

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



ПОЛИТИКА | ЭКОНОМИКА | ЛЮДИ | БИЗНЕС | ДЕНЬГИ

24 марта 2015 Вторник No 50 (2067) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ  
(ЦБ, 24.03.2015)



\$1=  
₽59,45



€1=  
₽64,15



ЦЕНА НЕФТИ URALS (THOMSON REUTERS,  
23.03.2015, 19.00 МСК) \$52,89 ЗА БАРРЕЛЬ



ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА,  
23.03.2015) 859,14 ПУНКТА



МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ  
РОССИИ (ЦБ, 13.03.2015) \$351,7 МЛРД

**Госзакупки** Не работающие в Крыму разработчики ПО могут лишиться государственных заказов

## Отключение Америки



Министр Николай Никифоров не даст иностранцам «баловаться территориальной дискриминацией»

**ВИТАЛИЙ АКИМОВ,  
ИРИНА ЮЗБЕКОВА**

**Иностранные IT-компании не смогут участвовать в госзакупках, если в явной форме не подтвердят, что готовы предоставлять свои услуги в Крыму. Эта мера может ударить по бизнесу американских компаний в России.**

**Ультиматум Минкомсвязи**

Условие об обязательном оказании услуг на всей территории России, включая Крым и Севастополь, должно появиться в окончательной редакции постановления правительства об ограничении госзакупок иностранного софта. Об этом в понедельник на встрече с представителями отрасли сообщил глава Минкомсвязи Николай Никифоров. Те, кто это условие не выполняет, не будут допущены до госзакупок.

Документ, разработанный министерством, до 27 марта находится в стадии публичного обсуждения.

«Это предложили разработчики на нашей предыдущей встре-

че. Я еще не видел итогового перечня предложений. Уверен, что там этот пункт будет», — сказал Никифоров РБК. По его словам, ограничение также будет распространяться на российские компании-дистрибьюторы иностранного ПО, которое не работает на всей территории России, включая Крым.

«Работать смогут только те, кто этой территориальной дискриминацией не будет баловаться», — пояснил министр. — Мы предлагаем поэтапно, очень мягко двигаться к тому, чтобы защищать интересы российских разработчиков. Мы ничего не запрещаем, никаким компаниям — пожалуйста, пусть участвуют. Но, конечно, при этом есть определенные условия».

Прямой запрет не будет распространяться на закупки зарубежного ПО для нужд госкомпаний, уточняет министр. «Постепенно будем ужесточать, гайки закручивать, переходить на регулирование не только закупок напрямую из бюджета, но и на компании с госучастием», — отметил он на встрече с представителями отрасли.

Законопроект, в котором содержится аналогичное предложение, подготовила комиссия по стратегическим и информационным системам комитета Госдумы по науке и наукоемким технологиям. До конца марта он должен быть внесен в Госдуму, говорит ответственный секретарь комиссии Андрей Черноголов. По словам Черноголова, в первую очередь эта мера затронет трех крупнейших поставщиков программного обеспечения: SAP, Oracle и Microsoft, которые, по его словам, занимают около 80% российского рынка. Их совокупную годовую выручку в России он оценил в 180 млрд руб., причем доля госсектора в этой сумме превышает 70%.

**Санкционная война**

Прекратить работу в Крыму иностранные IT-компании вынуждены были после указа президента США Барака Обамы и решения Совета Евросоюза от 19 декабря 2014 года. Эти документы запрещают американским и европейским производителям оказывать услуги

и продавать товары (включая программное обеспечение) на новых российских территориях. Как сообщал РБК, жители полуострова лишились возможности легально пользоваться продукцией Google, Apple, других производителей техники и ПРО, а также международными платежными системами.

В ответ на санкции в конце февраля Минкомсвязи разработало проект постановления правительства об ограничении госзакупок иностранного софта. Документ предусматривает создание реестра отечественного ПО. После вступления постановления в силу госструктуры смогут закупать только софт отечественной разработки, если не смогут обосновать необходимость выбора именно иностранного ПО, например несоответствием отечественных программ необходимым критериям. Как сообщал РБК, похожий документ подготовил также созданный недавно Институт развития интернета.

Окончание на с. 17

## Господдержка Или кредиты, или зарплаты

**ЮЛИЯ ПОЛЯКОВА,  
ТАТЬЯНА АЛЕШКИНА**

**Альфа-Банк не понимает, как можно выполнить одновременно два требования к банкам, получающим господдержку: наращивать кредитование и заморозить зарплаты сотрудникам. «Альфа» предлагает чиновникам снять запрет на увеличение фонда оплаты труда.**

**«Альфа» против ограничений**

Банки, которые получают ОФЗ в капитал, не вправе будут в течение трех лет после этого увеличивать размер фонда оплаты труда (ФОТ), установленный на 1 января 2015 года. Это одно из условий предоставления господдержки. В то же время банк обязан в течение трех лет увеличивать не менее чем на процентный пункт в месяц объем кредитования: ипотечного, малого и среднего бизнеса и компаний, работающих в стратегических отраслях экономики.

Один из потенциальных получателей господдержки — Альфа-банк, которому государство одобрило 62,8 млрд руб. на докапитализацию, считает, что эти два условия совместить сложно. Зампред Альфа-банка по связям с органами госвласти Владимир Сенин сказал РБК, что банк направил письмо в Минфин, в котором попросил пересмотреть правила предоставления господдержки.

«Участие банка в программе докапитализации будет означать фактическое замораживание заработной платы работников», — сказано в предложениях Альфа-банка. — Жесткое ограничение по увеличению фонда оплаты труда входит в противоречие с обязательством по ежемесячному увеличению кредитного портфеля банка, которое потребует увеличения штатной численности сотрудников».

Окончание на с. 15



Подписка: (495) 363-11-01



РБК  
ежедневная  
деловая  
газета

16+

Ежедневная деловая газета РБК  
**Главный редактор:**  
 Максим Павлович Солюс  
**Заместители главного редактора:**  
 Петр Мироненко, Юлия Ярош  
**Выпуск:** Дмитрий Иванов  
**Руководитель фотослужбы:** Алексей Зотов  
**Фоторедактор:** Наталья Славгородская  
**Верстка:** Константин Кузниченко  
**Корректура:** Марина Колчак  
**Инфографика:** Олеся Волкова, Андрей Ситников

**ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК**  
**Шеф-редактор проектов РБК:**  
 Елизавета Осетинская  
**Главный редактор rbc.ru**  
 и ИА РосБизнесКонсалтинг: Роман Баданин  
**Заместители главного редактора:**  
 Ирина Малкова, Владимир Моторин,  
 Дмитрий Рыжов  
**Главный редактор журнала РБК:**  
 Валерий Игуменов  
**Заместители главного редактора:**  
 Мария Абакумова, Андрей Бабицкий,  
 Анфиса Воронина  
**Арт-директор:** Илья Орлов  
**Руководитель фотослужбы:** Варвара Гладкая

**Руководители направлений –**  
**заместители главного редактора**  
**Банки и финансы:** Елена Тофанюк  
**Индустрия и энергоресурсы:** Петр Кирьян  
**Информация:** Игорь Терентьев  
**Медиа и телеком:** Юрий Синодов  
**Политика и общество:** Максим Гликин  
**Спецпроекты:** Елена Мязина  
**Экономика:** Дмитрий Коптюбенко

**Редакторы отделов**  
**Международная жизнь:** Иван Ткачев  
**Мнения:** Антон Шириков  
**Потребительский рынок:** Денис Пузырев  
**Свой бизнес:** Владислав Серегин

**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 «РБК Медиа»  
 Газета зарегистрирована в Федеральной службе  
 по надзору в сфере связи, информационных  
 технологий и массовых коммуникаций.  
 Свидетельство о регистрации средства  
 массовой информации ПИ № ФС77-59174  
 от 3 сентября 2014 года.

**Издатель:** ООО «БизнесПресс»  
 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1  
 E-mail: business\_press@rbc.ru  
**Генеральный директор:** Екатерина Сон

**Корпоративный коммерческий директор:**  
 Людмила Гурей  
**Коммерческий директор**  
**издательского дома «РБК»:** Анна Батыгина  
**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:**  
 Агентство «Роспечать», подписной индекс: 19781  
 Российская пресса, 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 № 0776  
 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», 2015

Глава Амурской области может отправиться на Сахалин

# Трижды губернатор



ФОТО: РИА Новости

В случае назначения Олег Кожемяко станет первым в истории России чиновником, который руководил тремя регионами

**ЛОЛА ТАГАЕВА,  
 ЖАННА УЛЬЯНОВА,  
 МИХАИЛ РУБИН**

Основным кандидатом на пост главы Сахалина стал губернатор Амурской области Олег Кожемяко, ранее руководивший двумя областями. Такие переброски управленцев между регионами эксперты объясняют короткой скамейкой запасных.

В ближайшее время арестованный по обвинению в получении взятки губернатор Сахалинской области Александр Хорошавин уйдет в отставку, рассказали РБК три собеседника, близких к администрации президента. Произойдет ли это добровольно, по решению президента или суда, они не уточнили. Хорошавин был арестован еще 4 марта, но руководство страны, по словам одного из собеседников, не спешило с

его увольнением из-за споров вокруг фигуры преемника.

Сейчас вопрос о временно исполняющем обязанности губернатора решен практически окончательно, говорят два собеседника, близких к Кремлю. Скорее всего, на Сахалин отправят губернатора Амурской области Олега Кожемяко.

Глава Приамурья с конца прошлой недели находится в Москве. «Пока точно ничего сказать невозможно», — сказала РБК его пресс-секретарь Юлия Чайка о консультациях в Кремле. Пресс-служба администрации Сахалинской области не ответила на звонки РБК.

## Компромиссное решение

При отборе кандидата в губернаторы было желание найти человека с Дальнего Востока, но не из нынешних руководителей Сахалинской области, с хорошим управленческим опытом и равноудаленного от имеющих большое влияние в регионе «Роснефти» и

**При отборе кандидата в губернаторы было желание найти человека с Дальнего Востока, но не из нынешних руководителей Сахалинской области, с хорошим управленческим опытом и равноудаленного от имеющих большое влияние в регионе «Роснефти» и «Газпрома»**

«Газпрома», говорит собеседник, близкий к администрации президента.

Кожемяко собеседники РБК называют компромиссной фигурой между разными интересантами, к которым относят полпреда на Дальнем Востоке, вице-преьера Юрия Трутнева, куратора внутренней политики, первого замглавы администрации президента Вячеслава Володина, а также руководство «Роснефти» и «Газпрома».

По словам собеседников РБК, шансы на назначение имел исполняющий сей-



Хорошавин восемь лет возглавлял регион — с 2007 года и ни разу не избирался. В ночь на 4 марта после длительных обысков руководителя региона и его помощника Андрея Икрамова под конвоем доставили в Москву, где оба и были арестованы по подозрению в крупной взятке. Первые заявления об аресте губернатора делал глава ФСБ Александр Бортников.

13 марта следствие предъявило обвинения: по их версии, в 2011 году Хорошавин через Икрамова «выдвинул незаконное требование руководству ООО «Сахалинская компания «Энергострой» о передаче ему взятки в размере 6% от сумм, которые будет получать эта компания на основании ежемесячных актов, выполненных по контракту работ». Как утверждают в Следственном комитете, за два года Хорошавин получил взятку в размере более \$5,6 млн. Губернатор заявил на суде, что вину не признает. Адвокаты Икрамова также на суде уточнили, что доверитель с обвинениями не согласен.

#### Дважды губернаторы

У Кожемяко большой опыт работы на Дальнем Востоке. Он родился в Приморском крае, представлял этот регион в Совете Федерации. Затем баллотировался в губернаторы Камчатки, был главой Корякского автономного округа. Амурскую область Кожемяко возглавил в 2008 году. В случае назначения он станет первым в истории России чиновником, который руководил тремя регионами.

Двумя регионами руководили пять губернаторов, включая и Кожемяко. Александр Хлопонин, сейчас работающий вице-премьером, с 2001 по 2010 год последовательно занимал посты губернатора Таймыра, а затем Красноярского края. Нынешний губернатор Самарской области Николай Меркушкин в течение 17 лет руководил Мордовией. Губернатор Красноярского края Виктор Толоконский с 2000 по 2010 год возглавлял соседнюю Новосибирскую область. А мэр Москвы Сергей Собянин с 2001 по 2005 год был губернатором Тюменской области.

По словам руководителя экспертного совета Фонда развития гражданского общества Леонида Давыдова, перемещение губернаторов с одного региона на другой объясняется либо короткой скамейкой запасных, «когда люди вроде бы есть, но они скомпрометированы или некомпетентны», либо тем, что губернатор в первом регионе показал удачный результат, и его можно было бы применить в другом регионе, сохранив этот кадр.

«Губернаторы не то что бы в кадровом резерве, но на виду, в этом плане любой губернатор, если он не хромая утка, рассматривается», — говорит президент фонда «Петербургская политика» Михаил Виноградов. Он отмечает, что это естественное следствие того, что их знают, «они в тусовке». «У самих назначающих это создает иллюзию неслучайности такого решения. Что касается значимых регионов, Сахалина или Самарской области, тут тем более нужны уже проверенные люди», — объясняет эксперт. ■

#### При участии Дарьи Цой

### Кочующие губернаторы



Сергей Собянин

« С 2001 по 2005 год был губернатором Тюменской области. В 2005 году был назначен руководителем администрации президента, в связи с чем переехал в Москву. В 2008 году вслед за Владимиром Путиным ушел в правительство, чей аппарат он возглавлял в должности вице-преьера следующие два с половиной года. В октябре 2010 года президент Дмитрий Медведев выбрал Собянина из четырех кандидатов, предложенных ему на пост мэра Москвы «Единой Россией». Выбирая Собянина, Медведев отметил, что тот был «успешным губернатором», а также возглавлял его избиратель-

ный штаб в 2008 году. Тюменский политолог Александр Безделов комментировал губернаторство Собянина в регионе так: «Сергей Собянин — типичный представитель эпохи Владимира Путина, поэтому в Тюменской области практически нет оппозиции, а свобода слова контролируется областными властями». «Я знаю вас не понаслышке, знаю вас как современного человека и считаю, что у вас есть все способности, чтобы возглавить столицу нашей страны», — говорил Медведев. В июне 2013 года Собянин подал в отставку, но в сентябре переизбрался мэром Москвы, набрав 51% голосов, во второй раз стал мэром.



Виктор Толоконский

« Виктор Толоконский с 2000 по 2010 год был губернатором Новосибирской области. В 2010 году он подал в отставку в связи с назначением полномочным представителем президента в Сибирском федеральном округе. После того как в мае 2014 года губернатор Красноярского края Лев Кузнецов стал министром по делам Северного Кав-

каза, указом президента и.о. губернатора края стал Толоконский. Тогда многими экспертами это назначение воспринималось как понижение политика, долго соперничавшего с губернатором Новосибирской области Василием Юрченко, который в итоге был отставлен. В сентябре того года он победил на выборах губернатора, получив 63%.



