

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
6 декабря 2017
Среда
№ 211 (2708)



Леонид Исаев,
арабист, старший преподаватель
Высшей школы экономики

Почему России нужен
уступчивый Башар Асад

МНЕНИЕ, с. 7 →

ФОТО: из личного архива

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 05.12.2017

1134,25 ↑
пункта

Цена нефти BRENT
Bloomberg, 05.12.2017, 20.00 мск

\$62,66 ↓
за баррель

Международные резервы
России ЦБ, 24.11.2017

\$430,2 ↑
млрд

Курсы
валют ЦБ
06.12.2017

\$1= ↓
₽58,69

€1= ↓
₽69,63

СКАНДАЛ МОК не пустил сборную РФ на зимние Игры-2018

Нейтрализация России



В России отстранение сборной от Олимпиады и участие в Играх спортсменов под нейтральным флагом посчитали «унизительным и неприемлемым»

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

Международный олимпийский комитет отстранил российскую сборную от участия в Играх в корейском Пхёнчхане. Решение вынесено по итогам расследования случаев применения допинга российскими спортсменами при покровительстве властей.

Лозанский вердикт

Российская сборная не поедет на зимние Олимпийские игры в корейском Пхёнчхане. Такой вердикт

исполкома Международного олимпийского комитета (МОК) вечером во вторник, 5 декабря, огласил президент МОК Томас Бах. Решение базируется на расследовании МОК в отношении российской сборной, которую подозревали в манипуляциях с допинг-пробами во время Олимпиады 2014 года в Сочи.

При этом МОК допустил участие в Играх российских спортсменов, которые докажут, что они не применяли допинг в соревнованиях под олимпийским флагом. Согласно обнародованным МОК условиям допуска российских спортсменов, у них должна быть

«чистая» от допинга история и они должны пройти дополнительные допинг-тесты перед Играми.

Объединение российских атлетов под нейтральным флагом МОК предложил назвать «Олимпийские атлеты из России». В этом статусе могут принять участие в соревнованиях в том числе и сборные команды из России, в частности хоккейная и эстафетные. Российский гимн и флаг команде россиян заменят олимпийскими, но допустят к работе с атлетами тренеров и технических специалистов.

Бах назвал скандал с применением допинга российскими атле-

тами «беспрецедентной атакой на целостность Олимпийских игр и спорт». Принятое в отношении российских спортсменов санкции он назвал «пропорциональными», соответствующими «систематическим манипуляциям». В то же время решение МОК защитило «чистоту атлетов» и будет способствовать более эффективной работе Всемирного антидопингового агентства (WADA), объяснил он. Бах добавил, что сам, «как атлет», очень сочувствует спортсменам, не принимавшим допинг, но ставшим жертвами «манипуляций».

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →

НЕДВИЖИМОСТЬ

Партнер Ротенбергов въехал в «Москва-Сити»

АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН

Крупнейшие российские рантье Год Нисанов и Зарах Илиев продали проект строительства небоскреба Grand Tower в «Москва-Сити» Григорию Баевскому, которого считают партнером братьев Ротенбергов. Сделка оценивается в \$150–250 млн.

ООО «Гранд сити», которое является заказчиком строительства 50-этажного небоскреба (рабочее название башни — Grand Tower) и владельцем прав на застройку 1,3 га под ним в «Москва-Сити», сменило собственника. Со 2 ноября 2017 года 100-процентной долей этого ООО владеет Григорий Баевский, следует из данных Единого государственного реестра юрлиц.

До этого владельцами «Гранд сити» были главные рантье России — владельцы «Киевской площади» (холдинг владеет ТЦ «Европейский», гостиницей «Radisson Royal Украина», рынком «Садовод» и другими активами) Год Нисанов и Зарах Илиев: они выкупили недострой в столичном деловом квартале в конце 2011 года. Но в проекте Grand Tower структура бизнесменов сейчас числится в качестве генподрядчика: согласно данным с информационного стенда, который расположен непосредственно на стройплощадке, за строительство отвечает ООО «Трэйд Инвестментс», аффилированное с владельцами «Киевской площади».

Представитель «Киевской площади» пообещал предоставить комментарий в ближайшее время. Григорий Баевский не ответил на вопросы корреспондента РБК.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 13 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная
деловая
газета

16+

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Этот номер отпечатан
в ОАО «Московская газетная типография»
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1
Заказ № 2481
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00
Свободная цена

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

© «БизнесПресс», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы
на коммерческой основе.

Подмосковным чиновникам поставили задачи по президентским выборам

Заказ избирателей

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

Президентские выборы еще не объявлены, но подмосковные власти уже начали подготовку к ним. Руководство Волоколамского района призвало глав поселений обеспечить 70% голосов за основного кандидата и такую же явку.

70 на 70

Заместитель главы администрации Волоколамского района Московской области Василий Короткин 27 ноября на встрече с главами поселений района предложил им сосредоточиться на проведении президентских выборов. Он заявил о необходимости обеспечить 70-процентную явку и 70% голосов в поддержку «основного» кандидата, фамилию которого не назвал. Об этом рассказали РБК на условиях анонимности двое глав поселений и подтвердил источник, близкий к руководству района.

По словам глав поселений, на встрече с Короткиным присутствовали их помощники. «Мне передали, что он сделал особый акцент на показателях «70 на 70», это было главной темой беседы», — сказал РБК один из них. Второй подтвердил это и добавил, что на встрече с Короткиным обсуждались также создание избирательных штабов и кандидатуры муниципальных служащих, контролирующих явку.

За две недели до этого глава администрации района Евгений Гаврилов раздал главам поселений схожие указания, рассказали РБК главы поселений и подтвердил член Волоколамской территориальной избирательной комиссии, активист движения «Россия выбирает» Артем Любимов (он сообщил в своем аккаунте в Twitter об этом 29 ноября). Глава Волоколамского района также поставил задачу «70 на 70» и распорядился провести встречи жителей с главами поселений и председателями советов депутатов. Кроме того, чиновников обязали определить местных лидеров общественного мнения, которые агитировали бы за основного кандидата в предвыборный период.

Помощница Короткина Ксения Кирьянова в разговоре с РБК отрицала информацию о выступлении начальника об обеспечении явки и результатов.

Сам Короткин сказал РБК, что провел обычное совещание с председателями УИК (участковых избирательных комиссий) и главами поселений о подаче избирателями заявлений вместо открепительных талонов. «Мы обсудили, как это делается, потом я глав отпустил, оставил председателей УИК. Попросил их организовать обеспечение помещений инвентарем. Придумали про какой-то якобы текст из правительства [с указаниями по явке и проценту голосов за избирателей], но вообще выборы еще



ФОТО: Анатолий Жданов/Коммерсантъ

За агитацию среди глав поселений чиновникам могут грозить дисциплинарные меры вплоть до увольнения, отмечает эксперт

даже не объявлены, мы занимаемся только подготовкой к их организации», — рассказал он РБК.

Глава администрации района Гаврилов позже в письменном ответе РБК повторил версию Короткина о проведении совещаний по теме открепительных заявлений. По его словам, перед председателями УИК была поставлена задача — создать максимально благоприятные условия для участников избирательного процесса, чтобы обеспечить «соблюдение принципа гласности и открытости при проведении выборов».

Без утечек

О 70-процентной явке и 70% голосов за кандидата от партии власти на президентских выборах речь шла на семинаре, который Кремль провел для вице-губернаторов по внутренней политике в декабре 2016 года. Тогда первый замглавы администрации президента Сергей Кириенко говорил чиновникам о победе основного кандидата «при очень высокой явке — 70%» и с результатом 70%. После этого председатель ЦИК Элла Памфилова заявила РБК, что перед ней никто подобных задач не ставил.

На последнем кремлевском семинаре по внутренней политике для вице-губернаторов, заместителей полпредов президента по внутренней политике и глав региональных избиркомов (проходил 29 ноября — 2 декабря) Кириенко заявил, что выборы должны быть «абсолютно легитимными», чтобы

ни у кого не было поводов для митингов и подачи исков в суд. Участники мероприятия рассказывали РБК, что для Кремля важна «реальная явка»: «Нам было сказано, что не должно быть административного привода избирателей на участки; также никакие внутренние документы, касающиеся выборов, не должны утекать в соцсети и интернет».

В контексте разговора о необходимости избежать утечек представители Кремля критиковали руководство Московской области за появившуюся в соцсетях и Telegram-каналах инструкцию по обеспечению нужных результатов, рассказал один из участников семинара РБК.

РБК ожидает ответа от администрации губернатора Подмосковья на запрос о реакции властей региона на появление инструкций относительно президентских выборов.

Против агитации

Представители администрации не имели права ставить перед главами поселений задачу обеспечить голосование за определенного кандидата, считает Любимов. Это противоречит нескольким федеральным законам — «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», «О муниципальной службе» и «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан РФ», согласно которым муниципальные служащие не должны использовать служебное по-

ложение для агитации за партии или кандидатов на выборах.

За агитацию среди глав поселений чиновникам могут грозить дисциплинарные меры вплоть до увольнения, сказал РБК член экспертной группы при ЦИК Аркадий Любарев. Тяжесть наказания зависит от того, «какими словами глав поселений убеждали обеспечить явку и результаты выборов». «Если их подговаривали подделывать бюллетени — это одно, если просто привести людей на выборы — совсем другое», — подчеркнул он. По словам Любарева, доказать факт незаконной агитации до начала президентской кампании может быть очень сложно (она должна начаться во второй половине декабря).

Любимов сообщил РБК, что по факту раздачи подобных указаний он направил жалобы в ЦИК, омбудсмену Татьяне Москальковой, в администрацию президента и в Генпрокуратуру.

Схемы мобилизации электората при помощи админресурса используются во многих регионах еще с президентских выборов 1996 года, но редко «утекают» в публичное поле, сказал РБК директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов. По его словам, власти используют многоканальную систему мобилизации людей, когда агитационная работа ведется через школы, коммунальные службы, работников бюджетных организаций, военнослужащих, и от этих групп требуют отчета о голосовании в виде фото бюллетеней. ■

«Петербургская политика» назвала основные проблемы Кремля в отношениях с регионами

Задача с тремя противоречиями

ВЕРА ХОЛМОГорова,
МАРИЯ МАКУТИНА

Давление на оппозицию, уход из политики игроков, на которых привык опираться Кремль, и его двойственное отношение к губернаторам — таково, по мнению фонда «Петербургская политика», факторы риска перед президентской кампанией.

Давление и колебания

Эксперты фонда «Петербургская политика» подготовили очередной ежемесячный рейтинг социально-политической устойчивости (есть у РБК), в котором назвали три ключевых вызова, с которыми может столкнуться Кремль в отношениях с регионами в преддверии избирательной кампании 2018 года.

Первый вызов заключается в противоречии между установкой Кремля на сокращение числа скандалов, с одной стороны, и усилением административного давления на оппозицию в регионах — с другой. Среди примеров такого давления в ноябре «Петербургская политика» называет осуждение Девлетхана Алиханова, в прошлом сенатора от Карелии и замглавы республики, «беспрецедентно жесткий» арест депутата Калининградской облдумы Игоря Рудникова (в задержании участвовал спецназ), домашний арест лидера нижегородского отделения «Справедливой России» Александра Бочкарева. Эти случаи показывают трудности, связанные с попытками создания «подчеркнуто стерильного, «бесскандального» фона в отношениях с оппозиционными игроками», говорится в докладе.

Как ранее рассказывали РБК два федеральных чиновника и источник, близкий к руководству одного из регионов, Кремль поставил перед властью на местах задачу провести выборы 2018 года без скандалов и нарушений. Эта установка дана полпредствам, силовым структурам, губернаторам, руководителям региональных избирательных комиссий.

Давление на оппозицию противоречит намерению Кремля успокоить общественное мнение перед выборами, поскольку в регионах такие скандалы имеют большой общественный резонанс, сказал РБК политолог Александр Кынев. По его словам, давление на оппозицию стало нормой, в рамках которой каждая составляющая вертикали власти «самовыражается как может», и «сама по себе эта система остановиться не может». Политолог Аббас Галлямов полагает, что избиратель прекрасно осведомлен о расхождении слов и дел у власти. Поэтому, считает эксперт, даже полностью лояльные режиму избиратели не очень ему доверяют, и противоречия между призывами Кремля и давлением местных властей на оппозицию ситуацию «не взорвут».

При этом интенсивность силовых зачинок в самих властных структурах в ноябре несколько снизилась, указывают эксперты «Петербургской политики», «однако успокоения в ряды чиновничества это не внесло». По мнению аналитиков, в ближайшие месяцы эта напряженность наложится на общую перегрузку административного аппарата в связи с его вовлеченностью в предвыборную кампанию. Автор доклада, президент «Петербургской политики»

Михаил Виноградов объяснил РБК, что во время кампании чиновники вынуждены откладывать текущие дела и проводить связанные с ней мероприятия. Например, социальный блок администраций в регионах работает с бюджетниками, подразделения внутренней политики занимаются штабами и работой с муниципальными властями; много усилий уходит на подготовку инфраструктуры для голосования и усиленную работу с обращениями граждан.

Давление на оппозицию противоречит намерению Кремля успокоить общественное мнение перед выборами, поскольку в регионах такие скандалы имеют большой общественный резонанс, сказал РБК политолог Александр Кынев

Кто в выигрыше

Второй проблемный фактор для Кремля в отношениях с региональными элитами, по мнению «Петербургской политики», заключается в том, что федеральная власть привычно не желает «делать губернаторов бенефициарами избирательной кампании». Чтобы не чувствовать себя обязанным им за результаты выборов, Кремль обычно добивается снижения политического влияния глав регионов, но, добавляет эксперт, за год среди губернаторов появился целый ряд новых назначенцев, позиционируемых как представители новой кадровой волны. Поэтому пользоваться выборами для снижения их политического

и аппаратного влияния «было бы несколько алогично», заключили в фонде.

Впрочем, пока новые губернаторы выглядят середнячками, не демонстрируя ни явных успехов, ни серьезных провалов накануне старта избирательной кампании, отметили эксперты.

Стратегия Кремля в отношении роли глав регионов в ходе президентской кампании пока не ясна, но риск минимизации роли губернаторов в кампании есть, счи-

тает Галлямов. «Это не укрепит их и без того не самые сильные позиции на подконтрольных территориях, но здесь нет никакой сенсации. Курс Кремля на превращение губернаторов в игроков второго, если не третьего уровня не меняется, и население его хорошо чувствует», — говорит политолог.

