтому мы выступаем за соглашения о сотрудничестве, как с Москвой, чтобы внести свой вклад в обмен передовым

опытом и чтобы сбалансированно ускорить этот процесс.

Нынешние прагматические инициативы правительства, кажется, идут в правильном направлении. Укрепление доверия является ключевым, и план продвижения закона о ценных бумагах и развития рыночной инфраструктуры в качестве первоочередных приоритетов, вероятно, правильный. Опасно форсировать события, важнее одновременно создавать условия для развития внутреннего и внешнего рынков, которые были бы достижимыми и основывались на общих принципах. Ядром системы должен быть центральный депозитарий ценных бумаг, выступающий в качестве центрального банка по ценным бумагам, с надлежащим уровнем коммуникации с фактическими регистраторами. Обе функции являются необходимыми и в действительности дополняют друг друга, а не конкурируют. Законодательство о ценных бумагах, которое является краеугольным камнем этой конструкции, должно признавать уникальность собственности, уточняя специфику перехода права собственности по цепочке между брокерами, инвесторами (глобально или локально), CSD и регистраторами, представляющими эмитентов — причем таким образом, чтобы приоритет отдавался прозрачным отношениям между эмитентом и акционером. Во Франции инновационный подход к дематериализации ценных бумаг привел к уникальному опыту в вопросе о целесообразности и эффективности такой организации с правильным сочетанием передовых практик права, технологий и процессов. Финансовый центр является необходимым условием для достижения консенсуса.

Ясно, что создание оптимизированной финансовой среды является сложной задачей, поэтому в краткосрочной перспективе вам придется столкнуться с высокими затратами, обеспечивать огромные инвестиции и иметь дело с конкурирующими интересами. Вы спросите: нужно ли это? Но важно понимать, что финансовый центр является долгосрочным проектом, обусловленным долгосрочными интересами. Целеустремленность и инновации — ключ к успеху.

## ИННОВАЦИИ

### *II Международная молодежная экономическая школа «Как превратить научные идеи в инновационный бизнес»*

*С 19 по 23 сентября 2011 года в рамках III Международного молодежного инновационного форума «Интерра» в Новосибирском Академгородке в Институте экономики СО РАН пройдет II Международная молодежная экономическая школа «Как превратить научные идеи в инновационный бизнес». Школа направлена на активизацию процесса коммерциализации научных разработок в институтах СО РАН и вузах Новосибирска, обучая молодых ученых основам инновационной деятельности на лучших примерах из российского и мирового опыта. Для участия в школе приглашаются молодые ученые научных центров, сотрудники вузов и малых компаний, имеющие инновационные проекты или идеи, которые могут быть коммерциализованы.*  
[www.smu.ieie.nsc.ru](http://www.smu.ieie.nsc.ru)

### *Единое экономическое пространство 2020: техническое регулирование — инструмент интеграции*

*1 ноября 2011 года Министерство промышленности и торговли Российской Федерации в целях содействия формированию Единого экономического пространства, а также в целях расширения сотрудничества на постсоветском пространстве и с Европейским Союзом, организует международную конференцию «Единое экономическое пространство 2020: техническое регулирование — инструмент интеграции». Место проведения мероприятия: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.*

*Основная цель конференции — обобщить актуальные вопросы технического регулирования, опыт применения технических регламентов государств-участников СНГ, ЕврАзЭС и Таможенного союза и довести до представителей органов государственного управления, бизнес-сообщества, хозяйствующих субъектов и других заинтересованных лиц основные направления развития в области технического регулирования.*

[www.tech2020.acig.ru](http://www.tech2020.acig.ru)

Периодический  
бюллетень  
Института  
общественного  
проектирования

**Ответственный редактор:**

**Михаил Рогожников**

**Редакторы:**

**Александр Механик**

**Марина Василевская**

**Интервью:**

**Марина Василевская**

**Макет:**

**Аллан Ранну**