Александр Хлопонин

« В 2001–2002 годах — губернатор Таймырского автономного округа (с 2007 года входит в состав Красноярского края). В связи с гибелью губернатора Красноярского края Александра Лебеда в апреле 2002 года внеочередные выборы главы региона были назначены на осень. По итогам выборов губернатором стал Хлопонин, набрав во втором туре 48% голосов. Сложив полномочия губернатора в 2010 году, Хлопонин стал вице-премьером и полномочным представителем президента в Северо-Кавказском федеральном округе.

Эксперты отмечают, что кандидатура Александра Хлопонина была выбрана именно потому, что он является совершенно новым человеком для Северного Кавказа. «Он одним из первых пришел на госслужбу из бизнеса, одним из немногих губернаторов занимался укрупнением региона, — пояснял тогда заместитель директора Института социальных систем Дмитрий Бадковский. — У Медведева было желание выдвинуть государственного менеджера, ключевая задача которого — экономическая составляющая, социальноэкономическая модернизация региона».



Николай Меркушкин

« В 1995–2012 годах — глава Республики Мордовия. После того как в мае 2012 года губернатор Самарской области Владимир Артяков подал в отставку, на его пост был назначен Меркушкин. «Господин Меркушкин 17 лет управлял Мордовией и выстроил там абсолютно жесткую, моноцентрическую систему управления. В Мордовии реализован классический вариант преемничества, потому что второе лицо

фактически станет первым. Я думаю, что Кремль хочет использовать опыт господина Меркушкина по выстраиванию жесткой авторитарной конструкции в Самарской области», — комментировал это назначение эксперт Института гуманитарно-политических исследований Владимир Слатинов. В сентябре 2014 года Меркушкин победил на выборах губернатора Самарской области, набрав рекордные 91%.

час обязанности губернатора Сергей Караганов — он выходец из «Роснефти», а затем стал главой аппарата Хорошавина. Также активно обсуждалась возможность назначения губернатором министра по развитию Дальнего Востока Александра Галушко, работающего под началом Юрия Трутнева. Источник в окружении Трутнева называл перевод Галушко на Сахалин возможным сразу после ареста Хорошавина. Тогда же собеседник РБК упоминал Олега Кожемяко, предполагая, что тот может заменить Галушко в министерстве.

Два собеседника РБК, близких к руководству Сахалинской области, утверждают, что схема с переводом Галушко в регион и назначением Кожемяко министром актуальна до сих пор. Самого Трутнева собеседники РБК считают заинтересованным в замене Хорошавина и других руководителей дальневосточных регионов, чтобы постепенно заменить их своими выдвинутыми.



**Право** Депутат-единоросс внес законопроект об уголовной ответственности юридических лиц

# Высшая мера для компаний

АЛИСА ШТЫКИНА,  
СВЕТЛАНА БОЧАРОВА

Депутат-единоросс реализовал давнюю идею СКР, внося законопроект об уголовной ответственности юрлиц. Она будет наступать по четырем десяткам статей УК. Основным видом наказания будут штрафы, высшим — закрытие компании.

Заместитель председателя комитета Госдумы по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству, депутат от Краснодарского края Александр Ремезков внес на рассмотрение парламента законопроект «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с введением института уголовной ответственности юридических лиц».

## Международный опыт

Необходимость масштабных изменений в российском законодательстве он прокомментировал РБК следующим образом: «Сегодня в российском уголовном праве господствуют представления, сложившиеся еще в советский период. Считается, что уголовной ответственности должны подлежать только физические лица как субъекты, способные осознанно совершать волевые поступки и нести за них уголовное наказание, а юридические лица не могут совершать деяния виновно. Однако международный опыт свидетельствует о том, что юридические лица способны выступать в роли самостоятельного субъекта преступления, осуществляющего волевые действия посредством своих органов управления, а соответственно, и подлежать уголовной ответственности».

Институт уголовной ответственности юридических лиц, по словам депутата, существует и эффективно функционирует во всех странах англо-американского права, в том числе в Англии, Шотландии, Ирландии, США, Канаде, Австралии, в странах континентального права — государствах Евросоюза, а также в Китае и в ряде стран Ближнего Востока (Иордания, Ливан, Сирия). В последние годы этот институт активно вводится и на постсоветском пространстве — в Грузии, Казахстане, Латвии, Литве, Эстонии, Молдавии, на Украине.

Необходим этот институт и в России, считает депутат: речь идет и о защите национальных интересов, и о выполнении международных правовых обязательств. Закон позволит преследовать за рубежом организации, финансирующие терроризм и дестабилизацию политической обстановки в России, этот институт обеспечит возврат из-за рубежа капитала, нажитого преступным путем, убежден депутат.

## Почти 40 статей

Текста документа в думской базе законопроектов на момент публикации не было. Его суть рассказал РБК Ремезков.

По его словам, уголовная ответственность юридических лиц будет



Уголовная ответственность юридических лиц предусмотрена за особо тяжкие преступления против личности, общественной безопасности и мира

наступать почти по четырем десяткам статей УК. Исключительная мера наказания — запрет на осуществление деятельности на территории Российской Федерации, принудительная ликвидация юридического лица и обращение его имущества в доход государства (после удовлетворения требований кредиторов) — предусмотрена за особо тяжкие преступления против личности, общественной безопасности и мира.

За менее опасные деяния проектом закона предусмотрены два вида штрафов — в виде единовременной выплаты в размере от 200 тыс. до 30 млн руб. (фиксированный штраф), а также в виде выплаты в размере, кратном полученному организацией преступному доходу, причиненному преступлением имущественному ущербу или стоимости приобретенного преступным путем имущества (кратный штраф).

При назначении штрафа учитывается имущественное положение виновного юридического лица.

Такие виды наказаний, как лишение лицензии, квоты, преференций или льгот, а также лишение права заниматься определенным видом деятельности могут назначаться исключительно по отношению к тому виду деятельности, при осуществлении которой было совершено преступление.

Предусмотренная законопроектом уголовно-процессуальная форма привлечения юридического лица к уголовной ответственности гаран-

тирует подозреваемому или обвиняемому юридическому лицу такой объем уголовно-процессуальных прав и гарантий, который фактически соответствует правам и гарантиям подозреваемого и обвиняемого физического лица, утверждает депутат. Также предусмотрена возможность освобождения от уголовной ответственности физического лица, впервые совершившего преступление небольшой или средней тяжести исключительно в интересах юридического лица, при этом не получившего никакой имущественной или иной личной выгоды, в случае если уголовной ответственности за то же деяние подлежит юридическое лицо.

Обвиняемое или подозреваемое юридическое лицо сможет само определить своего представителя в уголовном процессе, или он может быть назначен следователем. Участие представителя во всех процедурах уголовного судопроизводства будет обязательным.

## «Это ухудшит деловой климат»

Следственный комитет предложил идею уголовной ответственности компаний в 2011 году. Тогда основной целью следователей был удар по фирмам-однодневкам. В декабре 2013 года президент Владимир Путин в послании Федеральному собранию объявил курс на деофшоризацию, после этого СКР начал продвигать свой законопроект как одну из мер по деофшоризации экономики.

**Обвиняемое или подозреваемое юридическое лицо сможет само определить своего представителя в уголовном процессе, или он может быть назначен следователем**

По словам Ремезкова, данный законопроект подготовлен во взаимодействии со Следственным комитетом России, поддержан Росфинмониторингом, Центробанком.

Партнер юридической фирмы ЮСТ Александр Болوماتов полагает: «Такая концепция имеет право на существование, но большинство в юридическом сообществе относится к этой идее негативно и с большим подозрением. У СКР вполне достаточно механизмов, чтобы реализовать все необходимые полномочия, концентрация власти в руках СКР и так максимальна, прокуратура не контролирует следствие». Есть опасения, что с учетом гиперполномочий Следственного комитета юридические лица будут подвергаться дополнительным санкциям, таким как взыскание, арест и отбор имущества, отмечает юрист, компании станут более уязвимыми.

«Это ухудшит деловой климат в стране, — опасается вице-президент «Деловой России» Андрей Назаров. — При возбуждении уголовного дела очевидно, что компания проходит фоном, создаются проблемы (выемка документов, обыски и т.д.), но формально это уголовное дело не затрагивает компанию. Но если компания подпадет под уголовное давление, то ее работа будет парализована. Заявленная цель — ликвидация компании, но вряд ли это целесообразно, ведь решения принимают физические лица. К тому же и так есть штрафы для юридических лиц».



**Украина** Игорь Коломойский поссорился с Петром Порошенко из-за «Укрнафты»

# Олигарх против президента

**ПОЛИНА ХИМШАШВИЛИ,  
АЛЕКСАНДР АРТЕМЬЕВ**

**Конфликт из-за контроля за двумя ведущими нефтяными предприятиями Украины между Киевом и Игорем Коломойским спровоцировал политический кризис.**

На Украине продолжается конфликт между центральными властями и губернатором Днепропетровской области Игорем Коломойским. Поводом послужили попытки губернатора противодействовать назначению нового председателя правления госкомпании «Укртранснафта» и несогласие с принятым украинским парламентом законом, лишившим его контроля над другой компанией — «Укрнафтой».

## Хронология конфликта

Открытая фаза конфликта началась в четверг, когда украинский парламент принял закон о снижении кворума, необходимого для проведения общих собраний акционеров, с 60% до 50% плюс одна акция. В тот же день наблюдательный совет «Укртранснафты» отстранил от должности председателя правления Александра Лазорко. В «Укрнафте» структуры Коломойского (4-е место в рейтинге украинского Forbes с \$1,8 млрд) контролируют до 42% акций, а 50% и одна акция — у государства. Лазорко украинские СМИ называют «человеком Коломойского». Бизнесмен в интервью принадлежащему ему телеканалу ТСН сказал, что «имел отношение к его назначению» на пост в 2009 году. Вместо Лазорко наблюдательный совет предложил назначить Юрия Мирошника — бывшего сотрудника Службы безопасности Украины в Луганской области.

Представители Коломойского неоднократно блокировали созыв собрания акционеров «Укрнафты», что мешало принять решение о выплате дивидендов государству. По данным украинского Forbes, компания не выплатила 1,8 млрд грн дивидендов. Общий урон депутат парламента Мустафа Найем оценивал в 6 млрд грн.

Сначала Коломойский отреагировал на отстранение Лазорко — в пятницу вечером он в сопровождении вооруженных людей прибыл к зданию «Укртранснафты», где в оскорбительной манере пообщался с журналистами. Лазорко отдавать должность не собирался и забаррикадировался в своем кабинете, обещая оспорить в суде свое увольнение. После того как охрана новоприбывшего директора Мирошника победила в небольшой схватке с охранниками его предшественника, Лазорко здание на время покинул. Возвращать его в кабинет приехал Коломойский в сопровождении своего зама Геннадия Корбана, губернатора Одесской области и своего бизнес-партнера Игоря Палицы, вооруженных автоматчиков и нардепов Виталия Хомутынника и Александра Шевченко, восстановило хронологию издание «Корреспондент».

Президент Порошенко в пятницу вечером объявил Коломойскому выговор «за нарушение профессиональной этики».

В воскресенье Коломойский с вооруженным сопровождением вновь появился в Киеве, уже у здания «Укрнафты», которое ранее в тот же день было обнесено дополнительной огра-

дой и чья охрана была усилена. Там у него произошел конфликт с депутатом Найемом. Бизнесмен заявил, что вооруженные люди нужны для предотвращения «рейдерской» атаки на «Укрнафту». За назначением Мирошника, по версии Коломойского, стоит депутат и олигарх Игорь Еремеев — владелец группы «Континуум» (80-е место в рейтинге украинского Forbes с \$87 млн).

## Усмирение Коломойского

В понедельник руководитель Службы безопасности Украины Валентин Наливайченко заявил о готовности его службы помочь в разоружении людей, взявших под охрану «Укрнафту». По данным депутата Сергея Лещенко, это были бойцы добровольческого батальона «Днепр-1», однако советник министра внутренних дел Зорян Шкиряк опроверг эту информацию. По его данным, это были сотрудники частного охранного предприятия.

«Территориальная оборона будет подчинена четкой военной вертикали, и не будет у нас ни одного губернатора со своими карманными вооруженными силами. Закончилось», — отреагировал на события в Киеве президент Украины, встречавшийся с командирами военных частей Вооруженных сил Украины (цитата по «Лигабизнесинформ»). В том же ключе высказался министр внутренних дел Арсен Аваков, написавший в своем Facebook, что «на улицах городов не будут бродить личные охранные группы бизнесменов и политиков — с огнестрельным оружием». Это, по словам Авакова, касается всех, «и — персонально — Коломойского, [Виктора] Пинчука, [Рината] Ахметова, Еремеева, [Григория] Суркиса, [Константина] Григоришина и других (украинских олигархов. — РБК)».

Ранее Порошенко отрицал наличие на Украине «частных армий», о чем не раз говорило руководство России. «Каждая часть, которая участвует в зоне антитеррористической операции, имеет свое совершенно точное название, номер, участок обороны. Частей Коломойского там нет. А вот днепропетровцы воюют великолепно», — говорил Порошенко на пресс-конференции в сентябре. Тогда же в своем Twitter Порошенко написал: «Я себе слабо представляю, каким образом врагом президента Украины может быть председатель облгосадминистрации Игорь Коломойский».

Владелец группы «Приват», Коломойский был назначен губернатором Днепропетровской области 2 марта прошлого года, когда обязанности президента исполнял еще Александр Турчинов. Порошенко после победы на выборах 25 мая менять губернатора не стал. На пресс-конференции в сентябре прошлого года президент днепропетровского губернатора хвалил. По его словам, тот функции главы администрации в Днепропетровске исполнял эффективно.

Однако в понедельник Киев обвинил Коломойского в причастности к многочисленным преступлениям в Донецкой и Днепропетровской областях. Наливайченко заявил, что должностные лица Днепропетровской облгосадминистрации поддерживают вооруженные преступные группировки, действующие в областях. Эти группировки входили в состав банды, по



**Территориальная оборона будет подчинена четкой военной вертикали, и не будет у нас ни одного губернатора со своими карманными вооруженными силами**

словам Наливайченко, которая применяла оружие против правоохранителей, похищала людей. «Мы обоснованно подозреваем финансирование должностными лицами Днепропетровской областной государственной администрации», — сказал Наливайченко на брифинге в понедельник в Киеве

## Политический кризис

В ответ на обвинения из Киева в Днепропетровской областной администрации прошла серия брифингов. На первом из них депутат из Блока Петра Порошенко Андрей Денисенко признал, что сотрудник СБУ в Волновихе застрелил его помощника по фамилии Гордеев. То, что это дело совместили с другими делами о контрабанде и похищениях людей, Денисенко назвал началом войны против «днепропетровской команды». По словам Денисенко, уже арестованы 26 бойцов батальона «Сечь», «Правого сектора» (признан в России экстремистской организацией, его деятельность запрещена) и других подразделений, в финансировании которых подозревали Коломойского. Денисенко заявил, что в среду сторонники губернатора созовут в Днепропетровске народное вече.

«В Киеве сейчас сидят воры, ничего не изменилось. Коррупция, как и при Януковиче», — заявил замгубернатора Корбан.

Денисенко и еще три депутата, входящие в состав правящей коалиции в украинском парламенте, объявили о выходе из нее в связи с «травлей днепропетровской команды». В одном только Блоке Петра Порошенко до 15 людей Коломойского, говорил в интервью «Лигабизнесинформ» бывший

заместитель Коломойского в Днепропетровской ОГА Борис Филатов. Всего в пропрезидентской фракции 150 депутатов. Ранее украинские СМИ связывали с Коломойским внефракционную группу «Возрождение» (22 депутата).