Без неформальных игроков

Третьим дестабилизирующим фактором эксперты называют опасность ухода из политики теневых игроков, подобных сенатору-миллиардеру Сулейману Керимову, «на потенциал которых привыкла опираться региональная, а отчасти и федеральная

власть». Риски такого ухода «Петербургская политика» связывает с тревогами вокруг ужесточения конгрессом США санкций против России, а также такими событиями, как задержание Керимова во Франции. По мнению экспертов, степень готовности российской политической системы к управлению без фигур такого рода «в различных регионах не одинакова». Михаил Виноградов объяснил РБК, что под теньвыми игроками подразумеваются представители бизнес-сообщества, которые являются важным звеном в части лоббизма и гарантируют договоренности между центром и регионами. Не во всех из них администрации абсолютно самодостаточны и способны быть полноценными центрами власти; пример Керимова и Дагестана «наиболее яркий», объяснил политолог.

Наиболее опасной из всех проблем «Петербургская политика» называет дисбаланс между ожиданиями регионов получить «общую атмосферу праздника» с выделением дополнительного финансирования и отсутствием четкого понимания у Кремля, готов ли он на это пойти, сказал РБК Виноградов. «[Кремлю] хочется, с одной стороны, действовать через голову губернаторов и обращаться напрямую к населению, скажем, как с обещанием президента Владимира Путина о выплатах семьям при рождении первого ребенка. Но, с другой стороны, это же снижает влияние и роль тех же губернаторов-технократов», — указывает Виноградов. В целом накануне старта избирательной кампании повестка не выглядит «цельно оформленной», резюмировал он. ▀

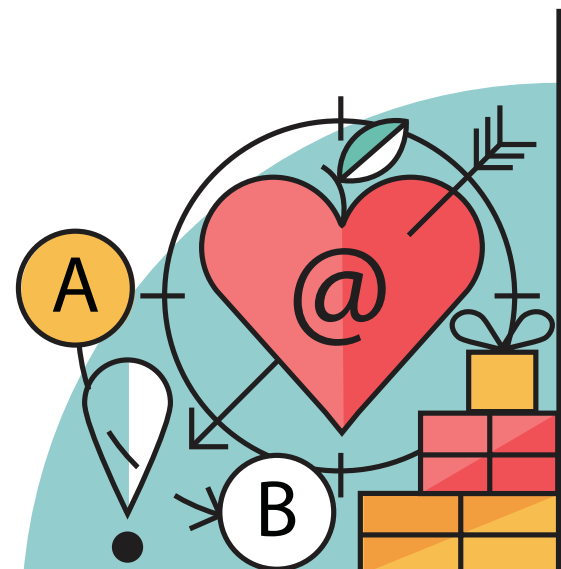
РБК
КОНФЕРЕНЦИИ

Рынок e-commerce в России: новые вызовы и возможности

14 декабря 2017,
отель Шератон Палас Москва
(ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 19)

Программа: Ангелина Худадян — akhudadyan@rbc.ru, +7 (925) 534 51 24
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 (964) 772 3484

Партнер:



МОК не пустил сборную РФ на зимние Игры-2018

Нейтрализация России

→ Окончание. Начало на с. 1

МОК также приостановил членство в организации президента Олимпийского комитета России Александра Жукова и вывел главу оргкомитета «Сочи-2014» Дмитрия Чернышенко из координационной комиссии по подготовке к Олимпиаде-2022 в Пекине.

Как принимали решение

МОК вынес вердикт на основании выводов двух созданных им специальных комиссий — во главе с Денисом Освальдом и Самюэлем Шмитом. Первая перепроверяла факты использования допинга ведущими российскими спортсменами в Сочи, в том числе олимпийскими чемпионами и призерами, вторая исследовала доказательства существования в России госсистемы допинговой поддержки ведущих атлетов. Оба эти утверждения содержались в докладах комиссии Всемирного антидопингового агентства под руководством канадского юриста Ричарда Макларена.

В основу расследований Макларена легли свидетельские показания нескольких российских информаторов из числа бывших российских спортсменов и чиновников. Ключевым свидетелем стал экс-глава московской антидопинговой лаборатории Григорий Родченков, уехавший в США в январе 2016 года. Родченков утверждал, что перед Олимпийскими играми в Сочи при участии чиновников Минспорта, а также сотрудников ФСБ в его лаборатории подготовили механизм подмены проб, взятых у принимавших допинг российских спортсменов, на «чистые» образцы.

Среди документов, переданных Родченковым комиссии Макларена, важнейшим являлся так называемый список «дюшес». В него вошли 37 спортсменов, принимавших участие в сочинской Олимпиаде. Родченков сообщал, что этот список согласовывался с Минспорта и в него попали спортсмены, принимавшие во время Игр подготовленный им «коктейль» — смесь из трех стероидов и алкоголя.

По итогам работы комиссии Освальда 25 российских спортсменов были пожизненно отстранены от участия в Олимпиадах, а сборная России лишилась 11 медалей Сочи, опустившись в общекомандном зачете с первого на третье место.

Выводы комиссии Самюэля Шмида хранились в секрете вплоть до заседания исполкома МОК 5 декабря. Именно они и легли в основу решения МОК.

Четыре сценария

Перед оглашением вердикта обсуждались четыре базовых сценария дальнейшего развития событий — два радикальных и два компромиссных. Радикальные — допуск к играм российской сборной



МОК приостановил членство в организации президента Олимпийского комитета России Александра Жукова

в полном составе за исключением спортсменов, дисквалифицированных по итогам работы комиссии Освальда, и, наоборот, полное отстранение российских спортсменов от Олимпиады в Пхёнчхане рассматривались как маловероятные. Считается, что оба варианта гарантированно вызвали бы скандал и раскол в олимпийском движении.

Среди бывших олимпийских чемпионов нет единого мнения о том, допустимо ли выступить под нейтральным флагом

Наиболее реалистичными выглядели два промежуточных варианта. Один из них был применен два года назад перед Олимпиадой в Рио-де-Жанейро, когда МОК делегировал полномочия по принятию решений в отношении российских спортсменов на уровень международных спортивных федераций. Правом отстранения воспользовалась тогда лишь Международная ассоциация легкоатлетических федераций (IAAF), не допустившая на Олимпиаду россиян. В то же время отдельные российские атлеты могли добиться допуска на игры в качестве «нейтрального спортсмена», если им удалось представить доказательства своей

«чистоты». В Рио этим правилом воспользовалась прыгунья Дарья Клишина.

Второй промежуточный вариант (который и был реализован) предполагал приостановку членства всего Олимпийского комитета России с возможностью допуска «чистых» российских атлетов на Игры в нейтральном статусе. Многие российские политики

перед решением исполкома МОК называли такой сценарий «унизительным и неприемлемым для России» и призывали в этом случае объявить бойкот играм в Пхёнчхане на национальном уровне.

Поедут ли спортсмены

Теперь главный вопрос — поедут ли российские спортсмены на Игры на условиях МОК.

В случае допуска спортсменов под нейтральным флагом вопрос о поездке российских атлетов, скорее всего, «будет принимать руководство страны», рассуждал в беседе с РБК за несколько часов до оглашения вердикта замглавного

редактора «Чемпионата.com» Евгений Слюсаренко. «Олимпийский комитет России и все прочие спортивные люди могут как угодно отреагировать, но решают не они, решает вы знаете кто», — добавил Слюсаренко.

Российские власти не обсуждали возможность бойкота Олимпиады 2018 года до решения МОК об участии российской сборной, ранее комментировал пресс-секретарь президента Дмитрий Песков. По его словам, Москва не согласна со многими решениями, принятыми в отношении российских спортсменов, и выступает «против бездоказательного ущемления прав наших спортсменов, но в то же время Россия сохраняет приверженность идеалам олимпизма».

«Формально у российских властей нет рычагов воздействия на тех спортсменов, которые захотят выступить в соревнованиях под нейтральным флагом», — отметил в беседе с РБК руководитель уголовной практики BMS Law Firm Тимур Хутов. — Учитывая, что в истории спорта было немало случаев, когда спортсмены выступали под нейтральным флагом, вряд ли российские власти станут препятствовать в этом своим гражданам — это может повлечь за собой как судебные разбирательства, так и очередной международный скандал».

Среди бывших олимпийских чемпионов нет единого мнения о том, допустимо ли выступить под

нейтральным флагом. По мнению двукратного олимпийского чемпиона, биатлониста Сергея Чепикова, многие спортсмены согласятся на условия МОК. «Если спортсмены будут выступать под нейтральным флагом, мы все равно знаем, что они наши, и мы будем за них болеть», — заявил Чепиков РБК. — Если все будет в рамках приличия и не будет унижения российской стороны, то власти будут не против того, чтобы наши спортсмены поехали на Олимпиаду. Я вижу, как у спортсменов горят глаза — это цель их спортивной карьеры, они готовились, пробежали и проехали много километров и нацелены на покорение вершины».

Бывший партнер Чепикова по олимпийской биатлонной команде Владимир Драчев не согласен с такой позицией. «Принимать решение, конечно, спортсмену, — говорит Драчев, ныне депутат Госдумы от «Единой России». — Но все-таки спортсмены готовились именно под флагами сборной России, столько было усилий, и патриотизм вырабатывался годами, наверное, все-таки это важнее. И даже когда ты встанешь на пьедестал, принесешь даже золото, кому ты его принесешь? Выступать для каких-то белых флагов, на мой взгляд, — это неправильно».

При участии
Егора Губернаторова

Сколько стоила подготовка спортсменов

Пять вопросов о тратах на Игры

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

На подготовку российских спортсменов к Олимпиаде в Пхёнчхане было потрачено минимум 1,5 млрд руб. На чьи плечи легло финансирование олимпийцев, участие которых в Олимпиаде оказалось под вопросом, разбирался РБК.

1. Кто финансирует подготовку к Играм?

Есть два основных источника финансирования подготовки спортсменов сборной России: бюджет — федеральный и региональные, а также деньги спонсоров. Государственные деньги идут по линии Минспорта (федеральный бюджет) и региональных спорткомитетов. Эти средства тратятся на строительство и реконструкцию спортивной инфраструктуры — центров, тренировочных баз, стадионов и т.д., а также на организацию и проведение соревнований национального и регионального масштаба, в которых принимают участие в том числе кандидаты на поездку на Олимпиаду. Из бюджета оплачивается работа специалистов — тренеров, врачей и т.д., выделяются стипендии спортсменам и ветеранам спорта.

Внебюджетные средства проходят через Олимпийский комитет России (ОКР) — негосударственную общественную организацию, которая отвечает непосредственно за формирование составов сборных России и их точечную подготовку. ОКР привлекает высококвалифицированных иностранных специалистов, оплачивает зарубежные сборы спортсменов, перелет национальной команды и членов официальной делегации в столицу Олимпиады, их проживание, питание и т.д. Более половины бюджета ОКР формируется за счет пожертвования, сделанного еще в 2014 году «Газпромом».

2. Сколько денег приходит из бюджета?

Вычленив расходы бюджета на подготовку именно к Олимпийским играм из общего объема трат на спорт затруднительно. В бюджете Минспорта нет отдельной строки, отражающей адресные расходы на Олимпиаду. Подготовка олимпийцев проходит по разделам статьи «Спорт высших достижений».

По этой статье бюджета Минспорта в 2014–2018 годах государство тратило ежегодно от 46,7 млрд до 80,7 млрд руб. Более половины расходов по этому разделу составляет финансирование программы по подготовке к проведению чемпионата мира по футболу в 2018 году в России — на строительство стадионов, объектов инфраструктуры и т.д. Без учета затрат на подготовку к чем-

пионату мира ежегодные расходы федерального бюджета на спорт высших достижений составляют 22–25 млрд руб.

Какая часть этой суммы может быть отнесена к расходам на подготовку олимпийцев — неизвестно. В рамках финансирования спорта высших достижений Минспорт направляет субсидии региональным спорткомитетам (13–15 млрд руб. ежегодно), финансирует проведение соревнований — национальных и региональных по 132 видам спорта, в том числе входящим в олимпийскую программу (более 1 млрд руб. ежегодно).

Сюда же заложены средства на выплату «президентских стипендий» бывшим и действующим членам олимпийских сборных команд (ежегодно 1,152 млрд руб.). Стипендию в размере 32 тыс. руб. ежемесячно получают 3 тыс. человек.

Косвенными расходами на подготовку к Олимпиаде можно считать и траты на борьбу с допингом. Через Минспорт Россия ежегодно платит взносы в ЮНЕСКО и WADA на борьбу с допингом. ЮНЕСКО ежегодно получает на эти цели €150–200 тыс. До лишения российского антидопингового агентства РУСАДА аккредитации в WADA ежегодно Россия отчисляла этой организации более \$1 млн и была в ней одним из крупнейших плательщиков.

В ноябре 2017 года Минспорт получил от федерального правительства деньги непосредственно на подготовку к Олимпиаде в Корею. Распоряжением премьер-министра Дмитрия Медведева были выделены 237,7 млн руб. из резервного фонда «на финансовое обеспечение мероприятий, связанных с закупкой иностранной валюты для направления членов спортивных сборных команд РФ на тренировочные мероприятия за рубежом и для участия в спортивных мероприятиях за рубежом». В распоряжении отмечается, что дополнительное финансирование выделено для заключительного этапа подготовки к Олимпийским играм в Пхёнчхане.

3. Сколько на Игры тратит ОКР?

Основные расходы по подготовке сборной команды России непосредственно к Олимпиаде лежат на Олимпийском комитете России. По словам первого вице-президента ОКР Станислава Позднякова, к концу октября 2017 года на подготовку сборной России к корейским играм было потрачено около 1 млрд руб.

Сопоставимую сумму руководители ОКР называли по итогам летней Олимпиады в Рио-де-Жанейро в 2016 году — 1,2 млрд руб. Перед отъездом российской делегации на игры в Рио-де-Жанейро исполнительный директор ОКР Владимир Сенгелев рассказывал ТАСС, что на подготовку спортсменов к играм Олимпий-

ский комитет потратил 830 млн руб., а еще 385 млн руб. составили расходы на оплату поездки российской делегации в Бразилию.

ОКР как общественная организация получает финансирование от спонсоров. Главным донором олимпийского движения в России является «Газпром». Компания выделяла \$130 млн на Олимпиаду в Сочи, а после ее окончания, в октябре 2014 года, выделила такую же сумму на следующий четырехлетний цикл, включающий Олимпиаду в Рио-де-Жанейро и в Пхёнчхане.

«Газпром» полностью выполнил свои обязательства перед Олимпийским комитетом России в части финансирования подготовки сборных команд к Олимпиаде, сообщили РБК в управлении информации ПАО «Газпром».