Премьер Яценюк, чей «Народный фронт» входит в правящую коалицию, в понедельник уверял, что «единство правительства, президента и коалиции <...> никому не удастся нарушить».

Однако вероятно, что публичный конфликт с участием Коломойского стал результатом скрытого противостояния президента и премьера, борющихся за влияние в ТЭЖе, пишет украинский Forbes.

«Сейчас начинается жесткая борьба за ресурсы», — уверен директор украинского Института трансформации общества Олег Соскин. Нефтяной бизнес, за который сейчас воюет Коломойский, имеет годовую оборот в \$5–8 млрд, считает эксперт. «Финансовая группа Порошенко вступила в конфликт с группой «Приват» [Коломойского]. Обе обладают массмедийным ресурсом, политическими структурами, и что новое после революции 2014 года — своими военизированными подразделениями. И «Приват», и Порошенко имеют свои, только им преданные батальоны», — рассуждает Соскин. По его словам, в этой борьбе Порошенко поддерживает как «старая номенклатура» — парламентская группа Игоря Еремеева и Владимира Литвина, люди Леонида Кучмы и Виктора Пинчука (2-е место в рейтинге Forbes за 2014 год с \$3 млрд), так и клан Александра Турчинова и Арсения Яценюка, поддержанный батальонами Национальной гвардии министра Авакова. При этом Дмитрий Фирташ (19-е место в рейтинге Forbes за 2014 год с \$400 млн) и остальные олигархи выступают против Коломойского. «Получается, что Коломойский один в поле воин, но он еще даст бой — его люди в Верховной раде не структурированы в одну партию, но конструируют все представленные в парламенте партии», — рассуждает эксперт. Кто окажется сильнее, он сказать не берется. ▣

## «Укртранснафта» и Коломойский

«Укртранснафта» — основной оператор нефтетранспортной системы Украины, по объему занимает второе место в Европе, 100% акций компании принадлежат «Нафтогазу Украины». «Укртранснафта» занимается транспортировкой сырой нефти на НПЗ Украины, а также в страны Восточной и Центральной Европы.

### Международное партнерство

В 2004 году «Укртранснафта» вместе с польским партнером стала участником крупного проекта по строительству нефтепровода в Плоцк. С 2007 года «Укртранснафта» является одним из акционеров ООО «МТП «Сорматиа» — компания добилась увеличения уставного капитала

предприятия. В этом проекте работает с партнерами из Азербайджана, Грузии, Литвы.

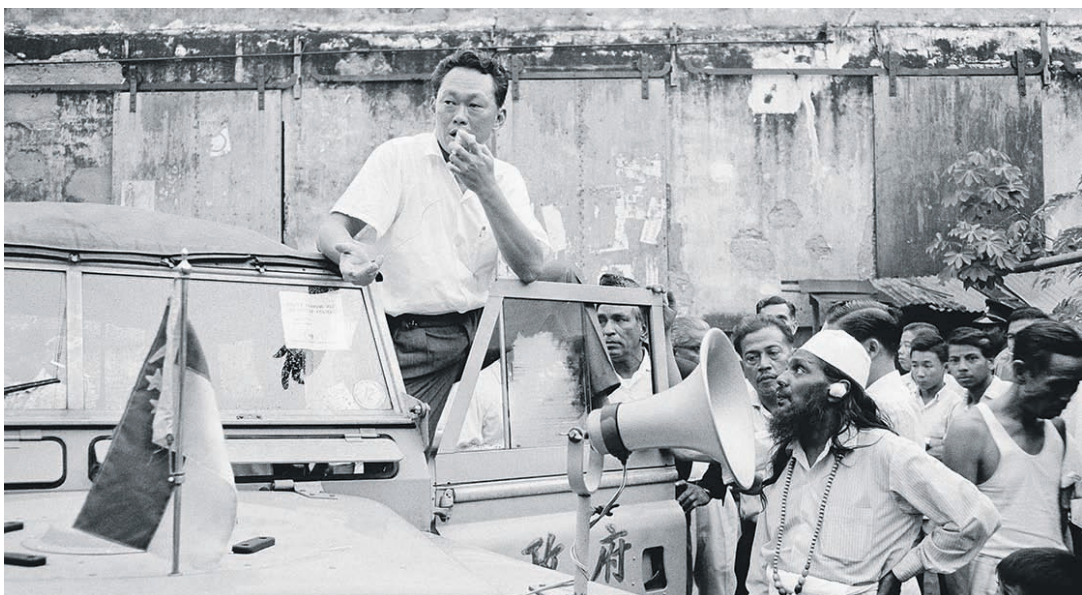
### Конфликт

Сейчас основной конфликт вокруг «Укртранснафты» связан с руководством компании. Оно, как писали украинские СМИ, было связано с бизнесменом Игорем Коломойским, который, кроме прочего, контролирует группу «Приват» (ей принадлежит Кременчугский НПЗ). Так, «Укртранснафта» с прежним руководством позволяет контролировать поставки на Кременчугский НПЗ, который в свою очередь является конкурентом Лисичанского НПЗ «Роснефти» (в марте 2013 года она получила Лисичанский НПЗ вместе с другими активами ТНК-ВР).

### Обвинение «Роснефти»

В конце июня 2014 года на Лисичанском НПЗ произошел пожар — загорелся резервуар для хранения нефти, была разрушена часть оборудования, люди не пострадали. Тогда в официальном заявлении представители «Роснефти» виновниками случившегося назвали украинские силовики. В случившемся могут быть заинтересованы «дорвавшиеся до власти украинские олигархи», которым на руку уничтожение конкурирующего производящего и повышение цен на продукцию своего предприятия в городе Кременчуг, говорилось в сообщении российской компании.





Ли Куан Ю с народом: на параде по случаю 47-го Дня независимости в 2012 году (вверху), во время предвыборной кампании в 1964 году (слева), приветствует избирателей после победы на парламентских выборах 2011 года (справа)

Как Ли Куан Ю создал процветающий Сингапур

# Человек-государство

**АЛЕКСАНДР РАТНИКОВ**

**23 марта в Сингапуре на 92-м году жизни скончался его основатель — Ли Куан Ю. За четверть века ему жесткими методами удалось превратить лишенный ресурсов небольшой остров в одно из самых процветающих государств мира.**

23 марта, в понедельник (вечером 22 марта по московскому времени), у себя на родине умер первый премьер-министр независимого Сингапура, архитектор «сингапурского экономического чуда» Ли Куан Ю. Ему был 91 год. Уход из жизни создателя сингапурской государственности поставит вопросы о жизнеспособности созданной им социально-политической системы и о возможности успешных реформ для авторитарных руководителей в современном мире.

Ли ушел из политики в 2011 году, когда перестал быть «министром-наставником». До этого —

с 1990 по 2004 год — он был «старшим министром». С 1965 по 1990 год Ли непосредственно возглавлял сингапурское правительство. За эти четверть века ключевой индикатор благосостояния — подушевой уровень ВВП в стране — вырос с \$400 до \$12,2 тыс. Произшедшие со страной перемены вошли в историю как «сингапурское экономическое чудо».

Постепенный отход от дел позволил Ли убедиться в том, что построенная им система выдержит смерть основателя, а страна продолжит процветать. «Изменения были приняты обществом, оно понимает, что созданные им [Ли] институты обеспечивают отсутствие коррупции и экономического роста», — констатирует профессор экономики Института политических исследований (Sciences Po) Сергей Гуриев. Безопасность и благоденствие Сингапура любыми возможными средствами были основными жизненными и политическими целями Ли на протяжении всей его жизни.

**Прагматичный автор чудес**

Интерес к политике возник у Ли — коренного сингапурца с китайскими корнями — во время японской оккупации города, находившегося до этого под управлением Великобритании, в 1942-1944 годах. «Я не стал самостоятельно заниматься политикой. Это японцы привнесли политику в мою жизнь», — писал он позже.

Политическая карьера Ли началась десятилетие спустя на фоне постепенного ухода Великобритании из Сингапура и объединения последнего с Малайзией. Ли стал генеральным секретарем Партии народного действия в 1954 году, а еще пять лет спустя он выиграл выборы и стал премьер-министром Сингапура, который к этому времени получил полную автономию в составе Великобритании. В 1962 году Ли поддержал создание федерации с Малайзией, но это объединение распалось три года спустя. Сингапур получил полную независимость в августе 1965 года.

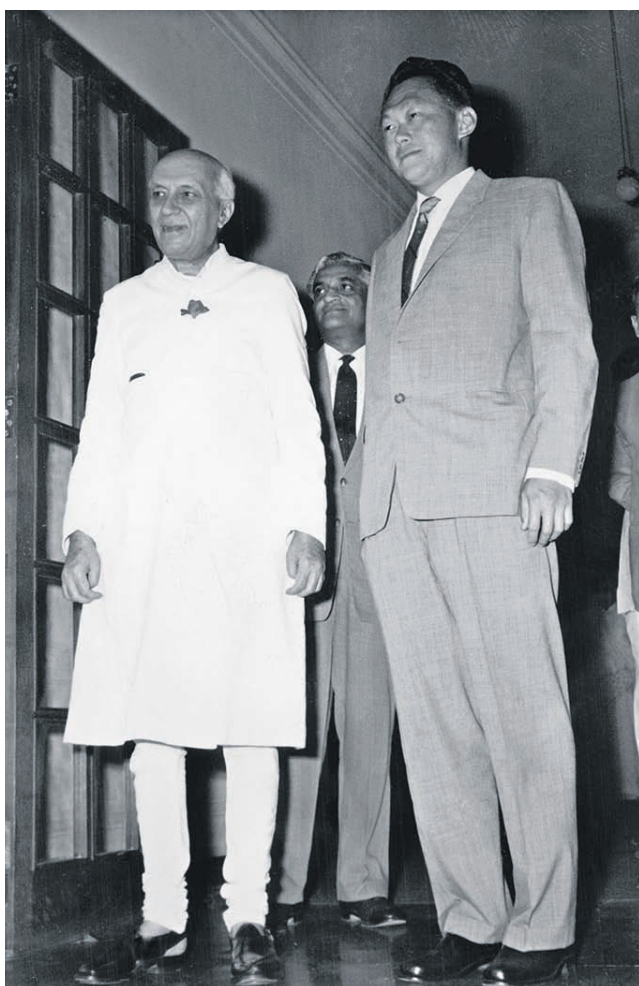
**Успех Сингапура объясняется устойчивой политической системой, верховенством права и почти полным отсутствием коррупции. Такой комбинации не мог предложить никто из азиатских конкурентов**

Ли пришлось создавать государство в сложных условиях. У Сингапура не было природных ресурсов, страна испытывала сложности даже с поставками питьевой воды, которые осуществлялись из недружественной Малайзии. Помимо практических задач развития экономики, перед Ли стоял и идейный вызов.

У Сингапура не было собственного народа. Около трех четвертей населения составляли китайцы, еще около 15% — малайцы, присутствовало и активно растущее индийское меньшинство. Взаимоотношения между этими группами не всегда были гладкими. Разных жителей Сингапура требовалось чем-то объединить.

Ли решил обе эти проблемы сугубо прагматическим способом. В своих мемуарах «Сингапурская история. Из третьего мира — в первый» политик подчеркнул, что «чувство собственности жизненно важно для нашего общества, лишенного глубоких корней». Ли поощрял выкуп семьями жилья →

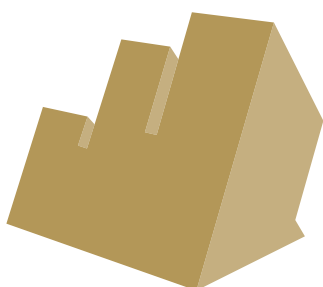




Ли Куан Ю с мировыми лидерами: Нельсоном Манделой, 1997 год (вверху слева), королевой Елизаветой II, 2006 год (вверху справа), Джавахарлалом Неру, 1962 год (внизу слева), Барак Обамой, 2009 год (внизу в центре), Дмитрием Медведевым, 2009 год (внизу справа)

**РБК** представляет

Награждать идеи, которые работают



**effie  
awards  
russia**

[www.effie.rbc.ru](http://www.effie.rbc.ru)

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРЕМИЯ ЗА ДОСТИЖЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

Прием заявок до 22 марта 2015 года

Прием заявок: Алина Горбашова  
[brandgoda@rbc.ru](mailto:brandgoda@rbc.ru)  
+7 495 363 11 11 #1610  
Реклама и спонсорство: Валентина Гвоздева  
[vgvozdeva@rbc.ru](mailto:vgvozdeva@rbc.ru)

22 апреля 2015 года, «Метрополь» Москва



## «До мнения граждан нам нет никакого дела»

Первый премьер-министр Республики Сингапур (1959–1990 годы) Ли Куан Ю запомнится современникам не только тем, что был автором «сингапурского экономического чуда», но и своими высказываниями, которые выражают характер государственного деятеля и его политические ориентиры.

### О политической философии

«Меня критикуют за вмешательство в частную жизнь граждан. Это справедливо, но если без этого, мы бы не достигли того, что нам удалось. Я ни о чем не сожалею — мы бы не смогли обеспечить экономический прогресс, если бы не занимались очень личными вопросами: кто ваши соседи, как вы живете, шумите вы или нет, плюетесь или нет, на каких языках общаетесь. Это мы решаем, что правильно, а до мнения граждан нам нет никакого дела».

Straits Times, 1987 год

### Ответ на обвинения в авторитаризме

«Знаете, лучшее средство от критики такого рода — хорошая доза некомпетентного управления. Как только вы это получите, навести порядок в Сингапуре уже не удастся. Шалтая-Болтая уже не собрать... активы и недвижимость обесценятся, кресла под министрами зашатываются, безопасность окажется под угрозой, а женщины выстраиваются в очередь за черновой работой за рубежом. Я этого не допущу!»

Комментарии местным СМИ, 2007 год

### Об идеологии

«Мы прагматики. Пробуем и, если получается, продолжаем. Не получается — отбрасываем этот подход и пробуем другой. Мы не привязаны ни к одной идеологии».

New York Times, 2007 год

### О копировании Запада

«Скажу прямо: если бы мы не последовали хорошим примерам на Западе, мы бы не преодолели свою отсталость — как экономическую, так и социальную. Но целиком копировать Запад мы не станем».

Foreign Policy, 1994 год

### О коррупции

«Мы понимаем, что если бы у нас были ресурсы соседних стран, мы бы пропали, так как мы не смогли бы предложить [миру] ничего уникального. Поэтому нам пришлось сделать что-то особое, и сделать это лучше, чем у других. Мы победили коррупцию... И это сработало».

New York Times, 2007 год

### Об изучении английского

«Все должны учить английский, а родной язык должен стать для вас вторым... Без этого нельзя наладить отношений с международными корпорациями... Если бы я знал только малайский, я бы остался нищим».