По словам директора по маркетингу ОКР Дмитрия Маневича, поступления от «Газпрома» составляют более половины доходной части бюджета ОКР. Сам Олимпийский комитет размер своего бюджета не раскрывает. По информации «Ведомостей», он составляет 2 млрд руб. в год. По данным, опубликованным на сайте Минюста, в 2016 году ОКР израсходовал на подготовку к Олимпиаде и проведение мероприятий под эгидой МОК чуть более 500 млн руб.

Помимо «Газпрома» финансированием ОКР занимаются компании «Аэрофлот», «Норникель», ZA SPORT — новый поставщик спортивной экипировки для сборной, и компания «Сибирское здоровье», сообщает на сайте ОКР. Контракты прежних спонсоров — «МегаФона», «Роснефти», РЖД, «Ростелекома», Сбербанка, пенсионного фонда «Будущее» — завершились в 2016 году и не были продлены, рассказал РБК источник в ОКР.

Действующий партнер ОКР «Норникель», напротив, стал выделять деньги ОКР непосредственно перед Олимпиадой в Рио — компания подписала партнерское соглашение, по которому обязалась выделить ОКР 1,25 млрд руб. в течение пяти лет (по 250 млн руб. в год). Контракт «Аэрофлота» с ОКР действует до

2021 года, согласно ему авиаперевозчик берет на себя перевозку олимпийской сборной России, а также выделяет ОКР неназванную денежную сумму.

По такой же схеме работает и экипировщик ZA SPORT, который пришел на смену компании Bosco Михаила Куснировича. Сумма этого контракта не разглашается. Однако Куснирович, не подписавший новый контракт, рассказывал «Коммерсанту», что ему предлагали его продлить, заплатив ОКР 650 млн руб. в год, что предприниматель назвал «необоснованным и неадекватным» предложением.

По словам главы оргкомитета сочинской Олимпиады Дмитрия Чернышенко, партнеры Олимпийского комитета — экипировщики, перевозчики, поставщики различных товаров и услуг — лишь 40% суммы (в Сочи цена контракта начиналась от \$100 тыс.) оплачивали деньгами, остальное предоставляли в виде своей продукции и услуг.

4. Как премируют призеров?

Чемпионы и призеры Олимпиад получают премии из федерального и региональных бюджетов. Уже несколько олимпийских циклов подряд размер федеральных премий остается неизменным — 4 млн руб. за золотую медаль, 2,5 млн руб. — за серебряную, 1,7 млн руб. — за бронзовую. Такие же премии предусмотрены для паралимпийцев. Региональные власти устанавливают размер премий по своему усмотрению. Например, столичные власти традиционно удваивают размер федеральной премии за счет средств городского бюджета.

Кроме того, победители и призеры Олимпиад получают в подарок престижные автомобили. Их покупку финансирует Фонд поддержки олимпийцев России (ФПО), главой попечительского совета которого является премьер-министр Дмитрий Медведев. Фонд финансируют крупные бизнесмены — Роман Абрамович, Михаил Прохоров, Алишер Усманов, Олег Дерипаска, Дмитрий Рыболовлев и др. После Олимпиады в Рио Дмитрий Мед-

ведев лично вручил ключи от 103 автомобилей с именными табличками вместо номеров (BMW X6 — для чемпионов, BMW X4 — для серебряных призеров и BMW X3 — для бронзовых призеров). Какие автомобили получают российские призеры Пхёнчхана, пока не объявлено.

5. Есть ли общая оценка затрат?

Официально совокупные затраты на участие России в Олимпийских играх за рубежом не подсчитывались. Попытку сделать это предприняла семь лет назад Счетная палата. После провальной для России зимней Олимпиады 2010 года в Ванкувере (сборная команда России завоевала 15 медалей, из них только три золотые, и заняла 11-е общекомандное место) специалисты провели проверку эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств. По подсчетам Счетной палаты, общие затраты из всех источников на подготовку спортсменов и участие в Олимпийских играх-2010 составили 6,2 млрд руб. В эту сумму включены все крупные объекты инфраструктуры для зимних видов спорта по стране, построенные в течение четырех лет, предшествовавших зимним Играм. В результате проверки были выявлены многочисленные нарушения при финансировании различных мероприятий.

Основываясь на данных из открытых источников — о тратах ОКР, деньгах, выделенных правительством Минспорту на оплату тренировочных сборов спортсменов за рубежом, антидопинговых выплатах за последний олимпийский цикл — затраты России на подготовку и участие в Олимпийских играх в Пхёнчхане могли составить как минимум 1,5 млрд руб. Сумма реальных расходов, включающая бюджетные траты по линии Минспорта, еще выше. ■

При участии Ильи Немченко, Анастасии Демидовой, Марии Истоминой, Сергея Соболева

Права на вещание

Трансляция от посредника

Телеканалы покупают права на трансляцию Игр не напрямую у Международного олимпийского комитета, а у посредника. На 2018–2024 годы права на трансляции (эфирное ТВ, платное, цифровые платформы) за \$1,5 млрд в Европе купила американская Discovery Communications. Но эти права не распространяются на Россию. На

ближайший олимпийский цикл — зимние Игры в Пхёнчхане и летние в Токио — права на трансляцию в России приобрела компания «Телеспорт» Петра Макаренко. Он отказался назвать РБК стоимость прав для телеканалов на трансляцию в России зимней Олимпиады в Южной Корее.

Имидж — всё

Стоимость пакета на ближайшие зимние

и летние Игры составляет для российских вещателей около \$40 млн, сообщили РБК два собеседника. Источник РБК на «Первом канале» сообщил, что контракт с «Телеспортом» каналом не подписан. В «Газпром-Медиа» заявили, что договоренности с «Телеспортом» были достигнуты, но отказались уточнить — был подписан договор или нет. Права на трансля-

цию Олимпиады у ВГТРК есть, сообщили РБК в пресс-службе холдинга, но сразу после решения МОК об отстранении российской сборной ВГТРК заявила об отказе от трансляции. Телеканалы на Олимпиаде не зарабатывают, это скорее «имиджевая история», заявил РБК представитель медиакомпаний.

ПРОТЕСТЫ Кто заинтересован в акциях сторонников Саакашвили

Мишкина крыша

ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ,
АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ,
ДМИТРИЙ ОКРЕСТ

Противостояние экс-президента Грузии Саакашвили с властями Украины вышло на новый уровень: после акций против президента Порошенко его обвинили в сотрудничестве с людьми из окружения экс-президента Януковича и объявили в розыск.

С крыши в розыск

Вечером 5 декабря генпрокурор Украины Юрий Луценко объявил в розыск экс-президента Грузии и экс-губернатора Одесской области Михаила Саакашвили. Луценко также сообщил, что разыскиваемый является «сбежавшим из-под стражи», поэтому после обнаружения для него будет запрошена мера пресечения более жесткая, чем домашний арест.

Начался день с попытки сотрудников Службы безопасности Украины задержать Саакашвили в Киеве для проведения следственных действий. Следователи СБУ взломали дверь в квартиру политика, расположенную в восьмизэтажном доме на Костельной улице в центре столицы, и начали обыск. Находившийся в квартире Саакашвили вылез на крышу дома, угрожая спрыгнуть на землю и призывая сторонников прийти на его защиту. После того как сотрудники СБУ сняли политика с крыши, он был задержан и помещен в машину, которая должна была доставить бывшего одесского губернатора на допрос. Однако сторонники Саакашвили заблокировали машине проезд и вытащили политика из нее. После чего тот отправился к Верховной раде, где с 17 октября стоит лагерь его сторонников, которые требуют от властей начать антикоррупционные реформы. Почти весь день политик провел у здания парламента, требуя от властей прекратить преследования и провести реформы. Вечером политику и его окружению предстояло определиться, где провести ночь, рассказал РБК его адвокат Руслан Чернолуцкий. Безопасным, по его мнению, могло бы быть посольство западной страны или квартира одного из поддерживающих Саакашвили депутатов.

Как сообщил на пресс-конференции днем 5 декабря генпрокурор Украины Юрий Луценко, решение о задержании Саакашвили было принято в понедельник. За день до этого решения Саакашвили и сторонники его политического «Движения новых сил» провели марш в Киеве с требованием импичмента президента Петра Порошенко. По данным СМИ, в нем приняли участие 5 тыс. человек, украинское МВД дало более скромные оценки — 2,5 тыс. Тогда же Саакашвили объявил о намерении продолжать акции протеста.



ФОТО: Евгений Малютка/AP

Попытка украинских властей задержать Михаила Саакашвили потерпела неудачу — сторонники экс-президента Грузии заблокировали машину СБУ и вытащили из нее политика

Экс-президент Грузии подозревается в участии в преступлении, предусмотренном ч. 1 ст. 256 Уголовного кодекса Украины (содействие участникам преступных организаций и сокрытие их преступной деятельности), сообщил Луценко. Наказание по этой статье — от трех до пяти лет тюремного заключения. Луценко пояснил, что организованные Саакашвили акции в Киеве финансировались окружением экс-президента Виктора Януковича, в частности бизнесменом Сергеем Курченко, и были направлены на свержение государственной власти на Украине. Грузинский политик через посредника получил от Курченко до полумиллиона долларов, заявил Луценко.

Сергея Курченко называли одним из самых близких к семье Януковича бизнесменов. Он уехал из

Украины в феврале 2014 года, перенес бизнес в Россию. РБК писал в октябре этого года, что Курченко купил сеть российских автозаправок у АФК «Система». На Украине против него ведется расследование: в мае Генпрокуратура Украины уведомила Курченко о подозрении в создании преступной организации и уклонении от налогов. Общий ущерб от действий «группы Курченко» Генпрокуратура оценила почти в \$538 млн. Юристы Курченко заявляли, что у следствия «нет доказательной базы».

В качестве доказательства связи Саакашвили и Курченко генпрокурор обнародовал аудиозапись. По его утверждению, на ней слышны голоса Саакашвили и Курченко, которые обсуждают возможность сотрудничества. На запись мужчина с голосом, похожим на голос Курченко, го-

ворит: «У меня в Украине есть бизнес-интересы, у меня есть финансовые ресурсы и у меня есть в России возможность заходить в разные кабинеты. И я заинтересован в том, чтобы построить с вами какую-то такую историю длинную. Возможно такое развитие событий?» На это второй мужчина говорит: «Это отдельный разговор, и надо поговорить» (цитаты по сайту «Левый берег»). Заканчивается разговор заключением собеседниками договоренности о возможности отправки человека от якобы Саакашвили к предполагаемому Курченко.

Тернистый путь Саакашвили

Саакашвили на своей странице в Facebook написал, что с Курченко не знаком и «слабо знает, кто он

такой». В поддержку Саакашвили 5 декабря выступили все оппозиционные силы украинского парламента: партии «Самопомощь» и «Батькивщина» осудили задержание Саакашвили. Лидер «Батькивщины» Юлия Тимошенко, выступая в Верховной раде, назвала действия властей «политическим террором». Глава «Оппозиционного блока» Юрий Бойко заявил, что ситуация плохо скажется на имидже Украины.

Позицию власти поддержали депутаты «Блока Петра Порошенко» и входящего с ним в коалицию «Народного фронта», а также Олег Ляшко из Радикальной партии, который заявил, что Саакашвили стал «агентом Кремля» и его финансирует экс-президент Украины Виктор Янукович. «Белый украинский олигарх Сергей Курченко находится в розыске и прячется в России. На Украине проходит следствие по делу против него. И в рамках следствия сегодня проводились следственные действия в доме Саакашвили и с самим Саакашвили, ему вручено соответствующее подозрение», — пояснил РБК позицию БПП депутат Алексей Гончаренко.

Однако некоторые депутаты БПП с начала работы Саакашвили на Украине в 2015 году поддерживают его и активно критикуют политику Порошенко. В среду Луценко заявил, что трем членам БПП — Мустафе Найему, Сергею Лещенко и Светлане За-

Хроники экс-президента

Конфликт между властями и Саакашвили, которого Порошенко лично пригласил на Украину, чтобы тот поделился опытом грузинских реформ, продолжается с ноября 2016 года. Тогда грузинский политик был уволен с поста губернатора Одесской области. С тех пор он начал политиче-

скую кампанию, выступая за создание институтов борьбы с коррупционными преступлениями, — он стал одним из основателей «Движения новых сил». После серии форумов и митингов по стране, проходивших в начале 2017 года, Саакашвили в июле был лишен украинского гражданства.

Политик находился за пределами Украины. В сентябре он прорвался через границу со стороны Польши и вернулся в страну. Его возвращение поддержали оппозиционные партии. С начала октября в центре Киева у здания парламента движением Саакашвили при поддержке депутатов

партии «Самопомощь» и бойцов бывшего добровольческого батальона «Донбасс» был организован палаточный лагерь. Саакашвили и его сторонники регулярно проводят митинги, требуя отстранения олигархов от власти, главным олигархом они называют Порошенко.

лишук — придется дать объяснения в прокуратуре, поскольку во вторник они помогли Саакашвили скрыться от правоохранителей. Всего содействие ему оказали восемь депутатов.

Представитель Кремля Дмитрий Песков днем 5 декабря отказался комментировать отношения Кремля с Саакашвили. О неприязни политика руководством России давно известно. «В очередной раз Киев удивляет, в очередной раз удивляет Саакашвили. От поедания галстука до залезания на крышу он проделал определенный путь в политике. Путь был тернистый. Ситуация у него сложная», — сказал журналистам Песков.

Опасный маневр власти

Ранее киевские власти придерживались тактики задерживать только рядовых, но наиболее активных участников протестных акций и не трогать Саакашвили и

сценаривкой. Эксперт считает, что киевские власти хотят сделать из него популярного, но управляемого оппозиционера перед началом кампании по выборам президента и парламента в 2019 году. Он выгоден для Киева, указывает Октисюк. «Он человек эпатажный, и людям это нравится, экшн, разборки, конфликты, обвинения. Он отвлекает людей от серьезных, глобальных вопросов и проблем, — продолжает Октисюк. — Если бы власти хотели, они бы уже давно выдворили его из страны».