Forbes, 2010 год

## Сингапур в цифрах

# 7-е место

в мире занял Сингапур в 2014 году в Индексе восприятия коррупции Transparency International, опередив большинство других развитых стран мира

# \$81 млрд

прямых иностранных инвестиций привлек Сингапур в 2014 году, по данным Комиссии ООН по торговле и развитию (UNCTAD). По этому показателю страна уступила Китаю, Гонконгу и США, но опередила Бразилию, Великобританию и Канаду

# \$556 млрд

достигает капитализация компаний, торгующихся на Сингапурской бирже, по данным Bloomberg. По состоянию на январь 2015 года на бирже обращались акции 774 компаний

# 9-е место

занимает Сингапур в Индексе человеческого развития, который рассчитывается ООН, по состоянию на 2014 год. По этому показателю он опережает, например, Данию, Ирландию, Великобританию и Гонконг

# 1%

составила инфляция в Сингапуре по итогам 2014 года. Более того, в январе 2015 года в стране была зафиксирована дефляция, а в феврале инфляция составила 0,03% в годичном исчислении

# 80,2 года

по данным Всемирной организации здравоохранения, составляла в 2012 году средняя продолжительность жизни в Сингапуре для мужчин, для женщин — 85,1 года

# 1,98%

составила в 2014 году безработица в Сингапуре, по данным Bloomberg. В последние три года уровень безработицы не превышал 2%

→ и ликвидацию трущоб. По мысли премьер-министра, собственники будут привязаны к «отчужденному дому», за который они будут готовы отдать свою жизнь. Кроме того, собственники будут куда придирчивее относиться к выбору политиков, что должно было обеспечить стране еще большую стабильность.

С момента обретения независимости Сингапур прилагал значительные усилия для перевода образования на английский язык. Английский стал «нейтральным» языком общения, что было невозможно для китайского, малайского или тамильского. Распространение английского также увеличило привлекательность Сингапура для международных инвесторов. Именно их приход в страну стал поворотным моментом его истории.

В 1968 году компания Texas Instruments разместила в Сингапуре производство полупроводников, проложив дорогу для других высокотехнологичных компаний, в том числе Hewlett-Packard и General Electric. В дальнейшем Сингапур стал хабом для транснациональных корпораций, которых привлекало удачное местоположение острова на входе в Малаккский пролив, высокое качество рабочей силы и политическая стабильность. Своим быстрым превращением в один из мировых финансовых центров, по легенде, страна обязана местному банкиру Ван Онену. Именно он обратил внимание на то, что временной пояс, в котором расположен Сингапур, идеален для того, чтобы он стал перевалочным пунктом на пути движения мировых финансов из Сан-Франциско в Цюрих.

В своих поздних интервью Ли всегда заявлял, что его стране не было смысла быть такой же, как и соседи, Сингапур должен был выделяться на фоне остальных, быть лучше. В 1970-е годы иностранные инвесторы пытались привлечь Малайзия, Таиланд, Тайвань

и Южная Корея. Успех Сингапура объяснялся устойчивой политической системой, верховенством права и почти полным отсутствием коррупции. Такой комбинации не мог предложить никто из азиатских конкурентов.

Особых успехов Ли удалось добиться в борьбе со взяточничеством. Для этого Бюро по расследованию коррупции (СРИБ), созданное еще англичанами в 1952 году, получило широкие полномочия. В своих мемуарах политик вспоминал, что борьба со взяточничеством шла сверху вниз, с самых высоких чинов, что было главной причиной ее успеха.

В 1960-х годах обвинения в коррупции стоили карьеры, а иногда и жизни нескольким министрам. В декабре 1986 года покончил с собой министр национального развития Те Чин Ван. Его семья была вынуждена покинуть Сингапур, не выдержав позора. Нетерпимость к коррупции привела к тому, что во всех международных рейтингах Сингапур признается наименее проблемным в этом отношении государством. В 2014 году Transparency International поместила его на седьмое место в мире в своем индексе восприятия коррупции.

### Авторитарная неуверенность

Успехи в экономике и борьбе с коррупцией были достигнуты Ли в недемократических условиях. С одной стороны, Сингапур перенял мажоритарную политическую систему Великобритании (Вестминстерская система), в стране проходили конкурентные выборы, участие в которых для избирателей было обязательным. С другой — правящая Партия народного действия манипулировала избирательным процессом, а кандидаты от оппозиции преследовались в судебном порядке за клевету. Суд в этих процессах, как правило, вставал на сторону правительства. Ли скептически относился как к выборам,

## Ли знал, что государственная система Сингапура отличается от западных демократий, но для него важнее было то, что она исправно работала

так и к свободе СМИ, которой в Сингапуре нет и по сей день.

Созданный Ли парадокс — сохранение сверхбыстрого экономического роста, высокий уровень благосостояния сингапурцев на фоне несвободного политического режима — в последние годы был в центре внимания политологов и СМИ. Сингапур стал образцовым примером авторитарной модернизации, но насколько жизнеспособна такая модель в перспективе? Именно этот вопрос в различных формулировках любил задавать Ли западные журналисты.

Для них Сингапур превратился в непонятный феномен успешного государства, построенного на противоречащих западному политическому мейнстриму принципах — без сильной оппозиции, свободных СМИ и с де-факто несменяемой властью. Критики и во все утверждают, что Ли передал власть по наследству. С 2004 года правительство возглавляет сын Ли Куан Ю — Ли Сяньлун.

Ответы политика на этот вопрос, с одной стороны, свидетельствовали о силе его убеждений, с другой — маскировали осознаваемую им уязвимость созданной конструкции. Сам Ли как-то сравнил Сингапур с 40-этажным зданием, которое стоит на болотистой почве.

Ли всегда подчеркивал свой прагматизм, только реальность могла быть судьей его замыслов. По всем показателям Сингапур за время правления Ли и благодаря его взглядам стал страной первого мира в неблагоприятном окружении. «Разве у вас выше квалификация, чем у меня, чтобы решать, что будет действительно для этой страны?» — ответил Ли на вопрос критика-журналиста. Политик знал, что государственная система Сингапура отличается от западных демократий, но для него важнее было то, что она исправно работала.



# 1-е место

было присуждено Сингапуру в 2015 году в рейтинге удобства для ведения бизнеса Doing Business, который составляет Всемирный банк. На втором месте оказалась Новая Зеландия, а на третьем — Гонконг

# На 9,2%

в среднем ежегодно увеличивался ВВП Сингапура в абсолютном выражении при Ли Куан Ю с 1965 по 1990 год, по оценке Всемирного банка. За период с обретения независимости по 2012 год ежегодный прирост ВВП составлял 7,7%

Другая сторона Ли, проявлявшаяся в его выступлениях на всем протяжении жизни, — фундаментальная неуверенность в том, что Сингапуру гарантировано не только благополучие, но и выживание. Ли никогда не воспринимал успехи правления как данность. Он внимательно следил за мировыми тенденциями в политике и экономике, стремясь не упустить момент, когда Сингапур нужно подтолкнуть в ином направлении.

Помимо устойчивости созданной Ли государственной модели, спорным вопросом остается применимость ее опыта для других стран.

«Уникальность Ли Куан Ю заключалась в том, что диктаторы во второй период своего правления начинают откат назад, ревизию того, что они делали в первую половину своего срока. С Ли Куан Ю этого не произошло. Как говорят социологи, Ли Куан Ю — это «статистический выброс», исключение», — сказал РБК профессор факультета экономических наук НИУ ВШЭ Константин Сонин. Он добавил, что уникальность достижений Ли Куан Ю отчасти объясняется неповторимостью самого Сингапура. «Непонятно, можно ли где-то еще использовать опыт Ли Куан Ю», — подчеркивает ученый.

Профессор Sciences Po Сергей Гуриев более оптимистичен. «Многие страны извлекли уроки [из опыта противодействия коррупции в Сингапуре] — надо бороться с коррупцией последовательно, не делать исключений для друзей и сторонников. Чисто технически это не бином Ньютона — он создал независимое агентство по борьбе с коррупцией», — отметил Гуриев. С этой точки зрения Сингапур вполне сравним с Тайванем или Гонконгом. Российские власти неоднократно получали такие же рекомендации, но каждый раз отказывались им следовать, констатирует Гуриев. ■

## Мнение



**АНДРЕЙ ШАПЕНКО,**  
руководитель проектов Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы «Сколково»

ФОТО: из личного архива

Каким образом Ли Куан Ю удалось совместить несовместимое и навсегда войти в историю государственного строительства?

## Прагматизм чуда: вместе с Ли Куан Ю уходит эпоха «азиатских тигров»

*Рост мировой экономики замедляется, и повторить успех Сингапура в течение следующих 50 лет вряд ли кому удастся. Особенно без сильного лидера, способного задать видение на десятки лет вперед и жестко его придержать.*

### Два лица Ли Куан Ю

«Начав бороться с коррупцией, первым делом посадите трех своих друзей. Вы знаете, за что, и они знают, за что». Это высказывание Ли Куан Ю, основателя Сингапура и отца сингапурского экономического чуда, будут часто цитировать на этой неделе. Он принял Сингапур бедной экономикой третьего мира в 1965 году, а оставил одной из самых богатых и процветающих стран. Формально в 2004 году, когда ушел с поста старшего министра, а неформально только 23 марта 2015 года, не дожив до 50-летия независимости Сингапура всего несколько месяцев.

Удивительным образом Ли Куан Ю за свой 91-летний путь смог объединить две, казалось бы, противоречивые вещи. С одной стороны, вместе с Махатмой Ганди и Нельсоном Манделой он относится к когорте великих лидеров XX века, построивших государство на большой идее. С другой стороны, его сложно назвать мечтателем, и своими прагматичными и жесткими действиями во внутренней политике он напоминает авторитарных лидеров, стоящих за другими «экономическими чудесами» — корейского Пак Чон Хи, китайского Дэн Сяопина и тайваньского Чан Кайши. Каким образом Ли Куан Ю удалось совместить несовместимое и навсегда войти в историю государственного строительства?

### Шесть причин чуда

Во-первых, у Ли Куан Ю была грандиозная цель. Получив прекрасное образование в Англии, увидев мир и войну, он отлично представлял, каким хочет видеть Сингапур через 50 лет. Мощная экономика, сильная армия, образованное население, развитая промышленность, безупречная государственная машина. При этом он понимал, что достижение этой цели потребует немалых усилий и сохранения внутренней стабильности любой ценой.

Во-вторых, он безжалостно боролся с любыми препятствиями на пути к этой цели, и в первую очередь с тотальной коррупцией. На борьбу с коррупцией было направлено все — повышение зарплат чиновников, наделение особыми полномочиями антикоррупционного следственного комитета; но ключевую роль в ликвидации кумовства и торжестве меритократии сыграли все

же личная приверженность и бескомпромиссность лидера Сингапура.

Третье — взвешенная внешняя политика и опора на сильных партнеров. Сингапур с самого начала задумывался как международный хаб, который, сам являясь небольшим государством, станет очень важным региональным центром для других игроков. Не имея собственных ресурсов, Сингапур сначала стал региональным промышленным и транспортным узлом, крупнейшим портом и биржей, затем региональным финансовым центром, а сегодня превращается в глобального лидера в образовании. Видя в непосредственных соседях скорее угрозу, Ли Куан Ю сделал ставку на сотрудничество с Западом и США, а позже стал одним из инициаторов создания АСЕАН. Рациональная политика привела к тому, что Сингапур является одной из немногих стран, которые избежали внутренних или внешних конфликтов после окончания Второй мировой войны.

Четвертое — приоритет экономического развития. Какими бы жесткими ни были методы внутреннего управления Ли Куан Ю, они все были направлены на одно — развитие конкурентной экономики и стимулирование инвестиций. Начав с крайне низкой базы и не имея никакого сырья, сегодня Сингапур является одним из крупнейших региональных производителей нефтепродуктов и электроники, глобальным центром судостроения, а также региональным лидером в сервисных отраслях.

В первую очередь этому способствовало появление иностранных инвесторов, которых привлекали понятные правила игры, налоговые льготы, отсутствие коррупции и политическая стабильность. При этом госкомпаниям не выдавалось никаких льгот — они оперировали на равных с частными предприятиями, что привело к созданию по-настоящему конкурентоспособных экспортных отраслей. Такая стратегия развития Сингапура привела к росту ВВП на душу населения за пятьдесят лет более чем в тысячу раз.

Пятое — общественное единство. Сингапур всегда представлял собой очень разнородное общество как с точки зрения национального, так и социального состава. Ли Куан Ю смог его консолидировать и свести к минимуму любые идеологические разногласия. Частично за счет опоры на традиционный азиатский менталитет, частично за счет подавления инакомыслия и контролируемого избирательного процесса. При этом не стоит умалять и роль лидера, которому безусловно верят и за которым готовы идти.

Наконец, шестое — развитие человеческого капитала. После обретения независимости Ли Куан Ю не стал отказываться от британского наследия, а позже и вовсе принял английский язык как государственный и основной для обучения в школе. Развитие образования и науки стало одним из приоритетов: сначала лучших студентов направляли на обучение за рубежом, а сегодня уже собственный Национальный университет Сингапура занимает ведущие строки в мировых рейтингах. Также массово возводилось социальное жилье.

Однако и в социальном развитии не обошлось без жестких решений: например, была ограничена рождаемость, и семьи с тремя детьми автоматически лишались ряда льгот, а мужчинам предлагалось вступать в брак в первую очередь с женщинами, у которых есть высшее образование.

### Конец эпохи

Опыт реформ Ли Куан Ю прочно вошел в учебники государственного управления. Многие страны стремятся его повторить, но не у всех получается. Во-первых, на успех преобразований огромное влияние оказала региональная специфика: ведь Сингапур — это небольшой остров, расположенный на пересечении торговых путей и начавший свой рост с очень низкой экономической базы.

Во-вторых, очень велик соблазн перепутать цели и средства, которыми руководствовался и пользовался Ли Куан Ю. Надо понимать, что во главу угла он ставил либеральную экономику, свободную конкуренцию и безоговорочное соблюдение закона. Лишь после этого шли политическая стабильность, однопартийная система, контроль над силовыми структурами, социальный инжиниринг и управляемая пресса. Поэтому ни слепое копирование сингапурского опыта, ни апелляция к отдельным его инструментам не приведут к успеху. Странам, которые хотят повторить этот опыт, в любом случае придется искать собственные пути.

Вместе с Ли Куан Ю уходит эпоха «азиатских тигров» и «экономических чудес». Рост мировой экономики замедляется, население стареет, и повторить успех Сингапура в течение следующих 50 лет вряд ли кому удастся. Тем сложнее это будет сделать, если нет сильного лидера, способного задать видение на десятки лет вперед и жестко его придержать, проводя прагматическую политику внутренних преобразований.