Порошенко хочет убрать Саакашвили из украинской политики, поощряя в том числе конспирологические теории относительно того, кто действительно за ним стоит: раньше говорили, что ему помогают американцы, теперь Россия, но всякий раз любые попытки убрать его из Украины заканчиваются провально, что еще раз доказывает очевидные проблемы с управляемостью в украин-

В поддержку Саакашвили 5 декабря выступили все оппозиционные силы украинского парламента: партии «Самопомощь» и «Батькивщина» осудили задержание Саакашвили. Лидер «Батькивщины» Юлия Тимошенко, выступая в Верховной раде, назвала действия властей «политическим террором»

других публичных лиц, арест которых мог спровоцировать большие волнения, говорит руководитель украинского Центра прикладных политических исследований Владимир Фесенко. Сейчас же, по мнению собеседника РБК, тактика поменялась: во-первых, потому что Саакашвили на марше 3 декабря обещал заблокировать администрацию президента, а также из-за того что силовые структуры могли получить информацию о готовящихся активных действиях сторонников оппозиционера. Силовики знают, что за два месяца протестные акции Саакашвили не получили широкой общественной поддержки, не опасаются массовых волнений, поэтому перешли к действиям против него, объясняет эксперт.

Однако, по мнению Фесенко, власти не до конца продумали задержание Саакашвили: «Этот инцидент может стать спусковым крючком обострения ситуации и использования силовых действий». Кроме того, среди сторонников Саакашвили есть наиболее решительные участники, ветераны АТО, «боевое ядро», которые являются главной проблемой для украинских силовиков. По данным украинских СМИ, у парламента 5 декабря собралось около тысячи сторонников Саакашвили.

По мнению аналитика украинского политического центра «Дом демократии» Анатолия Октисюка, арест Саакашвили может быть ин-

ской власти, говорит замдиректора российского Центра политической конъюнктуры Олег Игнатов.

Саакашвили, по мнению эксперта, выгоден разношерстной украинской оппозиции, которая пытается найти рычаги давления на Порошенко перед переходом страны в избирательную кампанию. Но не исключено, что слабость поведения силовиков может быть результатом того, что конфликт выгоден, например, министру внутренних дел Арсену Авакову, у которого непростые отношения с президентом, указывает Игнатов: «Народный фронт», входящий в коалицию, хочет выторговать у Порошенко выгодные условия участия во власти после президентско-парламентских выборов. Возможно, они допускают и такие способы давления на президента, не мешая расширению конфликта с Саакашвили».

В выборах Саакашвили сам принятия участие не может. У его движения популярность также пока невысокая. По данным социологического исследования, проведенного с 28 октября по 14 ноября совместными усилиями сразу четырех компаний — центра социальных и маркетинговых исследований «Социс», Киевского международного института социологии, социологической группы «Рейтинг» и Центра Разумкова, если бы выборы прошли в середине ноября, то «Движение новых сил» набрало бы 1,6%. ■

МНЕНИЕ

Почему России нужен уступчивый Башар Асад

Леонид Исаев

арабист, старший преподаватель Высшей школы экономики



ФОТО: из личного архива

Позиции России в Сирии после прекращения войны уже не будут выглядеть предпочтительнее, чем у ее партнеров — Турции и Ирана. Это заставит ее искать новых союзников, даже если для этого придется надавить на официальный Дамаск.

5 декабря в Женеве возобновились переговоры по Сирии. Предыдущий раунд, прошедший с 28 ноября по 1 декабря, закончился, можно сказать, дипломатическим успехом Дамаска. Спецпосланник ООН по Сирии Стаффан де Мистура представил 12 принципов мирного урегулирования, которые не включали неудобные для режима в Дамаске требования резолюции 2043 Совета Безопасности ООН, такие как принятие новой Конституции и политическая реформа. Несмотря на это, делегация сирийских властей не спешит вернуться за стол переговоров.

Похоже, Дамаск готов продолжать общение с оппозицией, только если будет признана его лидирующая роль в мирном процессе. Уходящий год стал переломным — интенсивность боевых действий в стране шла на убыль. После почти семи лет кровопролития мир и стабильность стали для сирийцев намного важнее, нежели проблемы власти и будущее политической системы.

Новая политика

А вот перед Россией переход от военной фазы сирийского конфликта к политико-дипломатической ставит более сложную задачу. Нужно обозначить свое влияние в регионе иными, уже не военными, способами. Именно этим можно объяснить гиперактивность российского руководства в последние недели: Москва, похоже, стремится приложить максимум усилий для удержания переговорного процесса под своим контролем.

Проблема в том, что со временем режим Башара Асада будет все меньше зависеть от российского оружия и все больше нуждаться в финансовой помощи для восстановления разрушенной инфраструктуры. Однако это делает формат «тройки» (Россия, Иран, Турция), ставший в последнее время основным для Москвы на сирийском направлении, уже не столь привлекательным.

Во-первых, ни одна из этих стран не способна решить проблемы, связанные с экономическим восстановлением Сирии. А во-вторых, позиции России в скором будущем уже не будут выглядеть предпочтительнее ее партнеров

по альянсу — Турции и Ирана. Напротив, Москве придется смириться с относительно скромной ролью.

Все это заставляет Россию искать новых союзников, в первую очередь среди недавних оппонентов. Очевидно, что в мире не существует силы, способной заставить президента Башара Асада, вышедшего победителем из военного конфликта, уйти в отставку. Однако российское руководство недвусмысленно дает понять, что, несмотря на это, оно готово помочь включению оппозиционных сил в руководство страны, состоящее преимущественно из представителей правящей партии БААС.

Желанием продемонстрировать свою исключительность и незаменимость продиктованы последние инициативы со стороны российского руководства, начиная с заявления Владимира Путина о необходимости проведения конгресса сирийского народа в Сочи и заканчивая серией встреч, которые российский президент провел с лидерами стран Ближнего Востока.

Самым показательным был приезд Асада в Сочи, вокруг которого впоследствии строился график встреч и телефонных переговоров российского президента. Визит должен был продемонстрировать всему мировому сообществу, что именно Москва является ключевым игроком, имеющим исключительное влияние на сирийский режим и способным склонить его к диалогу

«Основным вопросом, определяющим эффективность переговорного процесса, является способность Москвы использовать оставшиеся в ее арсенале рычаги давления на Дамаск с целью принуждения последнего к политическому диалогу»

с оппозицией. За все время сирийского конфликта Башар Асад покидал территорию страны лишь дважды, в 2015 и 2017 годах, и оба раза для встречи с российским лидером.

Поделить победу

Подобный расчет, однако, требует от Москвы очень тонкой игры. Во-первых, ни Анкара, ни особенно Тегеран не намерены отступать от своих позиций. Встреча Путина с президентами Ирана и Турции Хасаном Роухани и Реджепом Эрдоганом показала, что у сторон есть лишь ситуативный интерес к сотрудничеству, что же касается стратегического видения будущего Сирии, то оно у каждого из лидеров свое.

Так, главным итогом встречи «тройки» стало перенесение на неопределенный срок конгресса сирийского народа в Сочи, изначально запланированного на начало декабря 2017 года. По всей видимости, конгресс должен стать демилитаризованным аналогом встреч в Астане, основной фокус которого будет направлен на рассмотрение политической повестки. Судьба этого форума во многом зависит от способности внешнеполитических и оборонных ведомств, а также спецслужб трех стран выработать более или менее консолидированный подход к сирийскому политическому диалогу.

Во-вторых, сирийский режим по мере укрепления своих позиций становится все менее заинтересованным в переговорном процессе, не видя более в оппозиции серьезных оппонентов, способных составить ему серьезную конкуренцию в борьбе за политическое лидерство. Косвенным подтверждением тому может служить первоначальный отказ Дамаска участвовать в переговорах в Женеве.

Это, в свою очередь, делает инклюзивный национальный диалог, который должен определить контуры будущего сирийского государства, переговорами победившей стороны с проигравшей. Предметом таких переговоров может быть в лучшем случае включение отдельных представителей оппозиции в подконтроль-

ные баасистам органы власти, при условии выполнения ими ультимативных требований со стороны Дамаска. Основным вопросом, определяющим в том числе и эффективность переговорного процесса, является способность Москвы использовать оставшиеся в ее арсенале рычаги давления на Дамаск с целью принуждения последнего к политическому диалогу. В противном случае добытые Россией за последние два года преимущества рискуют достаточно быстро обесцениться.

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

ФИНАНСЫ Минфин расширяет интервенции из-за дорожающей нефти

Валютный прикуп

АННА МОГИЛЕВСКАЯ

Минфин под конец года купит рекордный объем валюты — более чем на 200 млрд руб. Объем закупок растет третий месяц подряд на фоне дорожающей нефти. Операции Минфина и другие факторы могут привести к ослаблению рубля в декабре.

Минфин в декабре планирует закупить иностранной валюты на 203,9 млрд руб. — рекордная сумма с февраля, следует из сообщения Минфина. В предыдущем месяце объем интервенций составил 123 млрд руб.

«Совокупный объем средств, направляемых на покупку иностранной валюты на внутреннем валютном рынке, составляет 203,9 млрд руб. Операции будут проводиться в период с 7 по 28 декабря 2017 года», — говорится в сообщении Минфина. Итоговая цифра сложилась как разница прогноза по нефтегазовым сверхдоходам на декабрь (204,8 млрд руб.) и недополученного в ноябре дополнительного дохода от нефти и газа (0,8 млрд руб.). Покупки будут производиться Центробанком каждый рабочий день, ежедневный объем закупок составит 12,7 млрд руб.

Значительное увеличение объемов валютных закупок обусловлено ростом дополнительных нефтегазовых доходов на фоне повышения рублевой цены нефти, указывают аналитики Райффайзенбанка в обзоре от 1 декабря. В ноябре цена нефти Brent в пересчете на рубли выросла на 3,8%, до 3715 руб. — максимума с начала 2014 года. Средняя цена российской нефти Urals в ноябре составила почти \$62 за баррель — рост на 10% по сравнению с октябрьской средней ценой, следует из данных Минфина.

Объявление Минфина о размере валютных покупок в декабре почти не повлияло на текущий обменный курс: доллар на Московской бирже подешевел на 3 коп., до 58,61 руб., к 12:40 мск, показывают данные терминала Bloomberg.

В декабре рубль ослабнет, в январе укрепится

Но в декабре рубль может ослабеть. «Возросшие покупки валюты Минфина, пик выплат по внешнему долгу в декабре, по нашему мнению, будут способствовать ослаблению рубля», — считает Райффайзенбанк. Внутри месяца аналитики ожидают увидеть 60 руб./долл. В целом в 2017 году рубль укрепился, но всего лишь на 4,5% (данные Bloomberg на 5 декабря), после 20-процентного роста в прошлом году.

В декабре выплаты по внешнему долгу России (госсектор и компании) составят \$18,13 млрд, сле-

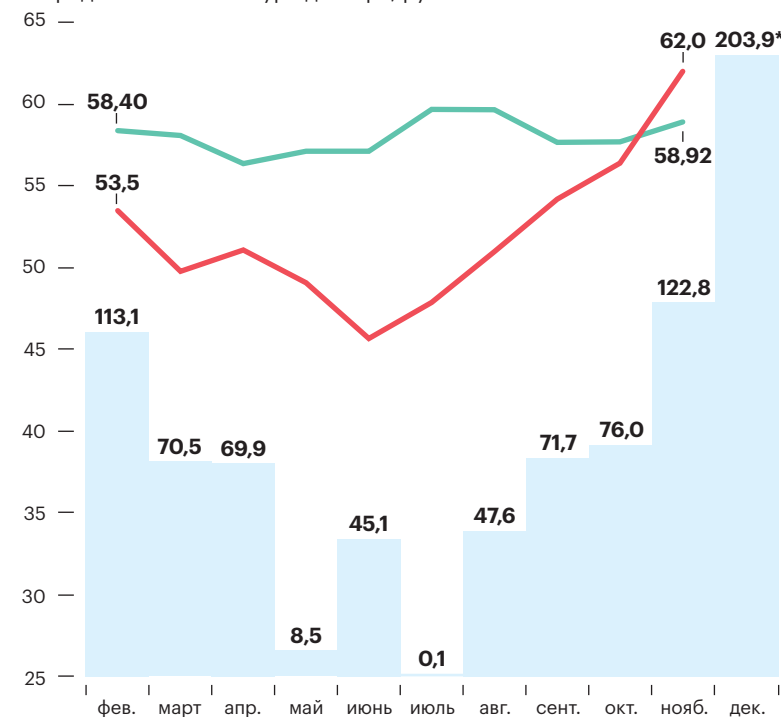


С 7 по 28 декабря 2017 года Минфином на покупку иностранной валюты на внутреннем валютном рынке будет в совокупности направлено 203,9 млрд руб. Ежедневный объем закупок составит 12,7 млрд руб. На фото: министр финансов Антон Силуанов

Как валютные интервенции и цена нефти повлияли на курс рубля в 2017 году

По бюджетному правилу, которое применяется с февраля, дополнительные нефтегазовые доходы, полученные от продажи нефти Urals по цене выше \$40 за баррель, Минфин направляет на покупку валюты.

■ Интервенции Минфина, млрд руб.
■ Среднемесячная цена Urals, \$/барр.
■ Средневзвешенный курс доллара, руб.



* прогноз

Источники: Федеральное казначейство, Минфин, ЦБ

дует из данных ЦБ (\$16,46 млрд по основному долгу и \$1,67 млрд — проценты), это будет максимальная сумма выплат в течение 2017 года.

Премьер-министр Дмитрий Медведев в интервью российским телеканалам 30 ноября заверил, что предновогоднего обвала рубля не будет, как это случилось в предыдущие годы. Кроме того, он сказал, что курс рубля отвязался от нефти и остался стабильным. «За последний год нефть колебалась в пределах до 50% — от \$43 до \$65 за баррель, то есть разлет огромный. Раньше, когда мы наблюдали такую динамику цен на нефть, точно так же за нефтью следовал рубль. Теперь он отвязался. Это означает, что он стабилен», — сказал Медведев.

Сколько будет стоить доллар?

Особых сюрпризов в декабре не предвидится: про уровень внешних выплат и увеличивающийся объем закупок валюты Минфином было известно и четыре месяца назад, говорит главный экономист «Ренессанс Капитала» по России Олег Кузьмин. «На конец года мы прогнозируем курс на уровне 59,50 руб. за доллар. В 2018 году при нефти \$50 за баррель мы ожидаем 60 руб. за доллар, а при нефти около текущих цен

(\$60 за баррель. — РБК) — уровень 57,50 руб. за доллар», — прогнозирует Кузьмин.

Эффект от покупок валюты Минфином может быть усилен приобретением валюты госкомпаниями, отмечает главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. «Если валюту будут покупать какие-либо государственные игроки с целью аккумуляции средств для будущих платежей по долгу в следующем году, то я не исключаю курса в коридоре 60–62 руб. за доллар», — говорит Орлова.

В следующем году доллар будет стоить в среднем 60–65 руб., предполагает она, так как риски новых санкций США вполне реалистичны. Но в конце 2018 года доллар будет также стоить на уровне 60 руб., считает экономист. «Если в течение года будет выход иностранных инвесторов из российских активов, связанный с расширением санкционных ограничений, то, возможно, какие-то российские капиталы будут возвращаться; сценарий дальнейшего роста цен на нефть тоже нельзя исключать», — указывает она.

Ближайшие санкционные риски связаны с подготовкой администрацией США двух отчетов — о российских «олигархах» и о потенциальном эффекте расширения санкций на российский суверенный долг (оба документа должны быть переданы в конгресс США

к февралю 2018 года). В то же время эти риски могут быть преувеличены: попадание тех или иных имен в первый доклад не предполагает никаких санкций против этих лиц, а санкции против российского госдолга на данный момент маловероятны. Так, банк ING не ожидает, что санкции будут распространены на суверенный долг России. Рубль — одна из самых привлекательных валют региона СЕЕМЕА (Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток, Африка) в 2018 году, написали они в обзоре.

Закупки валюты увеличатся

С 1 января 2018 года Минфин перейдет на новую формулу закупок валюты: объемы операций будут зависеть от фактически сложившегося курса рубля (а не прогнозного) и долларовой цены на нефть. Это приведет к увеличению объема закупок валюты в январе по сравнению с рекордом декабря, что сдержит сезонное укрепление рубля в начале года, пишут аналитики Райффайзенбанка.

30 ноября ОПЕК и страны, не входящие в картель, продлили соглашение о сокращении добычи нефти еще на девять месяцев — до конца 2018 года. Соглашение об ограничении добычи, оказывающее поддержку нефтяным ценам, принесет в бюджет России более 1 трлн руб. дополнительных доходов в 2017 году, заявил глава Минэнерго Александр Новак.

Минфин с февраля 2017 года направляет на покупку валюты нефтегазовые сверхдоходы, полученные за счет более высокой по сравнению с заложенной в бюджете цены на нефть. Для резервов закупаются доллары, евро и фунты стерлингов в пропорции 45% — 45% — 10%. По состоянию на 1 декабря на закупку валюты ведомство направило 625 млрд руб. — больше, чем ранее прогнозировалось за весь год. В 2018 году накопленная сумма валюты будет переведена со специального счета Минфина в Фонд национального благосостояния. ■

При участии Ивана Ткачёва

Новогодние риски рубля

В декабре 2014 года средний курс рубля упал на 18% по отношению к среднему курсу предыдущего месяца, а в декабре 2015-го аналогичное падение составило 7%, показывают данные терминала Bloomberg. При этом и в январе 2015-го, и в январе 2016 года рубль продолжал падать (–12% и –9% соответственно к предыдущему месяцу). Эта тенденция нарушилась в прошлом году: в декабре 2016 года рубль, наоборот, укрепился на 4%, а в январе 2017-го подорожал еще на 3,5%. Укрепление рубля в конце прошлого года связывали со сделкой по приватизации доли в «Роснефти», поскольку валютные поступления от продажи актива требовалось мягко конвертировать в рубли.

ИНИЦИАТИВА Россия разработает схему поиска киберпреступников

Русские хакеры проникнут в международное право

МАРИЯ КОЛОМЫЧЕНКО

Россия намерена предложить международному сообществу установить запрет на разработку кибероружия и утвердить порядок определения источников кибератак. Это необходимо, чтобы во всех атаках перестали обвинять «русских хакеров».

К концу 2020 года Россия планирует разработать и внести в международные организации проекты нормативно-правовых актов, устанавливающих запрет на разработку, распространение и применение кибероружия. Одновременно с этим российское правительство намерено инициировать подписание нормативов, определяющих условия и порядок атрибуции источников киберугроз, то есть методов обнаружения источника компьютерной атаки — ответственной за нее страны, организации или группы лиц.

Об этих инициативах говорится в плане мероприятий по «Информационной безопасности» — одному из пяти направлений программы «Цифровая экономика», утвержденной минувшим летом (четыре других направления — «Нормативное регулирование», «Информационная инфраструктура», «Кадры и образование», «Формирование исследовательских компетенций и технологиче-

мьер-министра Дмитрия Медведева, уточнил один из собеседников РБК.

Прощай, оружие!

Устоявшегося определения понятия «кибероружие» пока нет, эксперты трактуют его по-разному. Иногда к нему причисляют технические и программные средства для совершения DDoS-атак или ведения слежки, но большинство экспертов считают это ошибочным и относят к кибероружию технические средства, предназначенные непосредственно для нанесения ущерба в киберпространстве. «Обычная программа удаленного управления может быть использована злоумышленниками и даже спецслужбами, но от этого она не становится кибероружием», — поясняет эксперт по информационной безопасности Cisco Systems Алексей Лукацкий.

Одно из наиболее известных кибероружий — вирус Stuxnet, обнаруженный в 2010 году на промышленных объектах Ирана. Эта программа, попав в блоки управления газовых центрифуг, предназначенных для получения обогащенного урана, выводила центрифуги из строя. Таким образом, впервые в истории кибератак вирус разрушал физическую инфраструктуру. Как сообщила газета The New York Times, программа была разработана совместно

ветствующих статей в уголовных кодексах многих стран. А уж внедрить запрет на международном уровне и вовсе представляется нереальным в среднесрочной перспективе. У нас на международном уровне не могут даже

США, а затем и ряду европейских стран обвинить Россию в атаке на выборы, WADA, государственные органы и частные компании. При этом никаких доказательств не представлено, а санкции против нашей страны

Устоявшегося определения понятия «кибероружие» пока нет, эксперты трактуют его по-разному. Иногда к нему причисляют технические и программные средства для совершения DDoS-атак или ведения слежки, но большинство экспертов считают это ошибочным и относят к кибероружию технические средства, предназначенные непосредственно для нанесения ущерба в киберпространстве

ядерное распространение в Северной Корее предотвратить», — говорит эксперт.

Запретить кибероружие на международном уровне можно, но для этого в первую очередь надо дать этому термину корректное и полное определение, которого до сих пор не существует, отмечает Валентин Крохин, директор по маркетингу компании в сфере информационной безопасности Solar Security. «Необходимо, чтобы к запрету на кибероружие присоединились все государства. На данном этапе эффективность инициативы кажется сомнительной», — полагает он.

«Русские хакеры»

В ходе атрибуции кибератак правоохранительные органы и компании, занимающиеся компьютерной криминалистикой, анализируют множество различных факторов, по которым пытаются найти злоумышленников — место регистрации IP-адресов и доменов, участвующих в атаке, программный код, время проведения атаки и др. Но каких-либо единых принципов выявления источника кибератаки на международном уровне сейчас не существует, говорит Демидов. Однако это не мешает государствам обвинять друг друга в инициировании кибератак. Например, с начала 2017 года русских хакеров, якобы работающих на Кремль, обвиняли в атаках спецслужбы США, немецкая контрразведка, румынская служба информации, Минобороны Дании, норвежская служба безопасности, ряд французских политиков и источники The Guardian в правительстве Италии.

«Именно отсутствие правил атрибуции позволило сначала

были введены. Это как обвинить и затем осудить человека за преступление без каких-либо доказательств и проведения суда. Сложно же такое себе представить? Поэтому, прежде чем обвинять какое-либо государство в кибератаке, необходимо получить доказательства, которые бы принимались международным сообществом», — рассуждает Лукацкий.

Согласно опубликованным отчетам американских спецслужб, для атрибуции хакерских атак на сервера Демократической партии США в 2016 году использовались четыре основных параметра — принадлежность IP-адресов российскому адресному пространству, время, в которое осуществлялись атаки, применение веб-сайтов с русскоязычным интерфейсом и использование вредоносных программ, продаваемых на русскоязычных форумах. «Однако даже беглый взгляд на эти атрибуты позволяет сделать вывод, что атака могла осуществляться не только из России, но и из сопредельных государств — Белоруссии, Украины, иных стран СНГ. Это если не рассматривать вариант, что Россию хотели просто подставить и хакеры маскировались под российских», — говорит Лукацкий.

В обозримой перспективе вряд ли возможно создать некий единый универсальный алгоритм атрибуции на уровне международного права, считает Демидов. «Нет единого решения, слишком сложно технически, сценарии атак и сами инциденты слишком разнообразны. Пока государства и компании могут лишь собирать лучшие практики и укреплять обмен ими в рамках расследования компьютерных инцидентов», — резюмирует он. ■

Российское правительство намерено инициировать подписание нормативов, определяющих условия и порядок атрибуции источников киберугроз, то есть методов обнаружения источника компьютерной атаки — ответственной за нее страны, организации или группы лиц. Сейчас каких-либо единых принципов выявления источника кибератаки на международном уровне не существует. Однако это не мешает государствам обвинять друг друга в инициировании кибератак

ских заделов». Три члена рабочей группы, которая занималась разработкой документа, подтвердили РБК актуальность этой версии плана мероприятий. Документ еще будет дорабатываться, его финальная версия до конца 2017 года должна быть утверждена правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности под руководством пре-

разведывательными службами США и Израиля и была предназначена для приостановки иранской ядерной программы.

На практике запретить разработку кибероружия практически невозможно, считает Алексей Лукацкий. «Это не ядерное оружие, для создания которого требуются уникальные компетенции и инфраструктура. Кибероружие сегодня может создать даже одиночка, и запретить ему это делать невозможно, даже несмотря на наличие соот-

«Ямал СПГ» в цифрах

\$27 млрд —
бюджет проекта,более 40% «Ямал СПГ» привлек
в китайских банках**16,5 млн т**

сжиженного природного газа (СПГ) в год составит общая мощность завода с возможностью увеличения до 17,5 млн т. Запущенная первая технологическая линия имеет проектную мощность 5,5 млн т СПГ в год

50,1%акций «Ямал СПГ»
принадлежит НОВАТЭКу,
по 20% — Total
и CNPC, 9,9% — Фонду
Шелкового пути

На более чем

95%газа «Ямал СПГ»
заключены
долгосрочные контракты**15**танкеров
грузовместимостью
170 тыс. куб. м СПГ будут
построены для проекта
«Ямал СПГ». Первый
из них — «Кристоф де
Маржери» — осуществит
отгрузку первой партии
СПГ 8 декабря**942 млрд**

куб. м газа — доказанные и вероятные запасы Южно-Тамбейского месторождения, ресурсной базы проекта «Ямал СПГ», на конец 2016 года. 27 млрд куб. м газа в год — проектный уровень добычи месторождения

Источники: НОВАТЭК, РБК

ТЭК Началось производство СПГ на заводе НОВАТЭКа

Ямал слил первый газ

ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

«Ямал СПГ», подконтрольный НОВАТЭКу, начал производство сжиженного природного газа на первой очереди своего завода. Общая мощность завода превысит 16,5 млн т СПГ в год, а стоимость проекта составила \$27 млрд.

Завод «Ямал СПГ», подконтрольный НОВАТЭКу, начал производство сжиженного природного газа (СПГ) на первой технологической линии проектной мощностью 5,5 млн т СПГ в год, говорится в сообщении НОВАТЭКа, поступившем в РБК.

На пятницу, 8 декабря, запланирована погрузка первой партии СПГ в порту Сабетта, для этого будет использоваться СПГ-танкер «Кристоф де Маржери», названный в честь бывшего главы Total (корпорация владеет 18,9% НОВАТЭКа и 20% «Ямал СПГ»), который погиб в авиакатастрофе во Внуково в октябре 2014 года.

«Начало производства сжиженного природного газа на первой линии завода — важнейшая веха в развитии проекта «Ямал СПГ». Мы открываем новую страницу в истории нашей компании», — заявил предправления и совладелец НОВАТЭКа Леонид Михельсон (его слова приводятся в сообщении компании).

«Ямал СПГ» — это первый частный завод по производству СПГ в России, строящийся на базе Южно-Тамбейского месторождения. Изначально предполагалось, что у него будет три очереди общей мощностью 16,5 млн т СПГ в год (по 5,5 млн т каждая): вторая должна быть запущена в третьем квартале 2018 года, третья — в начале 2019 года. Но в сентябре 2017 года «Ямал СПГ» сообщил, что планирует построить еще одну очередь мощностью до 1 млн т в год.

Бюджет проекта оценивается в \$27 млрд, из которых около \$12 млрд предоставили китайские банки, а еще 150 млрд руб. — ФНБ. 50,1% акций «Ямал СПГ» принадлежит НОВАТЭКу, по 20% — у французской Total и китайской CNPC, еще 9,9% у китайского Фонда Шелкового пути.

«Мы гордимся тем, что в конце 2013 года приняли инвестиционное решение по срокам [строительства СПГ-завода] и капитальным вложениям в этот проект, и в этих рамках мы и идем», — заявил Михельсон на брифинге в Сабетте в конце марта, когда в этот порт прибыл танкер «Кристоф де Маржери». Тогда президент России Владимир Путин, участвовавший в торжественной церемонии по видеосвязи, сказал, что «удивлен» темпами строительства завода. «Если мы будем действовать в таком же ключе и такими же темпами, <...> то, конечно,

Россия, без всяких сомнений, не только может, но и станет крупнейшим производителем сжиженного природного газа в мире», — заявил он, пообещав, что государство будет всячески способствовать развитию проекта.

Почти весь газ «Ямал СПГ» (более 95%) уже законтрактован, а первая партия СПГ будет направлена CNPC, сказал в конце октября финансовый директор НОВАТЭКа Марк Джетвей в ходе телеконференции с инвесторами. «Это очень символичный вопрос. С нашей точки зрения, первый СПГ-танкер следует отправить CNPC в знак признания вклада компании в проект и важности рынка Азиатско-Тихоокеанского региона», — отметил он.

Конкурент «Газпрома»

Газ с нового завода «Ямал СПГ», освобожденный от НДС и пошлин, будет конкурировать на европейском рынке с российским трубопроводным газом, заявил на форуме «Газ России 2017» замначальника департамента 123 «Газпрома» Николай Кисленко. «Тот же «Ямал СПГ» — это отсутствие экспортной пошлины, отсутствие НДС. А газ, который он заместит, это тот самый, [с которого налоги и пошлины] «Газпром» передал бы в бюджет российского государства. То есть явная потеря бюджетной эффективности как таковой», — сказал он (цитата по «Интерфаксу»). Согласно его презентации, поступления в бюджет за счет НДС и экспортной пошлины от экспорта газа «Газпрома» составляют более 4,1 тыс. руб. за 1 тыс. куб. м. Представитель НОВАТЭКа это не комментирует.