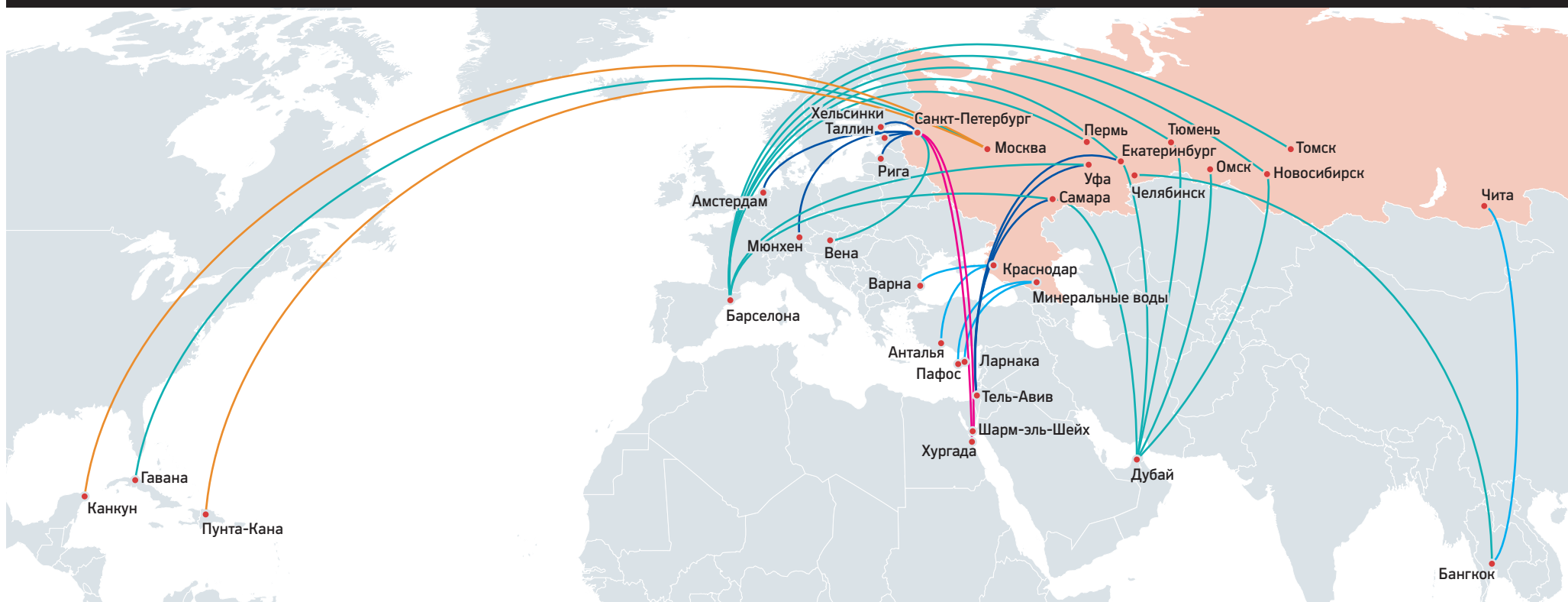


# БИЗНЕС | АВИАПЕРЕВОЗКИ

Российские авиакомпании отказались от 71 зарубежного рейса

## Туристы разлетелись по Ро

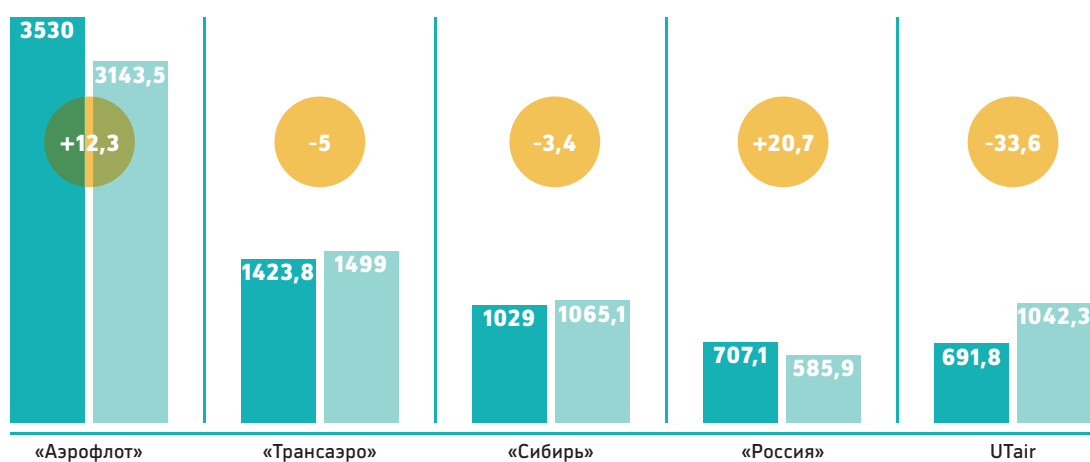
Туристические маршруты, которые в 2015 году не пригодились российским авиакомпаниям



### Как изменился пассажиропоток крупнейших российских авиакомпаний

■ Январь-февраль 2015 года ■ Январь-февраль 2014 года ● Изменение, %

Количество перевезенных пассажиров, тыс. человек



Источник: Росавиация

АНАТОЛИЙ ТЕМКИН,  
СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

Российские авиакомпании отказываются от невостребованных зарубежных рейсов, свидетельствуют опубликованные данные Росавиации. В первую очередь не нужны полеты из регионов в популярные туристические места

Росавиация опубликовала список из 71 международного маршрута, от которых отказываются российские авиакомпании. Заявления перевозчиков в конце марта рассмотрит Межведомственная комиссия при Министерстве транспорта, сказал представитель Росавиации. Авиакомпании отказываются от ранее полученных назначений на международные рейсы, по которым они не хотят летать или вообще не летали и не собираются, объяснил он.

Больше всего отказов от «Трансаэро» и UTair — по 19 направлений. UTair решила не летать в шесть заграничных городов из Петербурга, в Тель-Авив из Ростова-на-Дону и Самары. «Трансаэро» решила, что ей не нужны разрешения на полеты из Перми, Самары, Томска, Новосибирска и Тюмени — в Барселону, из Москвы — в Гавану и Мумбаи, из Петербурга — в Вену и Киев.

Связаться с представителями UTair вчера не удалось. Но еще в октябре 2014 года руководство UTair решило оптимизировать ее маршрутную сеть на 20%, убрав из нее наиболее нерентабельные направления, говорилось в сообщении пресс-службы. Одновременно с сокращением 10% персонала это помогло бы расплатиться по долгам компании, которые достигли на конец прошлого года 167 млрд руб. при прогнозируемой годовой выручке в 74

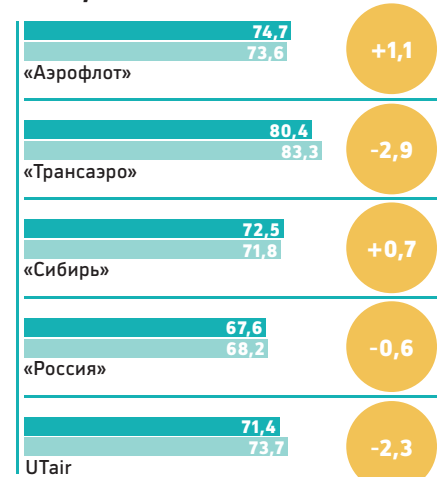
млрд руб. Так, в январе этого года UTair уже отказалась от 22 международных назначений, свидетельствуют данные Росавиации.

#### Ненужные рейсы

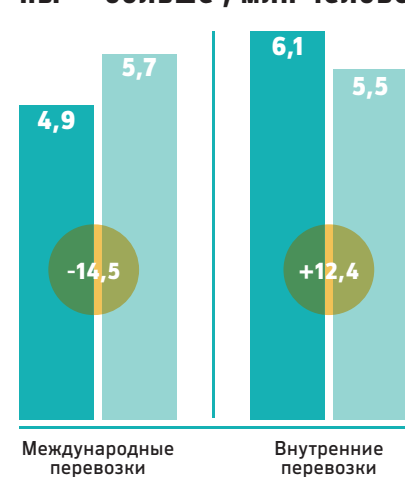
«Трансаэро» сдала допуски на маршруты, по которым никогда не летала и не собирается, объясняет представитель авиаперевозчика. Наличие незадействованных допусков может в будущем помешать авиакомпании получить разрешение на полеты по другим направлениям, в которых она заинтересуется, добавил он, сообщив, что отказы не скажутся на расписании и объемах перевозок «Трансаэро».

В списке отказников также есть «Аэрофлот» и S7, но их заявки гораздо скромнее. Так, «Аэрофлоту» не нужны назначения на Канкун и Пунта-Кану из Москвы. S7 отказывается от разре-

### Занятость пассажирских мест, %



### Летать за границу российскими авиакомпаниями стали меньше, внутри страны — больше, млн человек



### Еще в октябре 2014 года руководство UTair решило оптимизировать ее маршрутную сеть на 20%, убрав из нее наиболее нерентабельные направления

шений на полеты Иркутск — Фергана и в Пекин из Екатеринбурга и Омска. Авиакомпания больше года не выполняет рейсы по этим направлениям, поэтому решила отказаться от них, объясняет представитель S7. По его словам, одновременно перевозчик открывает этим летом рейсы по новым международным направлениям, в том числе из регионов, например Новосибирск — Сеул. Получить комментарий «Аэрофлота» не удалось.

Подавляющее большинство международных разрешений, от которых регулярно отказываются перевозчики, не используется ими и никогда не будет, говорит независимый эксперт авиационного рынка Андрей Крамаренко. По его словам, зачастую авиакомпании просто столбят направления, которые когда-нибудь могут быть востребованы, чтобы не дать возможность конкурентам их занять.





ФОТО: Fotolia/PhotoXPress.ru

# ССИИ

Авиакомпания	Маршрут
«Аэрофлот»	Москва — Канкун (Мексика)
«Аэрофлот»	Москва — Пунта-Кана (Доминиканская республика)
«Трансаэро»	Москва — Гавана (Куба)
«Трансаэро»	Санкт-Петербург — Вена (Австрия)
«Трансаэро»	Екатеринбург — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Екатеринбург — Дубай (ОАЭ)
«Трансаэро»	Новосибирск — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Новосибирск — Дубай (ОАЭ)
«Трансаэро»	Омск — Дубай (ОАЭ)
«Трансаэро»	Пермь — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Томск — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Тюмень — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Тюмень — Дубай (ОАЭ)
«Трансаэро»	Самара — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Самара — Дубай (ОАЭ)
«Трансаэро»	Уфа — Барселона (Испания)
«Трансаэро»	Челябинск — Бангкок (Таиланд)
UTair	Екатеринбург — Тель-Авив (Израиль)
UTair	Самара — Тель-Авив (Израиль)
UTair	Санкт-Петербург — Амстердам (Нидерланды)
UTair	Санкт-Петербург — Мюнхен (Германия)
UTair	Санкт-Петербург — Таллин (Эстония)
UTair	Санкт-Петербург — Рига (Латвия)
UTair	Санкт-Петербург — Хельсинки (Финляндия)
UTair	Уфа — Тель-Авив (Израиль)
«Россия»	Санкт-Петербург — Хургада (Египет)
«Россия»	Санкт-Петербург — Шарм-эль-Шейх (Египет)
«Якутия»	Краснодар — Варна (Болгария)
«Якутия»	Минеральные Воды — Ларнака (Кипр)
«Якутия»	Минеральные Воды — Пафос (Кипр)
«Якутия»	Чита — Бангкок (Таиланд)
«Якутия»	Краснодар — Анталья (Турция)

спроса очевидно, и в первую очередь в регионах, где заметно снижение туристического потока.

### Пассажиры уходят

В конце прошлой недели Росавиация опубликовала данные по пассажиропотоку российских авиакомпаний за январь-февраль этого года, в котором впервые за много лет обозначилось снижение спроса на перевозки. Так, общий пассажиропоток снизился на 1,3% по сравнению с первыми двумя месяцами прошлого года. Произошло это в первую очередь за счет международных направлений, по которым компании перевезли на 14,5% меньше пассажиров, чем годом раньше, тогда как внутренними рейсами летели на 12,4% человек больше.

Спрос на рейсы за границу формируется в первую очередь за счет туристического потока, говорит руководи-

«Авиапорт» Олег Пантелеев. А он серьезно подкошен резко выросшими курсами валют. Быстрее всего падает спрос на перевозки по популярным туристическим направлениям из регионов, говорит эксперт. В этом году может повториться ситуация кризисных 2008-2009 годов, когда туристические авиаперевозки концентрировались в Москве — авиакомпаниям было выгоднее подвозить пассажиров из регионов в столицу, чем держать прямые рейсы, рассуждает эксперт.

### Ни Египта, ни Доминиканы

Туристический поток из России в этом зимнем сезоне уже снизился на всех массовых направлениях. В декабре 2014 года Египет, по данным национального статистического ведомства, посетили 199,5 тыс. россиян, на 12% меньше, чем в декабре 2013-го. В Та-

иланде в минувшем декабре побывали 52,3 тыс. соотечественников, что на 40% меньше, чем годом ранее. Число прилетевших в индийский штат Гоа уменьшилось на 38%, до 22,7 тыс. человек. Российский турпоток в Доминиканскую Республику в декабре снизился на 36%, до 14,5 тыс. человек, в Мексику — на 29%, до 8,4 тыс., на Кубу — на 4%, до 6,6 тыс.

Не менее драматичным было падение турпотока на европейских направлениях. В Финляндии число туристов из России снизилось на 58%, до 26,3 тыс. человек, в Болгарии — на 39%, до 6,3 тыс., в Чехии — на 38%, до 44,8 тыс., в Австрии — на 31%, до 38,4 тыс., в Испании — на 28%, до 33,9 тыс., в Германии — на 23%, до 67,5 тыс. человек.

### Спрос на рейсы за границу формируется в первую очередь за счет туристического потока. А он серьезно подкошен курсами валют

Операторы выездного туризма несколько лет подряд сокращают свои региональные полетные программы. Подконтрольная британской Thomas Cook Group Национальная туристическая компания (НТК) «Интурист» еще три года назад отказалась от прямых чартеров из регионов. В последние годы региональные программы приносили туроператорам в основном одни убытки, объясняет гендиректор НТК «Интурист» Виктор Тополкараев.

Туристический концерн TUI, главный конкурент Thomas Cook на глобальном уровне, объявил о закрытии полетных программ из российских регионов в октябре 2014 года. Отказ от прямых вылетов из Казани, Краснодара, Самары, Ростова-на-Дону, Челябинска, Екатеринбурга и Минеральных Вод привел к закрытию офисов TUI в этих городах. В зимнем сезоне TUI отправлял своих клиентов на отдых за границу только из Москвы и Петербурга. Купить билет до столицы и тур из Москвы часто выходит дешевле, чем тур с вылетом из родного города, утверждает директор по продукту, закупкам и маркетингу российского офиса TUI Ивор Вукелик. По его словам, туроператор не намерен возобновлять региональные программы и в летнем, и в следующем зимнем сезонах.

Впрочем, говорить о полной бесперспективности региональных программ нельзя, оговаривается Тополкараев. В этом летнем сезоне «Интурист» возобновит программы из Самары и Казани в Турцию, а также будет напрямую отправлять из этих городов туристов в Крым. Спрос в Европу упал, и качественный продукт на этих направлениях будет востребован, уверен Тополкараев. ▣

## Летный отряд «Россия» обновит авиапарк

### Девять самолетов для первых лиц

АНАТОЛИЙ ТЕМКИН, СВЕТЛАНА БОЧАРОВА

Несмотря на сокращение бюджетных расходов, авиационный отряд, перевозящий первых лиц государства, получит около 5,6 млрд руб. на обновление парка. В этом году он собирается закупить сразу девять самолетов.