Запуск «Ямал СПГ» — эпохальное событие для российской нефтегазовой отрасли, отмечает старший аналитик Sberbank CIB Валерий Нестеров: этот завод построен с нуля в экстремально тяжелых условиях, без какой-либо инфраструктуры. Себестоимость добычи газа и производства СПГ снижается за счет близости завода к месторождению и низких температур, при которых уменьшается его потребность в энергии, говорит эксперт.

При нынешних ценах на нефть судьба этого проекта была бы менее счастливой, замечает Нестеров: реализация «Ямал СПГ» началась в 2013 году, когда нефть марки Brent стоила больше \$100 за баррель, а сейчас — \$62,5. По-

этому строительство завода могли бы перенести, замечает эксперт. Впрочем, понятно, что в долгосрочных контрактах «Ямал СПГ» заложена цена СПГ, обеспечивающая достаточно высокую рентабельность этого проекта, признает он. В январе 2016 года Михельсон оценивал себестоимость газа, поставляемого на завод, менее чем в \$0,6 за 1 млн британских термических единиц (MMBTU), указывая, что проект окупается и при «сверхнизких ценах». Но на тот момент СПГ на азиатском рынке (ключевой рынок для «Ямал СПГ») стоил \$6–6,5, а сейчас — \$9–10 за 1 MMBTU, отмечает Нестеров.

Открытие «Ямал СПГ» поможет НОВАТЭКу в строительстве новых СПГ-заводов и привлечении партнеров, замечает аналитик Raiffeisenbank Андрей Полищук. Если раньше у НОВАТЭКа не было опыта в строительстве таких заводов и компания и не могла многого требовать от своих потенциальных партнеров, то теперь ее позиции гораздо тверже, отмечает он: теперь стоимость доли в новом СПГ-проекте и взнос в его уставный капитал должны значительно увеличиться. Второй СПГ-завод, «Арктик СПГ-2», НОВАТЭК планирует построить на базе Гыданских месторождений, его запуск ожидается в 2022–2023 годах, но компания пока не приняла окончательного решения о его строительстве. ■

РЕГУЛИРОВАНИЕ Правительство прорабатывает уменьшение налоговой нагрузки для модернизируемых НПЗ

Нефтепереработка с возвратом

АЛИНА ФАДЕЕВА,
ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

Дмитрий Медведев поручил найти стимулы для дальнейшей модернизации нефтеперерабатывающей отрасли. Одним из них может быть введение возвратных акцизов для НПЗ с уровнем выхода светлых нефтепродуктов в 80%, которых в России нет.

21 ноября премьер-министр Дмитрий Медведев по итогам совещания с участием глав пяти крупнейших нефтяных компаний в Ханты-Мансийске (протокол есть у РБК) поручил министерствам к 15 января предложить стимулы для дальнейшей модернизации нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ), в том числе введение «возвратного» акциза на нефть для тех из них, которые достигли «опережающего уровня технологического развития».

Возвратный акциз фактически означает снижение налоговой нагрузки для завода: на нефть, которая поставляется на определенные НПЗ, вводится акциз, но затем заводы получают налоговый вычет, который этот акциз превышает. Минэнерго рассматривает эту меру в качестве одного из стимулов для всей отрасли, сообщил журналистам 5 декабря замминистра энергетики Кирилл Молодцов в кулуарах форума «Газ России». По его словам, возвратный акциз будет предоставлен на тот объем нефти, из которого производятся нефтепродукты для внутренне-

го рынка. «Это нас будет интересно как мера стимулирования производства бензинов, возможно авиакеросина», — объяснил Молодцов. Но он уточнил, что претендовать на возвратный акциз смогут заводы с высоким уровнем выхода светлых нефтепродуктов.

Критическая отметка

Последний год «Роснефть» просила правительство поддержать ее НПЗ с помощью целого комплекса мер, включая обратный акциз. Компания даже угрожала выйти из эксперимента по введению налога на дополнительный доход (НДД), которого уже много лет ждет отрасль.

Минфин считает, что возвратными акцизами нужно стимулировать заводы, которые достигли уровня выхода светлых нефтепродуктов в 80%, сказал РБК источник в министерстве (эта идея Минфина обсуждалась на рабочих совещаниях, подтверждают два федеральных чиновника). Таких заводов в России пока нет, но именно такое производство можно стимулировать, а не давать льготы существующим заводам, добавляет собеседник РБК. Он оговаривается, что сроки и детали введения возвратного акциза еще нужно обсуждать.

К показателю 80% ближе всего три НПЗ — это ТАНЕКО «Татнефти», Уфимский НПЗ «Башнефти» и Омский НПЗ «Газпром нефти», пояснил РБК заведующий кафедрой технологий переработки нефти РГУ нефти и газа им. Губкина Владимир Капустин. Другие заводы смогут достичь этого уровня, построив

не меньше 20 установок замедленного коксования или гидрокрекинга остатков, для этого в ближайшие пять лет им нужно будет потратить \$20–25 млрд, уточнил он.

Сейчас средний уровень выхода светлых нефтепродуктов в России не достиг и 65%, НПЗ с уровнем 80% нет, исключение — заводы, которые перерабатывают конденсат (принадлежат в основном «Газпрому» и НОВАТЭКу), говорит эксперт Vygon Consulting Сергей Ежов. В соответствии с программами модернизации к 2022 году пять НПЗ превысят этот показатель, а в случае принятия стимулирующих мер порогового значения могут достигнуть еще от двух до пяти заводов, объясняет он.

При этом, согласно проекту Энергостратегии, даже к 2035 году средний выход светлых нефтепродуктов составит 76–79%, то есть более половины переработки к этому времени не достигнет глубины 80%, заключает эксперт. По его мнению, показатель выхода светлых нефтепродуктов не всегда связан с технологическим развитием завода, поэтому можно было бы использовать другие показатели, например долю мощностей вторичных процессов в первичной переработке.

Комплексные меры

За разработку стимулов для отрасли несет ответственность Минэнерго, сказали РБК два федеральных чиновника. По их данным, это будет комплекс мер, пока они не проработаны. За счет возвратных

акцизов Минэнерго планирует вернуть отрасли деньги, которые нефтепереработка потеряет в случае отмены экспортных пошлин, которая сейчас также обсуждается.

На совещании в Ханты-Мансийске Дмитрий Медведев также поручил министерствам дать предложения по срокам действия повышенных ставок налога на добычу полезных ископаемых для месторождений нефти (НДПИ). Это также нужно сделать до 15 января. Госдума в июле приняла в третьем чтении поправки в Налоговый кодекс, продлевающие на год — до конца 2020 года — действие ставки НДПИ на нефть, повышенной на 428 руб. за тонну. Это приведет к дополнительным изъятиям у нефтяников 207,3 млрд руб., говорилось в пояснительной записке к законопроекту. При этом в 2017 году ставка НДПИ выросла на 306 руб. за тонну, в 2018 году вырастет на 357 руб., в 2019 и 2020 годах — на 428 руб. за тонну.

Минэнерго предлагает сократить срок действия повышенной ставки НДПИ, сказал РБК федеральный чиновник. Бюджет за счет высокой цены на нефть уже получил дополнительные доходы, объясняет он, но как именно нужно изменить срок повышенной ставки, собеседник РБК не говорит. «Продление или отмена повышенной ставки НДПИ будет зависеть от потребностей бюджета и от того, какой будет цена на нефть, которую заложат в бюджет после 2019 года. Это нужно решать в рамках следующего бюджетного цикла», — сказал РБК Кирилл Молодцов.

В бюджете на 2018–2020 годы установлена цена на нефть \$41,6–43,8 за баррель сорта Urals, сверхдоходы перечисляются в Фонд национального благосостояния (ФНБ). Такая консервативная цена заложена и с учетом «возможного ухудшения ситуации с санкциями», говорил в начале ноября министр финансов Антон Силуанов. При этом в конце 2016 года ОПЕК и страны, не входящие в картель, договорились снизить добычу нефти на 1,8 млн барр. в сутки к лету 2017 года, а затем дважды продлили соглашение, теперь оно действует до конца 2018 года. В результате на ожиданиях продления сделки и на фоне оптимистичной конъюнктуры осенью цены на нефть пробили отметку \$60 за баррель. За 2017 год бюджет получит дополнительно 0,7–1 трлн руб., указывал директор Московского нефтегазового центра ЕУ Денис Борисов.

Повышение НДПИ является очень простым и удобным с точки зрения администрирования механизмом мобилизации дополнительных средств в бюджет, рассуждает Сергей Ежов. Но у него есть и отрицательные стороны: дестимулирование добычи, снижение конечного нефтеизвлечения и экономических показателей, таких как ВВП, занятость населения, региональное развитие, предупреждает он. Частично эту проблему может решить внедрение гибких налоговых инструментов типа НДД, который позволяет взимать налог не с выручки, а с дохода, заключает Ежов. ■

Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



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

rbc.ru

КОНФЛИКТ PepsiCo обвиняют в хакерской атаке и шпионаже

Россельхознадзор полез в бутылку

НАТАЛЬЯ ДЕМЧЕНКО,
НАТАЛЬЯ НОВОПАШИНА,
ЕВГЕНИЙ КАЛЮКОВ

Россельхознадзор обвинил компанию PepsiCo в «коммерческом шпионаже». В надзорном органе не исключают, что компания получила документ, предназначенный для служебного пользования, в результате возможной хакерской атаки.

«Незаконные методы»

Россельхознадзор заподозрил американскую PepsiCo в хакерской атаке «с целью получения доступа к секретной информации государственных органов власти России» и в «коммерческом шпионаже». Соответствующее заявление ведомство сделало во вторник, 5 декабря.

Накануне Россельхознадзор сообщил, что PepsiCo незаконно получила доступ к внутренней служебной переписке ведомства. Во время некоей недавней встречи с чиновниками вице-президент PepsiCo по корпоративным отношениям в России, Украине, СНГ и странах Центральной Европы Сергей Глушков показывал сотрудникам ведомства копию внутреннего служебного документа Россельхознадзора с отметкой «Для служебного пользования». Этот документ в адрес PepsiCo не направлялся, поэтому инцидент, по версии Россельхознадзора, свидетельствовал о том, что американская компания «использует незаконные методы» для получения информации. Что содержалось в документе, ведомство не сообщает.

Результаты внутренней проверки показали, что никто из сотрудников Россельхознадзора, имеющих доступ к документам с пометкой «для служебного пользования», «не направлял письмо во внешнее информационное поле», уточнило ведомство во вторник. Документ попал к представителям PepsiCo «нелегальным путем» и дал ее предприятиям конкурентное преимущество перед российскими компаниями, уточнила в беседе с РБК официальный представитель Россельхознадзора Юлия Мелано.

«Данный факт можно расценивать как коммерческий шпионаж», — подчеркнула Мелано. По ее словам, ведомство намерено в течение ближайшей недели обратиться в правоохранительные органы.

Сергей Глушков во вторник заявил РБК, что PepsiCo «категорически отвергает абсурдные предположения Россельхознадзора как не имеющие под собой никаких оснований». Ранее он, комментируя первые обвинения чиновников, говорил, что компания не получала никаких запросов от надзорно-



Россельхознадзор считает, что появление внутренних документов у сотрудников компании PepsiCo можно расценивать как коммерческий шпионаж. На фото: руководитель Россельхознадзора Сергей Данкверт

Результаты внутренней проверки показали, что никто из сотрудников Россельхознадзора, имеющих доступ к документам с пометкой «для служебного пользования», «не направлял письмо во внешнее информационное поле». Документ попал к представителям PepsiCo «нелегальным путем» и дал ее предприятиям конкурентное преимущество перед российскими компаниями, утверждают в Россельхознадзоре

го ведомства и использует «только законные методы взаимодействия со СМИ и государственными органами».

А был ли шпионаж?

Подтвердить то, что Глушков демонстрировал внутренний до-

кумент ведомства, могут три сотрудника службы, которые также принимали участие во встрече, — глава Россельхознадзора Сергей Данкверт, его заместитель Николай Власов и начальник управления внутреннего ветеринарного надзора ведомства Татьяна Балагула, отмечает представитель ведомства.

Коммерческим шпионажем называют деяние, подпадающее под признаки ст. 183 УК РФ («Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну»), напоминает партнер адвокатского бюро «Плешаков, Ушкалов и партнеры» Вячеслав Ушкалов. Поскольку Россельхознадзор, будучи госорганом, коммерческой деятельностью не занимается, то применить к PepsiCo эту норму не получится, отмечает юрист. По его мнению, нет в данной ситуации и просто шпионажа, поскольку документ не содержит гостайну. Если документ был получен путем взлома компьютерной сети, то возможно применение ст. 272 УК РФ («Неправомерный доступ к компьютерной информации»), добавляет Ушкалов.

Получение коммерческими структурами таких документов — распространенная практика, про-

сто это редко передается огласке, констатирует руководитель уголовного департамента юридической фирмы BMS Law Firm Тимур Хутов. По его мнению, вряд ли скандал сильно повлияет на репутацию компании, как и не будет для нее и реальных правовых последствий.

Как ссорились PepsiCo и Россельхознадзор

Конфликт между молочными компаниями и Россельхознадзором длится уже давно. Представители молочной отрасли в лице отраслевого объединения Союзмолоко неоднократно жаловались в правительство на ветеринарные требования ведомства, которые могли спровоцировать рост цен на молоко и перебои в его поставках. В свою очередь, Россельхознадзор обвинял Союзмолоко в лоббировании интересов входящих в него иностранных компаний — Danone и PepsiCo.

В этом году конфликт между Россельхознадзором и молочными компаниями обострился из-за внедрения «продуктовой ЕГАИС» — системы электронной ветеринарной сертификации. Россельхознадзор разрабатывал эту систему с 2009 года с целью обелить российский продовольственный рынок.

С 1 января 2018 года производители будут обязаны оформлять вместо бумажных ветеринарных сертификатов электронные, причем они будут необходимы не только для сырья, но и для готовой молочной продукции. Производители неоднократно заявляли, что система недоработана. В октябре правительство пошло навстречу компаниям и решило перенести введение электронной ветеринарной сертификации с 1 января на 1 июля 2018 года. Соответствующий законопроект был внесен в Госдуму группой депутатов еще в сентябре, но до сих пор не принят.

После этого Россельхознадзор, как писала газета «Ведомости», потребовал усилить контроль за продукцией более 20 предприятий, которые входят в Danone и «Вимм-Билль-Данн». В середине ноября PepsiCo и Danone предупредили о том, что из-за новых сертификатов торговые сети могут столкнуться в следующем году с перебоями в поставках молочной продукции, а ее себестоимость может вырасти на 10%. После этого Россельхознадзор обнаружил в сыре, который производит одно из предприятий PepsiCo в Алтайском крае, антибиотики и, как сообщал «Интерфакс», временно ограничил поставки сыра в страны — участницы ЕАЭС. ■

НЕДВИЖИМОСТЬ Григорий Баевский купил проект небоскреба Grand Tower

Партнер Ротенбергов въехал в «Москва-Сити»

→ ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Общий интерес

Согласно данным Единого государственного реестра недвижимости, с 14 ноября 2017 года проект Grand Tower вместе с земельным участком заложен в банке «Северный морской путь» (СМП Банк) и Мособлбанке, которые принадлежат Аркадию и Борису Ротенбергам.

Именно братьев-миллиардеров, совокупное состояние которых Forbes оценивает в \$3,6 млрд, источники «Коммерсанта» в августе называли претендентами на покупку Grand Tower. Но представитель Аркадия Ротенберга отрицает, что Баевский мог стать владельцем Grand Tower в интересах владельцев СМП Банка.

Баевский и Ротенберги ранее неоднократно участвовали в совместных проектах. Как следует из расследования РБК, опубликованного в марте 2016 года, Баевский входил в список аффилированных лиц СМП Банка и вместе с Ротенбергами выступал учредителем дачного кооператива «Отечество» во Всеволожском районе Ленинградской области. Кроме того, Баевский участвовал в операциях с недвижимо-



Борис Ротенберг

стью, так или иначе связанной с Ротенбергами: в частности, в 2004 году он передал дочери Аркадия Ротенберга, Лилии, квартиру на Большой Ордынке. Представитель Ротенберга говорил тогда РБК, что Баевский «не работает» на какую-либо компанию или холдинг Аркадия Ротенберга.

Привлекательный недострой

Как рассказывал Нисанов в интервью Forbes, покупка недостроя в «Москва-Сити», на месте которого и возводится башня, обошлась бизнесменам в \$229,867 млн, еще



Аркадий Ротенберг

в \$400–500 млн он оценивал необходимые для возведения «экологического небоскреба» инвестиции. «Не исключаю, что мы можем с кем-то войти по этой стройке в долю», — отмечал Нисанов. Строительство осуществляется под руководством профессора Вернера Зобека, который работал над созданием Международного аэропорта Бангкока, башни Deutsche Post в Бонне, Музея Mercedes-Benz в Штутгарте, Государственного культурного центра Гейдара Алиева в Баку, центра современного искусства «Гараж» в Москве. «[Здание] станет самым технологически передовым и энер-

гоэффективным зданием в России и одним из самых знаковых в Европе, — описывал проект Нисанов. — Ожидается, что благодаря стандарту «зеленого» строительства удастся сократить операционные издержки до 20% по сравнению с другими проектами в «Москва-Сити». Но в строительстве эта технология экономически, честно говоря, на 15% дороже.

Общая площадь возводимой башни составит 315,3 тыс. кв. м (наземная площадь — 250 тыс. кв. м, шестиэтажная подземная площадь — еще 65,3 тыс. кв. м). Завершиться строительство должно в четвертом квартале 2020 года. Но сейчас стройка неактивна — построены только подземные этажи, никаких работ не ведется, убедился корреспондент РБК, побывавший на стройке.

С учетом текущего состояния строительства сумму сделки управляющий партнер ИЛМ Андрей Лукашев оценил в \$250 млн. Партнер Colliers International Владимир Сергунин оценил проект несколько дешевле — покупка могла обойтись в \$150–200 млн, а достройка будет стоить еще \$350–450 млн.

«В связи с переездом в «Сити» крупных компаний, а также части

министерств и правительства Москвы «Сити» будет становиться местом притяжения других корпораций, — прогнозирует Сергунин. — Поэтому и офисы, и апартаменты здесь будут весьма востребованными». В то же время Андрей Лукашев уве-

Купленный Григорием Баевским проект Grand Tower вместе с земельным участком заложен в банке «Северный морской путь» и Мособлбанке, которые принадлежат Аркадию и Борису Ротенбергам

рен, что с точки зрения рыночных перспектив более интересно будет строительство здесь двух офисных башен без апартаментов. ▀

При участии Галины Казакуловой, Анны Михеевой

 **ПРЕМИЯ
РБК 2017**

 **ЛИДЕР ИНВЕСТ**
Официальный партнер

 **RADIO MONTE CARLO**
102,1 FM
Генеральный
информационный партнер

 **NESPRESSO**
Официальный кофе

Дмитрий Морозов, 
президент Biocad

номинация «Визионер»

За создание препаратов против рака.

Компания уделяет большое внимание разработке перспективных лекарственных средств, среди которых, например, препараты против рака. В декабре 2016 года глава Минздрава Вероника Скворцова отмечала, испытания препарата, разработанного Biocad*, «фантастический результат по устранению метастазирующих меланом».

Как найти сотрудника, которому не нужен руководитель

Без начальника в голове

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Компании в России заинтересовались «плоской» моделью управления, позволяющей устранить слой ненужных управленцев. Однако такие организации нуждаются в самостоятельных, умеющих работать без надзора сотрудниками. Где их найти?

Практически все компании мира сейчас сталкиваются с одной задачей — сократить бюрократию в своих структурах и ускорить принятие решений, чтобы не потерять место на стремительно меняющихся рынках. Самое первое и очевидное решение этой задачи — уменьшить роль «священных коров» традиционной модели управления, менеджеров среднего звена.

Например, один из создателей технологии гибкой разработки продуктов Scrum Джефф Сазерленд не устает повторять, что компании сейчас нуждаются не в назначенных сверху менеджерах, а в неформальных лидерах, способных сплотить сотрудников вокруг идеи. Топ-менеджеры должны ставить только стратегические задачи, а большинство тактических решений остается за рядовыми сотрудниками, они превращаются во внутренних предпринимателей. Но вот беда — работать без присмотра могут только очень мотивированные и самостоятельные люди.

Именно за ними сейчас и охотятся компании. «За рубежом этот процесс начался гораздо раньше, но наконец приходит и в Россию. Примерно два года назад компании начали активно искать сотрудников, которые могут самостоятельно ставить себе текущие задачи и исполнять их, — говорит Марина Тарнопольская, управляющий партнер агентства «Контакт» (InterSearch Russia). — Сотрудников, которым не нужен надзор и которые готовы брать на себя ответственность».

По словам эксперта, особенно часто ищут «автономных» сотрудников ИТ-компаний — такие как «Яндекс» или Mail.Ru: они нуждаются в инновационных, оригинальных решениях и готовы к демократическим экспериментам. Однако вслед за цифровыми компаниями решили избавляться от лишних менеджеров компании из других сфер — в первую очередь банки и розничные сети. «Яркий пример — «Леруа Мерлен», которая многие свои задачи реализует через проектные команды, где люди объединяются в команды и сами распределяют все роли», — говорит Тарнопольская.

Но где искать таких сотрудников? «Все чаще руководители хотят видеть суперинициативных и самостоятельных сотрудников, предпочитая такие качества прочим, — говорит руководитель направления по работе с персоналом BBDO Group Олеся Правлоцкая. — Но отобрать таких на собеседовании бывает очень непросто». Ком-



Один из создателей технологии гибкой разработки продуктов Scrum Джефф Сазерленд полагает, что компании сейчас нуждаются не в назначенных сверху менеджерах, а в неформальных лидерах, способных сплотить сотрудников вокруг идеи

пании осваивают специальные тесты и трюки, пытаются понять, точно ли соискатель обладает нужными качествами или только вид делает. При этом даже у настоящей «автономности» и лидерства может оказаться своя темная сторона.

Плоская «Кнопка»

Опыты по внедрению горизонтальной структуры основатели сервиса аутсорсинговой бухгалтерии «Кнопка» Андрей Завьялов, Антон Сизов и Евгений Кобзев начали в 2014 году. Разделили компанию на самоуправляемые «круги», съездили в Лас-Вегас в Zappos, перенимая опыт Тони Шея. Полной холакратии в итоге не построили — примерно через полтора-два года поняли, что получившаяся промежуточная между плоской и иерархической структура работает достаточно хорошо. Скажем, сотрудники действительно работают в холакратии

«кругах», но состав этих кругов формируют акционеры.

Тем не менее для отбора людей, способных трудиться в автономных «кругах», нужна особая система. Ей «Кнопка» уделяет много времени и сил; по словам сооснователя компании Андрея Завьялова, эти усилия окупаются с лихвой. «Мы берем на работу не специалиста, а человека, — объясняет Завьялов, чья должность в компании называется «вождь». — Нам важно понять, какие у него задачи в жизни. Если у соискательницы, например, задача выйти замуж, она будет на работе решать ее, а не задачи компании». Вряд ли девушка сама в этом прямо признается, но на собеседовании запрещено говорить о своем опыте работы: человек рассказывает только о себе — где родился, чему учился, чем в жизни занимался.

«Кнопка» старается принимать на работу людей, которым интересно жить и которые могут сформу-

лировать, чего им не хватает. Каждого соискателя просят пройти несколько тестов — например, оценить свой уровень счастья по шкале от 1 до 10. Большинство называет цифру 8. «Тогда мы просим рассказать, чего соискателю не хватает до полного счастья. И вот тут-то открываются бездны. Одна из соискательниц на позицию бухгалтера ответила: нет работы, мужа, семьи. И это всего 2 балла? Мы поговорили с ней и увидели, что она очень позитивная, у нее масса интересов и увлечений. А быть счастливой на все 10 баллов ей мешают социальные стереотипы», — рассказывает Завьялов.

Другая девушка, претендовавшая на роль бизнес-ассистента, оценила уровень своего счастья в 10. Завьялов, заподозрив подвох, попросил объяснить, отчего так много. Выяснилось, что три года назад маршрутка, в которой ехала соискательница, переверну-

лась и девушка получила перелом спины. Врачи сказали, что она не сможет ходить. И все-таки ей повезло — ей удалось встать на ноги. «И теперь она осознает: я могу ходить, а все остальное приложится. Вот человек, который понимает, что он говорит. Но куда чаще попадаются овощи: что по вечерам делаешь? — Сериалы смотрю. — А в выходные? — Сериалы смотрю. — Счастлива? — Да, на 9 баллов. — А чего не хватает? — Нового сезона «Игры престолов». И таких людей большинство!» — негодует предприниматель.

Еще один тест — 20 вопросов «на эрудицию». Уровень вопросов примерно такой: где находится храм Василия Блаженного? Даже если соискатель отвечает: в Москве, не снисходя до уточнений, ответ считается как правильный. «Вам смешно, а я плачу: половина соискателей дает не больше десяти правильных ответов из 20, — признается Завьялов. — Самая маленькая птичка в мире? Невеличка. Первый человек, ступивший на поверхность Луны? Гагарин». Этот тест нужен, чтобы отсеять безынициативных соискателей: если человек даже в школе ничем не интересовался, он и на работе будет просто высидывать положенные часы.

«Кнопка» стремится отсеять и малоадекватных сотрудников. Этому служит еще один тест: соискателя просят оценить, насколько он странный, а потом назвать свой самый необычный поступок в жизни. «У нас была женщина, которая оценила свой уровень странности

Западный опыт

Самый известный кейс «плоской», то есть избавившейся от бюрократической вертикали компании — обувной интернет-магазин Zappos. В 2013 году здесь внедрили холакратию — структуру горизонтального управления, где нет менедже-

ров среднего звена, а вся компания поделена на «круги», обменивающиеся идеями, заданиями и информацией о их выполнении. Управление осуществляется не через менеджеров, а через выбранных внутри «кругов» наиболее авторитетных сотрудников,

которых коллеги сочли своими лидерами. Основная мысль гендиректора Тони Шея заключалась в том, чтобы все сотрудники работали как предприниматели — самостоятельно генерируя идеи и коллективно принимая многие важные реше-

ния. Но есть и обратные примеры: так, в марте 2016 года отказался от холакратии один из ее пионеров — сервис социальной журналистики Medium: работа без менеджеров тут оказалась неэффективной.

на 2 балла. А потом в качестве своего самого странного поступка выдала: я четыре года жила на Бали, подседа там на героин и групповой секс», — говорит Завьялов. С соискательницей быстро попрощались.

При этом компания сознает, что ее стремление брать на работу только самостоятельных, инициативных сотрудников накладывает массу обязательств и на самих ее «вождей». Одно из необходимых условий — честность: даже самые самостоятельные утратят мотивацию, если увидят, что лидеры что-то от них скрывают. В «Кнопке» любая информация о положении дел в компании, не составляющая коммерческой тайны, доступна любому сотруднику. Даже зарплаты всех работников являются открытыми для всех.

Управленческий пазл

Далеко не всегда компания выбирает горизонтальное управление сознательно — порой оно возникает само собой: просто потому, что работает эффективнее. «Слово «холакратия» я услышал намного позже, чем наша компания стала плоской», — говорит Александр Антонов, основатель и гендиректор Puzzle English. В 2014 году бывший менеджер продуктов «Яндекса» решил заняться частным бизнесом и запустил онлайн-сервис обучения английскому языку Puzzle English. Проект, делавший акцент на изучении английской разговорной речи, привлек более \$500 тыс. инвестиций от венчурных фондов SOLVentures и Genezis Capital.

Следующий год был для проекта очень удачным — по итогам 2015 года Puzzle English получил 45,7 млн руб. выручки, вырастив аудиторию с 50 тыс. до 1,5 млн пользователей. Проект собирался расти дальше «как все» — набирая менеджеров, которые руководили работой отдельных направлений. Антонов создал новые должности операционного и технического директоров и пригласил на них людей. Однако оказалось, что сторонние кадры не способны развивать бизнес компании эффективнее, чем команда основателей. По итогам 2016 года компания должна была выйти на безубыточность, но уже в середине года Антонов увидел, что сделать это не получится.

Тогда руководитель принял решение сократить персонал почти

вдвое — из 25 человек оставить 13. Но кого уволить? «Ответ пришел сам собой, — рассказывает Антонов. — Нельзя уволить людей, которые делают контент, иначе проект можно закрывать. Значит, надо расстаться с теми, кто за ними надзирает». Первыми были уволены менеджеры (к слову, самые высокооплачиваемые сотрудники в компании), затем — те разработчики, которые не могли в беседе с гендиректором определить следующие задачи, которые они должны решать в рамках своего направления. Та структура, которая осталась после оптимизации, была совершенно плоской — все подчинялось самому владельцу и больше никому. «Остались только те, кто умеет самоорганизовываться», — говорит Антонов.