Специальный летный отряд «Россия», перевозящий первых лиц государства, может получить в этом году из бюджета 5,57 млрд руб. на обновление парка самолетов, говорится в проекте поправок в бюджет, который Государственная дума планирует рассмотреть на этой неделе.

Деньги для государственного авиаотряда перенаправляются со статьи «Создание объектов социального и производственного комплексов, в том числе объектов общегосударственного назначения, жилья, инфраструктуры, и иных объектов», сообщает в законопроекте.

Государство подтверждает планы по обновлению авиапарка спецотряда, заявил РБК Виктор Хреков, представитель Управления делами президента, в который входит авиаотряд. В этом году «Россия» должна завершить одну из самых крупных закупок новой техники в своей истории — ее парк должны пополнить девять самолетов и три вертолета отечественного производства. «Все зависит от производителей, но мы хотим, чтобы процесс приема-передачи машин начался в этом году. Для этого необходимы дополнительные деньги», — сказал Хреков. Новые самолеты, в частности, пойдут на замену старых Ту-134 и Ту-154, сказал Хреков. По его данным, всего в авиаотряде около 60 самолетов.

В этом году у «России» должны появиться два новых Ил-96 (на таких летают президент и премьер-министр), два Ту-204, три Ту-214 и два Sukhoi Superjet-100, сказал Хреков.

В среднем ежегодно Управление делами президента закупает для спецотряда по три-четыре новых самолета, говорил в январе в интервью РИА Новости управделами президента Александр Колпаков. Помимо устаревших российских самолетов, в число которых также входят Ил-18, Ил-62 и Як-40, из состава авиаотряда управделами выводит и иностранные самолеты, сообщил он. Всего в 2012-2015 годах спецотряд должен был получить на закупку новой техники около 9 млрд руб., следует из постановления правительства от 8 ноября 2012 года. Исполнен ли этот план, Хреков уточнить затруднился.

Специальный авиаотряд — один из самых надежных и постоянных покупателей российских самолетов, в отличие от частных авиакомпаний, на него не действуют рыночные механизмы, говорит сотрудник одного из производителей самолетов. ▣



## Как растут отпускные цены на товары личной гигиены и бытовые

Procter &amp; Gamble (с 7 марта)

«Кимберли Кларк»



Производители продуктов питания и бытовых товаров повышают стоимость своих товаров в России

## Цены с крылышками

**ДЕНИС ПУЗЫРЕВ,  
АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН,  
ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА**

Западные производители товаров повседневного спроса продолжают повышать цены в России. Вслед за Procter & Gamble об этом объявили производитель продуктов питания и бытовой химии Unilever и средств гигиены Kimberly-Clark.

**Без чайных церемоний**

Один из крупнейших мировых игроков рынка FMCG (товары повседневного спроса) Unilever в апреле поднимет цены на значительную часть ассортимента своих товаров. Компания, в портфель которой входят такие разнообразные товары, как чай Lipton, моющее средство Domestos, соусы Calve, дезодоранты Rexona, мороженое «Имарко» и другие, известила своих пар-

тнеров о том, что с апреля отпускная стоимость ее продукции будет существенно повышена. Так, рост цен на марки чая Unilever (на российском рынке представлены бренды Lipton, Brooke Bond и «Беседа») составит 22–28%, рассказали РБК представители компаний-дистрибьюторов.

Поднимает Unilever цены и на бытовую химию и косметику — о предстоящем повышении на ассортимент в этой категории с 1 апреля РБК рассказали в дистрибьюторской компании БХЛ. «ООО «Юнилевер Русь» информирует, что с 1 апреля 2015 года будет изменение отпускных цен на весь ассортимент продукции», — говорится на сайте дистрибьютора. Повышение цен связано со значительным ослаблением российского рубля за последние месяцы. На сайте дистрибьютора приводится новый прайс-лист Unilever, из которого следует, что стоимость на продук-

цию компании поднимется до 114%. Представитель БХЛ сказал РБК, что информацию о повышении цен дистрибьютор получил непосредственно от Unilever.

Например, на косметику марки «100 рецептов красоты», по данным дистрибьютора, цены поднимутся в диапазоне от 2% до 114%. Рост цен на продукцию под маркой Dove будет колебаться от 4% до 58%, «Чистая линия» — от 2% до 56%. Чистящие средства Domestos подорожают до 44%, говорится в сообщении дистрибьютора.

Представитель Unilever Кети Тавдишвили подтвердила РБК, что с 1 апреля корпорация поднимает цены на часть своего ассортимента в России. Уточнять, какой части товаров коснется повышение, в компании не стали. Повышение цен на чай Тавдишвили назвала вынужденным решением, призванным «лишь частично

**На сайте дистрибьютора приводится новый прайс-лист Unilever, из которого следует, что стоимость на продукцию компании поднимется до 114%**

компенсировать существенное изменение цен на закупки чайного сырья в долларах». Представитель Unilever отметила, что 100% сырья для чая компания закупает за рубежом.

Представитель «Дикси» Екатерина Куманина подтверждает, что поставщики чая этих марок на прошлой неделе уведомили сеть о повышении закупочных цен с 25 марта и аргументировали это влиянием валютных колебаний при закупке чайного сырья. «Не все уведомления будут приняты, сеть изучает обоснованность каждого из них», — подчеркнула Куманина. Представитель Metro С&С Оксана Токарева говорит, что в декабре-январе о повышении цен сеть проинформировали все поставщики чая, сославшись на подорожание импортного сырья. Цена на чай стала расти еще в конце прошлого года, подтверждают в ассоциации «Росчайкофе». «Кто-



## Товары

(с 1 апреля)

45%



30%



35%



26–34%



до 44%



Unilever (с 1 апреля)

до 28%



до 34%



до 49%



4–20%



до 24%



Источники: БХЛ, данные РБК

то повышал два раза и по чуть-чуть, кто-то один раз, но существенно», — говорит глава ассоциации «Росчайкофе» Рамаз Чантурия. Он прогнозирует рост спроса на более дешевые марки и рост доли собственных торговых марок сетей.

Штаб-квартира Unilever в Нидерландах в конце января сообщила, что ее продажи по итогам 2014 года оказались хуже ожиданий и сократились на 2,7%, до \$56,1 млрд. Одной из причин стало замедление роста на развивающихся рынках, в том числе в России, на которые приходится более 50% реализации Unilever.

### Чистота требует жертв

Unilever — не первый транснациональный производитель FMCG-товаров, объявивший о росте отпускных цен. С 7 марта о повышении цен на 30–50% объявил крупнейший игрок

на рынке товаров личной гигиены и ухода за детьми — американская Procter&Gamble. Больше всего (на 49,9%) подорожали большие упаковки Pampers active baby, мужские бритвенные станки и женские средства гигиены Always, Discreet, Naturella Ultra, Tampax, Old Spice. Отпускные цены на стиральные порошки Tide, Ariel и «Миф» повысились на 29,9–49,9%, краски для волос Wellaton и Londa подорожают на 39,9%, весь ассортимент под брендом Safeguard и Camay — на 29,9%.

Как в случае с Unilever, Procter&Gamble объяснила увеличение отпускных цен влиянием глобальной макроэкономической ситуации и повышением закупочной стоимости компонентов, используемых в производстве, которые компания импортирует из-за рубежа.

Вслед за лидером рынка о повышении объявили и конкуренты. Компания

**С 7 марта о повышении цен на 30–50% объявил крупнейший игрок на рынке товаров личной гигиены и ухода за детьми — американская P&G**

Kimberly-Clark (производит подгузники Huggies, тампоны Kotex, туалетную бумагу Kleenex), уже повышавшая цены на 10–20% в феврале, объявила о том, что с 1 апреля еще раз повысит отпускную стоимость своей продукции. Как следует из разосланного партнерам нового прайс-листа компании (есть в распоряжении РБК), новая цена на товары Kimberly-Clark окажется выше на 15–60%. Например, упаковка тампонов «Kotex Люкс» с аппликатором «Нормал» (16 шт.) вырастет в цене на 52%, до 251,89 руб., туалетная бумага Kleenex во влажной пластиковой коробке — на 40%, до 202,9 руб. за упаковку, прокладки при недержании Depend — на 49,9%, до 159,4 руб.

В Kimberly-Clark не ответили на запрос РБК о причинах повышения цен. У компании есть завод в России (Ступино, Московская область), где производится значительная часть про-

дукции. Однако, как рассказал РБК источник в компании, подмосковный завод работает по многим категориям по принципу сборочного производства, используя импортные товары. Так, импортируется 100% абсорбента для производства подгузников, клей и даже упаковка, так как российские компании не могут обеспечить печати нужного качества.

Представители компаний, занимающихся дистрибуцией товаров личной гигиены, косметики и бытовой химии, рассказали РБК, что также получили извещения о повышении цен от турецкой компании Evuar (бренд мыла Duru) на 20–30% с 1 апреля, SCA (бренды Libresse, Zewa, Libero) на 12–28%, Henkel (на 10–15%), «Нэфис косметикс» (на 15–20%). Получить оперативный комментарий от представителей этих компаний не удалось. ▣





По мнению Антона Силуанова, сотрудники госкомпаний должны пойти на сокращения зарплат вслед за бюджетниками

**Госкомпании** В правительстве обсуждается ограничение зарплат топ-менеджеров

# Урезать, как всем

**ЯНА МИЛЮКОВА,  
ПЕТР НЕТРЕБА,  
АНАТОЛИЙ ТЕМКИН**

**Зарплаты топ-менеджерам госкомпаний следует ограничить через представителей в советах директоров, предложил министр финансов Антон Силуанов. Вопрос уже обсуждается в правительстве, но окончательного решения пока нет.**

## Корпоративный вопрос

Зарплаты топ-менеджеров госкомпаний должны быть сокращены по аналогии с бюджетным сектором, заявил глава Минфина Антон Силуанов на заседании комитета Госдумы по бюджету и налогам в понедельник, 23 марта. «Нам сейчас действительно нужно через советы директоров, особенно госкомпаний, принимать решения об ограничении зарплат, так же как принято решение по государственным служащим в госсекторе», — цитирует министра Интерфакс. — В нынешних условиях через участие представителей в органах управления компаний такие решения должны быть инициированы».

По словам министра, зарплат «в наших госкомпаниях не маленькие, а вопросы оптимизации издержек стоят на повестке дня». «Я думаю, что если мы с вами будем вопрос этот поднимать, я своим коллегам передам эти соображения, то так и надо поступать в текущем году», — сказал Силуанов.

Представитель Росимущества отказался от комментариев. Эти предложе-

ния в Минэкономразвития не поступали и не прорабатывались, сообщил РБК представитель ведомства. Речь прежде всего идет о внутреннем решении самих госкомпаний, пояснил РБК представитель Минфина. Он уточнил, что компании сами определяют зарплатную политику своих менеджеров. Тем не менее вопрос о снижении зарплат надо инициировать через советы директоров и через представителей государства — там, где они есть, считает он.

Сокращение зарплат в госкорпорациях не лежит в сфере компетенции администрации президента и является исключительно корпоративным вопросом, заявил пресс-секретарь президента Дмитрий Песков, передало РИА Новости.

Вопрос сокращения зарплат менеджменту госкомпаний уже обсуждается в правительстве совместно с представителями госкомпаний и экспертным сообществом, но конкретных предложений нет, а потому решения о том, чтобы вынести этот вопрос отдельно на общие собрания акционеров в мае-июле, также нет, говорит РБК источник в Росимуществе.

## Добровольное сокращение

Заявление Силуанова последовало после того, как было объявлено о сокращении зарплат в 2015 году в Кремле, в аппарате правительства и силовых ведомствах на 10%. Это означает автоматическое сокращение вознаграждения парламентариев, так как оно привязано к зарплате министров, сообщили РБК председатель комитета Совета Федера-

ции по регламенту Вадим Тюльпанов и замруководителя аппарата Госдумы Юрий Шувалов. Вслед за ними о сокращении зарплат в столичном правительстве на 10% объявил мэр Москвы Сергей Собянин.

Сейчас советы директоров не принимают решения по поводу размера заработных плат сотрудников госкомпаний. «Трудовые отношения, в том числе вопросы оплаты труда, являются предметом правового регулирования Трудового кодекса», — указывает представитель Минэкономразвития. Размер компенсаций и вознаграждений работника определяется работодателем самостоятельно. В ст. 132 ТК говорится, что зарплата каждого работника максимальным размером не ограничивается.

Ранее Минэкономразвития совместно с Росимуществом были разработаны методические указания по применению ключевых показателей эффективности госкорпорациями и госкомпаниями, ГУПами и компаниями, доля государства в которых в совокупности превышает 50%. Они были одобрены правительством РФ, госкомпаниям было поручено внедрить систему ключевых показателей эффективности. Эта система «направлена на оценку эффективности работы менеджмента АО и приведению оплаты труда и вознаграждений менеджмента госкомпаний в соответствие с достигнутыми результатами деятельности компаний», — говорит представитель Минэкономразвития.

Ряд госкомпаний уже добровольно провели сокращения. РЖД в 2015 году

**По словам Силуанова, зарплат «в наших госкомпаниях не маленькие, а вопросы оптимизации издержек стоят на повестке дня»**

не будет индексировать зарплату топ-менеджеров, сообщил РБК представитель компании: «Мы в этом году не индексировали топ-менеджменту зарплату и снизили на 10% выплаты, так что фактически имеем двойное снижение. По итогам 2014 года размер вознаграждения членам правления РЖД снизился на 20% по сравнению с 2013 годом».

В «Ростехе» будет сокращена часть управляющего персонала, сказал 23 февраля глава госкорпорации Сергей Чемезов, сообщил ТАСС. «Оптимизация рабочего состава не предвидится, а оптимизация управляющего персонала — да. Мы планируем сократить часть сотрудников центрального аппарата, но за счет этого сокращения мы поднимем зарплаты другим сотрудникам», — сказал глава компании.

Как ранее сообщил РБК официальный представитель «Транснефти» Игорь Демин, политика изменения оплаты труда в компании подразумевает одинаковую индексацию или сокращение зарплат всем сотрудникам, сокращение оплаты труда только топ-менеджерам не предусмотрено. «Транснефть» не индексировала зарплаты в соответствии с долларовой инфляцией своим сотрудникам в 2015 году. Но сокращать зарплаты всему персоналу пропорционально на 10% будет означать риск перехода ценных специалистов к конкурентам.

Представители «Газпрома» и «Роснефти» отказались от комментариев. ■

При участии Аси Сотниковой



Господдержка Альфа-банк попросил Минфин изменить условия докапитализации

# Или кредиты, или зарплаты

→ Окончание. Начало на с. 1

В случае с Альфа-банком одному процентному пункту прироста кредитного портфеля соответствует увеличение ФОТ приблизительно на 0,88 п.п., подсчитывает Сенин. По его словам, такая пропорция наблюдается в течение последних лет. «Следовательно, для целей сохранения надлежащего качества кредитной работы прирост кредитного портфеля на 36% должен сопровождаться увеличением ФОТ примерно на треть», — уточнил Сенин.