Экономия дала эффект: после сокращений дело пошло на лад, и к концу 2016 года компании удалось выйти на безубыточность. Владелец снова стал набирать людей в штат, но остался верен главному принципу — принимать только сотрудников с высоким уровнем самоорганизации, которые умеют работать без «дяди». Сейчас в Puzzle English работают 35 человек, и Антонов собирается увеличивать число сотрудников.

Самостоятельность соискателей предприниматель проверяет и на собеседовании, и во время испытательного срока. Например, программисты и контент-менеджеры получают доступ к интерфейсам специальной «песочницы» — тренировочной копии сайта и задачу, для выполнения которой у соискателя недостаточно данных. Чтобы справиться с заданием, человек должен самостоятельно обнаружить страницу с внутренним «хелпом», разобраться в нем, немного погуглить и принять решение на основе самостоятельно добытой информации. «Хороший кандидат выполнит эту задачу, не обращаясь за помощью», — говорит Антонов.

Впрочем, самостоятельность и креативность еще не гарантируют, что на работу принят хороший сотрудник. Антонов вспоминает случай, когда опытный программист легко прошел все этапы собеседования, но работать стал так: за 2 часа выполнял все поставленные перед ним задания, а остаток дня просиживал на развлекательных сайтах. Несмотря на то что он справлялся с работой быстрее дру-

гих программистов, Антонов решил его уволить — сотрудник был «испорчен» работой в обычных, вертикальных компаниях, где есть строго оговоренный объем работ. Он не воспринимал задачи компании как свои собственные и не старался потратить рабочее время так, чтобы принести проекту максимум пользы: «Это был самый короткий испытательный срок. Человек пришел к нам из крупной компании, где можно тихонько сидеть в углу, тратя «экономленное» время на развлечения».

Новый подход к выбору сотрудников Антонов считает одним из двух главных факторов роста (наряду с обновлением продуктовой линейки) Puzzle English в 2017 году. Сейчас на сайте более 4 млн зарегистрированных пользователей, и предприниматель надеется в течение нескольких лет увеличить их число до 15–20 млн пользователей — в том числе за счет выхода в страны СНГ и Европы.

Далеко не всегда компания выбирает горизонтальное управление сознательно — порой оно возникает само собой: просто потому, что работает эффективнее

Горизонтальные войны

По мнению Марии Игнатовой, руководителя службы исследований HeadHunter, «самостоятельный сотрудник в России — это не требование, а необходимость по умолчанию»: современные работодатели ждут инициативности. Но полностью отказываться от менеджеров среднего звена эксперт не советует: «Руководитель среднего звена — это некий «фильтр» информации между топ-уровнем и рядовыми сотрудниками. Если их исключить, то утоп-менеджмент не останется времени на стратегически важные задачи».

И действительно, все горизонтальные компании испытывают серьезную проверку на прочность, когда достигают определенного размера. «Наша компания была плоской с самого начала, — рассказывает сооснователь «Рокетбанка» Алексей Колесников. — Пока у нас в компании было 20–30 сотрудников,

я мог общаться с каждым лично». Однако когда штат вырос до 50 человек, волей-неволей понадобился слой менеджеров.

«Рокетбанк» постарался ввести этот слой управленцев максимально органично: большинство из них не имеют никакой формальной должности и выбираются из самого коллектива: «Мы смотрим, вокруг кого группируются сотрудники, работающие над одним проектом». При этом в компании ни у кого нет отдельных кабинетов: горизонтальная культура жива, пока и директора, и рядовые сотрудники сидят в одном большом open-спейсе и регулярно собираются на общие scrum-сессии, где совместно формулируют проекты, которыми бы хотели заняться.

Горизонтальное управление таит в себе и другую сложность: его почти невозможно привить извне. «Я не знаю примеров компаний, которые бы смогли стать плоскими, если это изначально не

было заложено в их культуре», — говорит Колесников. В таких ситуациях возникает противоречие: компании ищут самостоятельных и инициативных специалистов, но при этом управляемых и лояльных работодателю. «Директора таких компаний могут сколько угодно говорить о лидерстве и горизонтальном управлении — в действительности они сами же транслируют самые консервативные методы менеджмента», — говорит Колесников.

К каким плачевным последствиям приводят попытки «сверху» привить культуру лидерства и неформального управления коллективом, рассказала Олеся Правлоцкая. HR-менеджер вспоминает историю, которая произошла в красноярском подразделении одного производственного предприятия несколько лет назад. Филиал находился на грани банкротства, и руководители искали инициативного человека, который добавил бы в

его работу драйва — «этакое Джобса». «Директору по персоналу очень понравился один кандидат — энергичный, уверенный в себе. И хотя служба безопасности буквально через день предоставила сведения, что он неоднократно задерживался за драки и даже имеет условную судимость, она сочла, что это непереносимые признаки инициативности и неконформизма», — говорит Правлоцкая.

«Джобса» взяли на работу, и целую неделю он радовал руководство яркими идеями и неформальной, живой манерой вести диалог с коллективом. Вот только на нововоднем корпоративе подрался с гендиректором филиала, не сойдясь с ним в видении производственной политики. Обоих увезли в участок, а на следующий день уволили.

Часто и сам коллектив не готов воспринимать менеджеров, которые пытаются играть роль неформальных лидеров. «Кандидата в крупную нефтехимическую компанию рекомендовали как специалиста, лидера, способного самостоятельно выстроить сложнейшие технологические процессы, — рассказывает Правлоцкая. — Но кадровики не учли, что этот первоклассный специалист вырос в западных компаниях и будет слишком мягок с суровыми русскими мужиками». Руководитель пытался вести себя неформально — поощрял подчиненных свободно дискутировать, надеясь, что они будут генерировать светлые идеи. Получилось иначе: подчиненные попросту потеряли пиетет к руководству — не являлись на встречи и не выполняли прямые распоряжения «лидера». В результате он уволился.

По словам Завьялова, большинство директоров компаний, мечтающих о горизонтальном управлении, в действительности сами не смогут работать в такой структуре. «Вот очень простой тест для собственника или гендиректора. Готов ли ты сделать так, чтобы в твоём офисе каждый сотрудник имел право на парковочное место — а если такой возможности нет, отказаться и от своего собственного? Если нет, забудь про холакратию. Ты требуешь, чтобы люди самостоятельно принимали решения, относились к работе как собственники, но при этом не готов поступиться своими привилегиями», — подводит итог предприниматель. ■

РБК+

Тематические приложения к газете РБК

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

Реклама 18+



Как заработать на инвестициях в литий и кобальт

Металлы разгоняются на электромобилях

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

На фоне развития рынка электромобилей дорожают металлы, используемые при их производстве. РБК разобрался, как сыграть на росте цен и насколько выгодной может быть такая инвестиция.

Электрический рост

Цены на основные группы промышленных металлов растут второй год подряд, а осень 2017 года стала сезоном рекордного роста котировок. По оценке старшего аналитика ИК «Фридом Финанс» Вадима Меркулова, с января 2016 года (когда цены на это сырье были на минимумах) литий вырос в цене на 60%, до \$12 тыс. за тонну (среднерыночная цена). На Лондонской бирже металлов (LME) цена за тонну кобальта увеличилась в 2,5 раза, до \$64,2 тыс. за тонну, никеля — на 36%, до \$11,1 тыс. за тонну, меди — на 49%, до \$6,7 тыс. за тонну. Для сравнения, золото за этот период подорожало на бирже Comex на 16%, серебро — на 17%.

Ралли на рынке промышленных металлов эксперты связывают с началом формирования полноценного рынка электрокаров. «Вышеперечисленные металлы используются в литий-ионной батарее, например катоды состоят из кобальта и никеля, а в аноде используется большое количество лития. Медь — хороший проводник электричества и используется в проводах двигателя», — объясняет Вадим Меркулов.

Некоторые страны определили точные даты отказа от эксплуатации автомобилей с двигателем внутреннего сгорания. Например, власти Норвегии планируют принять законопроект, который запретит использовать в стране автомобили с бензиновыми и дизельными двигателями, в 2025 году. А в июне министр по делам окружающей среды Великобритании Майкл Гоув заявил, что с 2040 года все новые транспортные средства должны будут иметь только электрические двигатели. О таком решении объявила и Франция. Крупнейшие автопроизводители также наметили сроки перехода на производство электрокаров (среди них Toyota, Volvo, Skoda).

Потребители по всему миру начинают чаще приобретать машины на электротяге. По данным Bloomberg, мировые продажи электромобилей в третьем квартале 2017 года возросли до 287 тыс. штук. Это на 63% больше, чем было продано в третьем квартале 2016 года.

Перспективы спроса

Рост цен на популярные промышленные металлы продолжится, считают аналитики. А своего пика



Иллюстрация: Тимур Зима для РБК

они достигнут через два года, уверен Вадим Меркулов. За этот период, по его оценкам, стоимость лития и кобальта может увеличиться на 60–70%, никеля и меди — на 30–40%. По оценке старшего аналитика «Альпари» Романа Ткачука, потенциал роста стоимости этих металлов в ближайшие годы составляет 20–50%.

Продолжение роста цен в ближайшие годы эксперты связывают, во-первых, с увеличением потребления промышленных металлов. Во-вторых, на фоне роста спроса потребуются наращивать объем добычи. Но сделать это оперативно не получится, из-за чего возникнет дефицит. В случае с литием речь идет о долгосрочном процессе: в чистом виде металла в природе не существует, и его приходится извлекать из минеральных образований с большими затратами энергии и времени. Компании сейчас стараются нарастить производство, чтобы удовлетворить растущий спрос, но эффект от этих действий проявится только спустя годы, и пока рынок ждет пусть и временный, но все же дефицит.

40% кобальта добывается в Демократической Республике Конго. Половина этого объема разрабатывается подразделениями крупных международных компаний, но довольно много кобальта добывают местные жители кустарным способом на так называемых копанках. О последних говорится в прошлогоднем отчете правозащитной организации Amnesty International. Здесь не соблюдаются нормы защиты тру-

да и используется детский труд. В результате компании — потребители металла заговорили о бойкоте и поиске новых поставщиков, что также может привести к дефициту.

Таких сложностей с добычей меди и никеля не возникает, поэтому цены, скорее всего, будут расти более медленными темпами — соразмерно спросу.

Риски долгосрочных инвестиций

Эксперты предупреждают, что инвестиции в эти металлы сопряжены с определенными рисками в долгосрочной перспективе. «Если цена на какой-то компонент производства становится слишком высокой, то разработчики быстро найдут ему более доступную замену. Например, на днях Samsung показал новые аккумуляторы на основе графеновых шариков, которые могут заменить литий-ионные батареи», — говорит директор по анализу финансовых рынков и макроэкономики в УК «Альфа-Капитал» Владимир Брагин.

С ним согласен эксперт-аналитик ГК «Финам» Алексей Калачев. «Ожидаемый дефицит металлов и рост стоимости, а также ограниченные свойства литий-ионных батарей заставляют научно-исследовательские центры искать новые технологии производства батарей для электромобилей и для хранения электроэнергии вообще», — говорит он.

Поэтому, по мнению Брагина, в течение ближайших двух-трех лет

инвестиция останется прибыльной, но говорить о более далекой перспективе сложно.

«Инвестировать в металлы стоит сейчас, ожидать прибыль можно в течение двух следующих лет, когда наступит кризис в добыче некоторых ресурсов. Мы можем увидеть рост, который в несколько раз раз поднимет стоимость металлов», — подтверждает Вадим Меркулов.

Как вложиться

Инвестировать можно непосредственно в металлы через фьючерсы. Они торгуются на международных торговых площадках (основная из них — Лондонская биржа металлов). Инвесторы могут приобрести контракты на медь, никель, кобальт. Появление фьючерсов на литий пока только обсуждается.

Выйти на зарубежную биржу частный инвестор может только через брокера, аккредитованного работать в другой стране. Объем контракта на LME составляет 6 т для никеля и 25 т для меди, то есть порог входа на рынок составляет минимум \$50–100 тыс.

Поэтому из-за высокой стоимости контрактов аналитики советуют инвестировать в это сырье опосредованно — через компании, которые эти металлы производят. Интерес для инвестора представляют акции крупнейших поставщиков сырья товаров Glencore и Freeport-McMoran, которые добывают самый быстрорастущий в цене металл — кобальт. С января 2016 года их ак-

ции подорожали более чем в три раза, до \$333 и до \$14 за бумагу соответственно.

Немного на рынке компаний, которые производят литий. «Можно назвать, например, чилийскую SQM и американские FMC Corp. и Albemarle Corp., которые доминируют в сфере добычи лития, добывая металл из соленых озер в Чили и Аргентине. Также австралийскую компанию Talison и китайскую Tianqi Lithium, которые добывают сырье для производства лития на руднике Гринбушес в Западной Австралии», — отмечает Вадим Меркулов. За указанный период котировки акций этих компаний, которые являются крупнейшими производителями лития, возросли в среднем в 2,5 раза.

Что касается никеля и меди, то, по словам Алексея Калачева, производителей этих металлов на фондовом рынке немало и все они показывают примерно схожую динамику роста.

Аналитики предупреждают, что инвестиции в металлы — долгосрочные и дорогие инвестиции. Этим объясняется тот факт, что они не очень популярны на российском рынке, который пока носит спекулятивный характер. «Московская биржа предоставляет возможность приобрести фьючерсы на медь, но отечественным частным инвесторам они не очень интересны. Исторически сложилось так, что металлы в промышленных масштабах торгуются на Лондонской или Нью-Йоркской биржах», — говорит портфельный управляющий ГК «Финам» Алексей Белкин.

Пассивным инвесторам, которые не готовы выбирать акции отдельных компаний, эксперты советуют обратить внимание на индексные фонды, которые включают подобные акции. Активный рост в последние два года демонстрирует фонд Global X Lithium & Battery Tech ETF (LIT). За два года его акции поднялись более чем в два раза, с \$18 до \$39.

«Фонд специализируется на вложениях в акции компаний, работающих в этой отрасли и занимающихся разведкой литиевых месторождений, добычей лития и его соединений, а также производством литиевых аккумуляторов», — поясняет Алексей Калачев. Помимо акций компаний, добывающих литий, этот ETF инвестирует в ценные бумаги Tesla, Panasonic, Samsung как основных потребителей ресурса.

Наконец, аналитики выделяют индексный фонд iShares MSCI Global Select Metals & Mining Producers ETF (PICK), который включает в себя добывающие компании. За два года цена его акции возросла с \$16 до \$21,1. ■