В предложениях Альфа-банка также сказано, что увеличение объема отчетности, которую банки обязаны предоставлять в Банк России, и ужесточение обязанности банков в сфере противодействия отмыванию преступных доходов требуют привлечения дополнительных трудовых ресурсов, а инфляция в 2015 году, по прогнозу Минэкономразвития, может превысить 15% и на относительно высоком уровне, как ожидается, сохранится также в 2016–2017 годах. Альфа-банк просит Минфин допустить ежегодную индексацию ФОТ на величину инфляции.

## Банкиры — с «Альфой»

Другие банки, которые могут докапитализироваться с помощью ОФЗ, также считают запрет на рост заработной платы избыточным. «МДМ Банк поддерживает данную точку зрения, поскольку увеличение объемов работы с реальным сектором экономики, несомненно, потребует дополнительных профессиональных специалистов, сопровождающих расширение бизнеса», — пояснила зампред правления МДМ Банка Наталья Блатова.

## Какие банки могут получить господдержку, млрд руб.

	Собственные средства банка	Одобренный лимит помощи		Собственные средства банка	Одобренный лимит помощи
ВТБ	771	192,8	Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики	47,4	11,8
Газпромбанк	503	125,7	«ЮГРА»	39,8	9,9
Россельхозбанк	275,2	68,8	«Зенит»	39,7	9,9
ВТБ24	263,2	65,8	«Петрокоммерц»	38,4	9,6
Альфа-банк	251,1	62,8	МДМ-банк	36	9
Банк Москвы	195,3	48,8	Бинбанк	35,2	8,8
«ФК Открытие»	147,3	36,8	«Глобэкс»	34,4	8,6
Промсвязьбанк	119,7	29,9	МТС-банк	29	7,2
Московский кредитный банк	80,9	20,2	Новикомбанк	28,8	7,2
Ханты-Мансийский банк «Открытие»	75	18,8	«Возрождение»	26,5	6,6
«Санкт-Петербург»	58,4	14,6	Абсолют Банк	25,8	6,4
«Россия»	53,4	13,3	Московский индустриальный банк	25,3	6,3
«Уралсиб»	49,2	12,3	Совкомбанк	25,1	6,3
«АК Барс»	48,4	12,1	<b>ВСЕГО</b>	<b>3322,8</b>	<b>830,7</b>

Источник: АСВ

Первый зампред правления Совкомбанка Сергей Хотимский сказал РБК, что ему тоже не нравится требование об ограничении ФОТ в сочетании с необходимостью наращивать бизнес. Однако его банк будет это требование выполнять. «Сотрудники уже знают, что им придется больше работать за те же деньги. В планах банка — наращивание кредитования крупного бизнеса по программе импортозамещения, в крайнем случае, если, например, мы решим присоединить какой-либо банк, будем ходатайствовать о неприменении к нам штрафа, предусмотренного договором. Откажут — будем платить штраф», — добавил Хотимский.

Замминистра финансов Алексей Моисеев сообщил в интервью РБК, что слышал о такой инициативе: «Это периодически обсуждалось на разных уровнях, но пока решено оставить все как есть. За этим ограничением стоит понятная идея: попытка стимулировать банки к ограничению издержек, чтобы они могли увеличить прибыль и направить ее на капитализацию».

На данный момент АСВ одобрило заявки на докапитализацию через ОФЗ от четырех банков: «Петрокоммерца», Новикомбанка, Совкомбанка и АБ «Россия». Еще три заявки находятся на рассмотрении. Как сообщил Моисеев РИА Новости, все четыре банка запросили максимально воз-

**Инфляция в 2015 году может превысить 15% и на относительно высоком уровне, как ожидается, сохранится также в 2016–2017 годах. Альфа-банк просит Минфин допустить ежегодную индексацию фонда оплаты труда на величину инфляции**

можную сумму — 25% от капитала на 1 января 2015 года.

27 декабря 2014 года президент России Владимир Путин подписал закон, который предусматривает выделение АСВ 1 трлн руб. на докапитализацию банков. Эти средства банки получают в виде ОФЗ. ■

**РБК** БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

8 апреля 2015 г.

ИнтерКонтиненталь Тверская Москва

Официальный партнер

Спонсор



## ДЕОФШОРИЗАЦИЯ И НАЛОГОВАЯ АМНИСТИЯ

Среди спикеров:



**НАДЕЖДА КУЗЬМИНА**

Министерство финансов РФ



**АНДРЕЙ КИЗИМОВ**

Министерство финансов РФ



**ДМИТРИЙ ФАДЕЕВ**

ТПП РФ



**ВЛАДИСЛАВ ПОПОВ**

Нанолек



**ОЛЬГА КАРПОВА**

Адвокатское бюро Forward Legal\*



**ПОЛИНА УЛОВКИНА**

Министерство финансов РФ



**АНДРЕЙ ЖИЛЬЦОВ**

Адвокатское бюро Forward Legal



**МАРИЯ ГЛУХОВА**

РСПП



**ДМИТРИЙ КВИТКО**

IPTGroup\*

Руководитель проекта: Ирина Маршак (imarshak@rbc.ru)

Регистрация: Екатерина Абрамова (e.abramova@rbc.ru)

Реклама и спонсорство: Ольга Макарова (omakarova@rbc.ru)

+7 (495) 363-03-14 www.bc.rbc.ru



Инвестиции «Ренессанс Капитал» потерял на переоценке активов на Украине и в Кении

# В России — доходы, за рубежом —

АЛЬБЕРТ КОШКАРОВ

Чистая прибыль «Ренессанс Капитала» за 2014 год составила \$40 млн. Заработал банк на инвестбизнесе и поддержке акционеров, потерял — на убытках от бизнеса на Украине и в Кении, который достался ему от бывшего владельца.

Прибыль за счет оптимизации

Чистая прибыль «Ренессанс Капитала» по МСФО за 2014 год выросла вдвое — до \$40,5 млн, сообщил в понедельник, 23 марта, предправления инвестбанка Игорь Вайн. Совокупный операционный доход компании составил \$250 млн, в 2013 году операционная выручка была \$275,3 млн. При этом чистая прибыль в 2014 году оказалась выше, чем в 2013 году, за который банк заработал \$19,2 млн. Увеличить прибыль инвестбанк смог за счет оптимизации издержек: по сравнению с 2013 годом операционные расходы сократились на 17,5%, до \$197,1 млн.

Как заявил Игорь Вайн, значительную часть прибыли «Ренессанс Капитал» получил за счет инвестбанковского бизнеса (21%), а также операций с акциями (22%), облигациями и валютой (16%) и торговли деривативами (22%). Объем трансграничных сделок, в которых инвестбанк выступал провайдером ликвидности на российский рынок, из-за введенных санкций значительно снизился. По словам Вайна, если в 2013 году доля РЕПО с иностранными контрагентами в бизнесе банка составляла 24%, то сейчас она снизилась до 21%. «Если геополитическая ситуация не изменится, то мы не исключаем, что в этом году объемы этого бизнеса упадут на треть», — сказал Вайн, добавив, что в отсутствие внешних источников заимствований инвестбанк предоставляет своим клиентам ликвидность за счет средств ЦБ, получая ее опосредованно через крупные финансовые институты.

Также поддержку бизнесу «Ренессанса» оказала материнская структу-



ФОТО: Дмитрий Лыкай/Коммерсантъ

Как говорит предправления «Ренессанс Капитал» Игорь Вайн, инвестбанк увеличил прибыль благодаря оптимизации издержек

ра, группа Михаила Прохорова ОНЭКСИМ. В апреле 2014 года ОНЭКСИМ выделил инвестбанку \$185 млн для погашения еврообондов. По словам Вайна, держатели облигаций, решившие воспользоваться офертой, предъявили бумаги на \$200 млн. Он отметил, что операция не сказалась на финансовых результатах инвестбанка, однако «поддержка акционеров помогла не выводить ликвидность из нашего бизнеса, не создавать напряженной ситуации». Следующие выплаты по еврообондам «Ренессанс Капиталу» предстоит сделать в апреле 2016 года.

«Если инвестбанк кредитовался по ставке ниже рыночной, то это могло повлиять на его прибыль», — говорит аналитик агентства Fitch Евгений Коновалов. По его словам, поддержка акционеров оказала позитивное влияние на показатели долгосрочной ликвидности «Ренессанса».

Африка и Украина принесли убытки

Основной доход (70%) «Ренессанс Капитал» заработал за счет бизнеса в России. Инвестиции в иностранные активы принесли инвестбанку убытки за счет их отрицательной переоценки. В частности, как рассказал Игорь Вайн, из-за войны на Украине была вдвое снижена оценка стоимости бизнеса компании «Украинские аграрные инвестиции», где

Как ранее писал РБК, в феврале 2015 года суд Кении по иску двух членов совета директоров компании Tatu City Ltd. заморозил строительство. Этим проектом занимался основатель инвестгруппы Стивен Дженнингс. 6 марта Высокий суд Кении разморозил финансовые операции компании Tatu City Ltd., разрешив Дженнингсу и его партнерам использовать ее счета.

Общая сумма инвестиций в Tatu City оценивается в \$5 млрд. Строительство ведется компанией Tatu City Ltd., в совет директоров которой входят международные инвесторы и кенийские директора. Предполагается, что на территории более 1 тыс. га будет построен город, в котором смогут проживать 62 тыс. кенийцев.

Основной доход «Ренессанс Капитал» заработал за счет бизнеса в России, инвестиции в иностранные активы принесли инвестбанку убытки

«Ренессансу» принадлежит 48,8%. На начало 2014 года оценка доли инвестбанка в агрохолдинге составляла \$223 млн, по итогам года она снизилась до \$100 млн.

Компания «Украинские аграрные инвестиции» была основана в 2005 году при экс-владельце «Ренессанса» Стивене Дженнингсе. В ее структуру входят 62 сельхозхозяйства и пять элеваторных комплексов в 16 областях Украины.

Кроме того, «Ренессанс» в три раза снизил оценку стоимости своего участия в проекте строительства Tatu City около кенийской столицы Найроби. По словам Вайна, инвестбанк владеет 10% в компании, актив был переоценен с \$46 млн до \$15 млн. Он пояснил РБК, что снижение стоимости активов в Кении связано с конфликтами внутри компании Tatu City и судебными исками, которые подали члены совета директоров компании.

Сколько должен «Ренессанс»

«Мы ведем переговоры о продаже наших аграрных активов на Украине, — сообщил Вайн. — Но пока предложенная цена нас не устраивает». Исполнительный директор ОНЭКСИМа Дэниэл Вулф уточнил, что с предложениями к группе обращались крупные украинские бизнесмены. В «Ренессансе» также говорят, что готовы продать инвесторам свою долю в кенийской Tatu City Ltd. «Это единственный наш проект в Африке, — сказал Вайн. — Мы не будем входить в новые проекты. Планируем работать в Африке как инвестбанк. В частности, сейчас хотели бы получить мандат на размещение \$1,3 млрд суверенных облигаций Египта».

Последний раз к продаже непрофильных активов «Ренессанс» прибегал в 2013 году. Тогда компания вышла из фонда Macquarie Renaissance Infrastructure Fund, а также прода-

Украина Киев решил прекратить закупки у России с 1 апреля

## Спасибо, газа не надо

ЕВГЕНИЙ КАЛЮКОВ,  
АСЯ СОТНИКОВА

Глава Минэнергоугля Владимир Демчишин ожидает нового снижения объемов потребления газа и не видит смысла покупать его в России по цене выше, чем в Европе.

С 1 апреля 2015 года Украина прекратит закупки российского природного газа, заявил министр энергетики и угольной промышленности Украины Владимир Демчишин, передает агентство РБК-Украина.

«Необходимости покупать российский газ нет. Покупать его по цене выше, чем мы покупаем из Европы, нет смысла. Мы сейчас перестанем его покупать», — заявил

министр, пояснив, что с приходом апреля потребление газа на Украине должно снизиться на 20–30 млн куб. м в сутки.

«Сейчас потребляем 110 млн куб. м суммарно», — отметил он.

20 марта 2015 года Демчишин заявлял, что вследствие увеличения импорта газа из ЕС, наряду с падением потребления газа на Украине, России придется резко снизить цену на свой газ, чтобы остаться конкурентоспособной. «Я оцениваю разумную цену, которую в конечном итоге мы можем получить, в пределах \$240–250», — сказал Демчишин.

Ранее он также заявлял, что хотя Украина и не видит необходимости в покупке российского газа в апреле, но в случае возникновения нужды в нем

будет производить предоплату «в зависимости от необходимых объемов».

Слова Демчишина [о прекращении закупок газа с 1 апреля] не являются новостью — об этом украинский министр говорил на трехсторонней встрече в Брюсселе, где присутствовал также Александр Новак, сказала РБК глава пресс-службы Минэнерго Наталья Говорова.

31 марта 2015 года истекает срок действия так называемого зимнего пакета, в том числе и срок действия предоставленной правительством РФ скидки в \$100 с тысячи кубометров. Ранее министр энергетики России Александр Новак заявлял, что со второго квартала цена на газ для Украины без учета скидки может составить \$348.

Он пояснил, что, согласно действующему контракту, российская сторона может принять решение о предоставлении Украине скидки. Такое решение принимается правительством, уточнил он. Если цены на газ будут выше \$330, то скидка может составить \$100, если ниже — то не более 30%.

18 марта 2015 года глава правительства России Дмитрий Медведев в ходе встречи с председателем правления «Газпрома» Алексеем Миллером заявил, что «Газпром» должен полностью базироваться на действующих соглашениях, а вопрос о продлении срока действия скидки подлежит еще окончательному обсуждению с участием заинтересованных сторон.

«Она [скидка] может быть предоставлена только в том объеме, кото-

Ранее Демчишин заявлял, что Россия придется резко снизить цену на свой газ, чтобы остаться конкурентоспособной



# убытки

ла доли в африканских банках. Это позволило получить инвестбанку \$175 млн, что позволило ему в итоге впервые с 2010 года показать положительный результат. По итогам 2013 года компания отчиталась о \$19,2 млн прибыли, тогда как в 2012 году «Ренессанс» показал рекордный убыток — \$387 млн.

Продав часть активов, «Ренессанс Капитал», в частности, мог бы существенно снизить долги группы, которые, по оценке агентства Fitch, на начало марта 2015 года составляли свыше \$1,15 млрд. В том числе \$902 млн по кредиту, предоставленному материнской компании «Ренессанс» Renaissance Capital Investments Ltd, и кредиту в \$254 млн, который должен выплатить «Ренессанс Кредит». Кредитором выступила холдинговая компания Renaissance Financial Holdings Limited, объединяющая все эти активы.

По мнению Коновалова, источниками погашения долга перед «Ренессансом» могли бы быть дивиденды компаний или продажа розничного банка «Ренессанс Кредит». Однако, по словам аналитика, на дивиденды рассчитывать пока не приходится и продать банк сейчас практически нереально, в том числе из-за его финансового состояния. Прибыль «Ренессанс Кредита» по РСБУ в 2014 году была 371 млн руб. «Банк получил ее за счет поддержки акционера в размере 10,6 млрд руб., в противном случае ему пришлось бы записать убыток в 10,2 млрд руб.», — говорит Коновалов.

Из-за проблем, связанных с погашением долга, международные агентства понизили рейтинги холдинговой компании. В марте агентство Fitch снизило с B до B- рейтинг Renaissance Financial Holdings Ltd с «негативным» прогнозом. Накануне аналогичное решение приняло агентство S&P, понизившее долгосрочный и краткосрочный рейтинги компании с B/V до B-/C, прогноз — также «негативный». ■

рый составляет наша экспортная пошлина, ну скажем прямо, не более этой экспортной пошлины: меньше-то, наверное, можно, а больше нельзя», — пояснил Медведев.

20 марта в Брюсселе прошли трехсторонние переговоры с участием России, Украины и ЕС, где обсуждались условия поставок российского газа на Украину после завершения 31 марта действия «зимнего пакета». Все стороны оценили переговоры как конструктивные. Следующая встреча намечена на апрель, точная дата будет согласована позднее.

Представитель Минэнерго на момент публикации не ответил на запрос РБК. Представитель «Газпрома» пока никак не комментирует этот вопрос. ■

Госзакупки Не работающие в Крыму разработчики ПО могут лишиться государственных заказов

## Отключение Америки

→ Окончание. Начало на с. 1

При обсуждении мер защиты российских разработчиков с главой Минкомсвязи представители отрасли неоднократно заявляли, что меры, предлагаемые властью, слишком мягкие. Например, генеральный директор компании InfoWatch Наталья Касперская сообщила в понедельник, что при участии в тендерах за границей российские производители софта сталкиваются с прямой дискриминацией. При этом она отметила опасность, которую представляет для России зависимость от иностранного ПО, — разработчики могут оставлять лазейки для шпионажа, а также нарушения работы и сбоя системы. «О какой конкуренции речь? В какой-то момент нам просто выключат всю инфраструктуру, и все», — сказала Касперская.

Генеральный директор компании «Ашманов и партнеры» Игорь Ашманов заявил, что требовать письменного объяснения с заказчика, выбравшего заграничное ПО, недостаточно. Иностранные IT-гиганты добавляют в свои продукты огромные списки опций, что будет формальным основанием для их закупки. Россияне, возможности которых гораздо скромнее, этим похвастаться не могут. «В редакторе Word 300 всяких опций. В реальности нужны 20. Нужно не дать этим воспользоваться», — пояснил он.

### После вступления постановления в силу госструктуры смогут закупать только софт отечественной разработки, если не смогут обосновать необходимость выбора именно иностранного ПО

По данным газеты «Коммерсантъ», иностранные IT-компании обеспокоены последними инициативами российских властей в сфере импортозамещения. В частности, немецкая компания SAP обратилась в правительство с рядом предложений. Чтобы не лишиться участия в госзакупках, один из крупнейших мировых производителей программного обеспечения обязуется инвестировать в развитие технологий в России и создать больше рабочих мест. В 2013 году выручка ООО «САП СНГ» составила 19,7 млрд руб. (€445 млн, согласно отчетности компании). В 2015 году в планах SAP увеличить выручку в СНГ вдвое. По данным Национальной ассоциации участников электронной торговли, более четверти прибыли SAP в 2013 году (около 5,1 млрд руб.) приходится на госзаказы. По этому показателю компания уступает только лидеру российского рынка Microsoft — 11,34 млрд руб.

Представители Microsoft и SAP комментировать последние инициативы по ограничению участия иностранных производителей ПО в госзакупках отказались. Запрещать участие в тендерах на госзакупки для компаний, которые не работают в Крыму, нецелесообразно, говорит сотрудник крупной иностранной

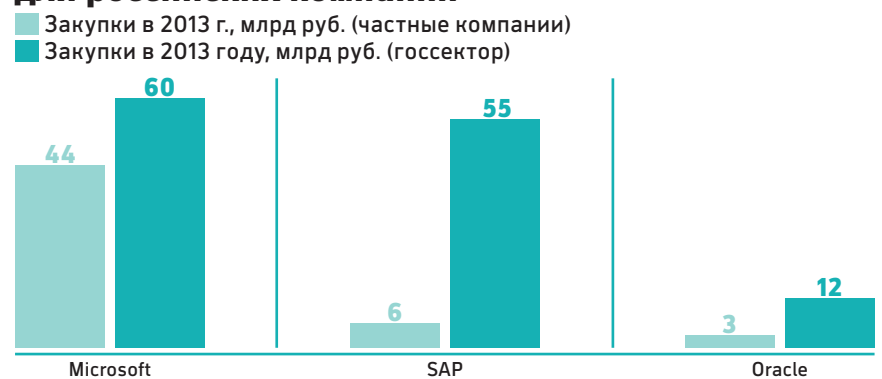
### Рейтинг импортозависимости предприятий

	Кол-во баллов
«Роснефть»	1000
«Газпром»	995
«Газпром нефть»	992
«Ростехнологии»	989
«Транснефть»	981
«Россети»	972
«Росатом»	968
«Ростелеком»	966
«РусГидро»	963
ОАК	958
ОСК	954
Банк ВТБ	949
Концерн ПВО «Алмаз-Антей»	947
Уралвагонзавод	945
«Почта России»	941
Роскосмос (включая ОРКК)	938
Корпорация ВСМПО-АВИСМА	935
ОПК*	931
Газпромбанк	929
«Интер РАО»	927

\*Рейтинг был составлен на основе собственных данных компаний и открытых источников. Он зависел от того, насколько активно компании использовали при обработке информации зарубежные технологии. Всего учитывались 19 показателей, вес которых зависел от того, насколько они были задействованы в управлении предприятием. На место также влиял объем выручки компании.

Источник: Институт социально-экономической модернизации

### Крупнейшие иностранные поставщики ПО для российских компаний



Источник: комиссия Госдумы по развитию стратегических информационных систем, данные НАИРИТ

IT-корпорации, указывая на то, что на полуострове работают даже не все российские компании.

«Мы не готовы пока комментировать», — сказала Алия Самигуллина, пресс-секретарь вице-преьера Аркадия Дворковича (последний курирует в правительстве технологии). За-

конопроект пока на стадии разработки и общественного обсуждения, напомнила она, и к вице-премьеру еще не поступал. Документ не поступал и к первому вице-премьеру Игорю Шувалову (курирует в правительстве госзакупки), и в Минэкономразвития, ответили их представители. ■



Как разработчики из Сибири зарабатывают на защите от спама

# Я не робот

## Keypartcha в цифрах

**\$300 тыс.**

составили инвестиции в проект

**\$80 тыс.**

равнялась выручка в 2014 году

**\$36–72**

составляет стоимость платной версии сервиса

**20 тыс.**

сайтов используют продукт компании

**40 млн**

просмотров пазл-сартча было зафиксировано в декабре

**56%**

трафика в интернете генерируется ботами

**75%**

сайтов с Keypartcha зарабатывают на рекламе

**80%**

пользователей сервиса находятся за пределами России

## ЕЛЕНА КРАЗОВА

**Программисты из Новосибирска создали новую сартча, которая не только решает задачи защиты сайта, но и позволяет зарабатывать на рекламе.**

Предприниматели Николай Прайс и Максим Владыкин переработали самый популярный в интернете механизм защиты от спама — сартча, предложив пользователям не вводить текст или решать примеры, а собирать пазл. Такой подход позволил не только повысить степень защиты сайта, но и создать новый маркетинговый инструмент: пазл, который собирает пользователь, стал рекламным носителем. С 2010 года инвестиции в проект превысили \$300 тыс., в прошлом году он вышел на безубыточный уровень и принес своим создателям около 3 млн руб. выручки.

### От букв к рисунку

Каждые сутки в интернете правильно решается около 280 млн сартча — это самый используемый и простой способ обезопасить сайт от программ, притворяющихся людьми. Принцип работы сартча прост: пользователь должен разглядеть на рисунке символы (буквы или цифры) и ввести их в специальную форму или ответить на предложенный вопрос, решить арифметический пример. Считается, что это может сделать только человек. Николай Прайс рассказывает, что пришел к идее сартча-пазла, работая над обратной задачей — решением сартча в автоматическом режиме.

Увидев уязвимость существующих решений, он решил сделать новый инструмент и пригласил в проект Максима Владыкина, с которым был знаком со школы. В марте 2010 года совместно с родителями они учредили ЗАО «ИТНП» и начали развивать свой проект — Keypartcha. На первом этапе они предлагали сервис с интерактивными заданиями, связанными с расстановкой или сортировкой объектов: например, пользователь должен был расставить виртуальные букеты в вазы или поставить «мониторы» рядом с «системными блоками». Но через три месяца основатели Keypartcha поняли: в 30% случаев люди неверно выполняют задания. Свою роль играла как невнимательность пользователей, так и то, что многие плохо различают цвета: дальтонизмом в той или иной степени страдают один из 12 мужчин и одна из 200 женщин. В январе 2011 года Прайс и Владыкин решили предложить пользователям собирать пазл. Быстрый эксперимент (новая сартча появилась на сотне сайтов, и ее решали несколько тысяч раз в сутки) показал: пазл с первого раза правильно собирают

более 98% посетителей. Прием оказался удобен не только пользователям, но и разработчикам — в случае с мозаикой не нужно было придумывать каждый раз новые задания, переводить тексты на другие языки.

Создатели Keypartcha разработали сложный алгоритм генерации сартча, ее загрузки, отображения и верификации на сайте. В результате, по их словам, была решена одна из главных проблем сартча — сброс всех введенных до этого пользователем данных, если он предложил неверное решение. «Представьте, что посетитель писал длинный комментарий или заполнял форму, в которой более десяти полей, — объясняет Владыкин. — При неверном решении практически всех сартча посетители должны выбирать: или повторно заполнять форму, или нажать на «крестик» и уйти с сайта». При неверном решении Keypartcha обновляется только сам пазл, а не вся страница сайта.

**Пазл оказался удобен не только пользователям, но и разработчикам — в случае с мозаикой не нужно было придумывать каждый раз новые задания, переводить тексты на другие языки**

### Реклама в сартча

Сейчас Keypartcha установлена на более чем 20 тыс. сайтов по всему миру, при этом доля России и СНГ составляет около 20%, поэтому сейчас бизнес ведется через компанию Mersane Ltd, зарегистрированную на Сейшельских островах. Keypartcha продается в двух версиях — Basic и Pro (\$36 и \$72 в месяц соответственно). Приобретая Basic, веб-мастер может отказаться от рекламы в Keypartcha на своем сайте (эту версию покупают в основном сайты в сфере электронной торговли). В версии Pro веб-мастер может загрузить свои собственные изображения. Кроме того, в бесплатной версии на фоне картинок остаются водяные знаки free version и кнопки Facebook и Twitter. Впрочем, платных пользователей у сервиса менее 5%, а платная подписка приносит создателям Keypartcha около \$2,5–3 тыс. в месяц (около 100 тыс. руб. по среднему курсу за 2014 год).

Большой доход Владыкин и Прайс получают от рекламы в сартча. Ее позволяют показывать более 75% сайтов, применяющих Keypartcha. Сервис позволяет создавать рекламную сартча на основе логотипов брендов, размещать в ней номер телефона и «вшивать» ссылки на сайты. Создате-

ли Keypartcha работают с рекламодателями как напрямую, так и через агентства (сейчас у компании около десяти рекламодателей). Для рекламодателя один правильно собранный рекламный пазл обходится в сумму от \$0,02 (за показ) до \$0,08 (за переход по ссылке). Одно из главных преимуществ Keypartcha как рекламного инструмента — гарантированное взаимодействие потребителя с рекламой. Как утверждает Владыкин, CTR (click-through rate, показатель «кликабельности» для измерения эффективности рекламы в интернете) рекламы в Keypartcha намного выше обычной баннерной рекламы — 10% против 0,1–0,2%.

В 2014 году месячная рекламная выручка Keypartcha составляла около 600 тыс. руб. (\$16 тыс. по среднему курсу за 2014 год), половина из них достается владельцам сайтов. В итоге в 2014 году Keypartcha заработала около 3 млн руб. (около \$80 тыс.). За время работы сервиса создатели Keypartcha инвестировали в проект около \$300 тыс. (около 10 млн руб.) собственных средств. В марте 2014 года стартап получил грант в \$25 тыс. от проекта Start Fellows Юрия Мильнера и Павла Дурова, большая часть этой суммы пошла на оформление заявки на американский патент. В 2014 году стартап также прошел программу акселерации ФРИИ, получив от фонда 600 тыс. руб. (около \$15 тыс.). Операционно рентабельным проект, по утверждению его создателей, стал в сентябре 2014 года.

Основной источник рекламы в Keypartcha — Google AdSense. «Мы пытались привлекать прямых рекламодателей, но из-за того, что 80% трафика у нас из-за рубежа, сделать это сложно, — объясняет Максим Владыкин. По его словам, в конце прошлого года у Keypartcha был успешный проект с прямой рекламой

Программисты из Новосибирска Максим Владыкин (слева) и Николай Прайс (справа) придумали, как встроить рекламу в сартча

## Конкуренты и аналоги

### Type-In

Главный игрок на мировом рынке сартча — компания Solve Media, предлагающая веб-мастерам и рекламодателям самые разные виды интерактивной капчи (сбора пазлов у Solve Media нет). По данным CrunchBase, компания была основана в 2009 году и в конце 2010 года представила свою платформу Type-In, которая предполагает, что в сартча размещаются объявления или видео с логотипом или сло-

ганом бренда, причем в поле ввода пользователь должен впечатать или название бренда, или его «месседж». Другой вариант — аудиозагадка. По данным компании, Type-In обеспечивает рекламодателю около 40% вовлеченности пользователя (engagement rate) в сравнении с не более чем 1% для обычных рекламных объявлений. Среди рекламодателей, работающих с Solve Media, уже есть такие крупные бренды, как

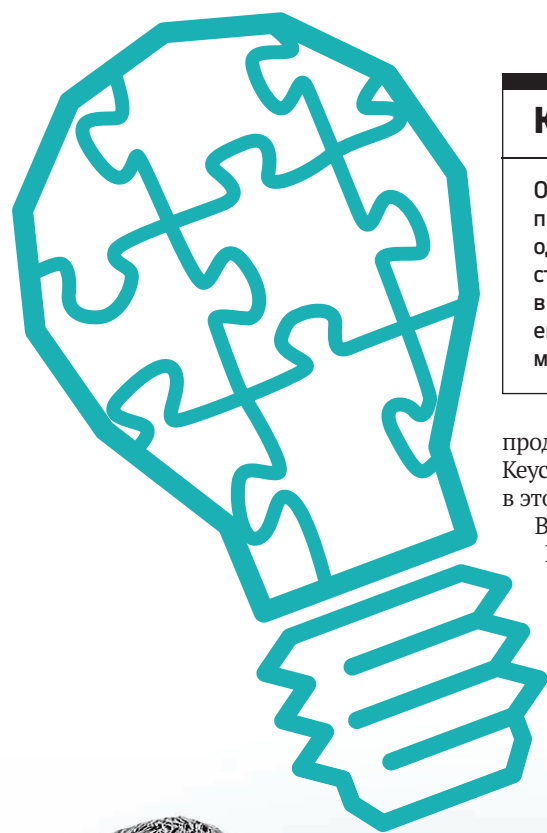
Unilever, Toyota, General Motors, Sony, McDonalds. Согласно CrunchBase, стартап за время работы привлек более \$7 млн инвестиций. По данным компании, ее сартча установлены на более чем 3,5 млн сайтов.

### Skip Ad

Интерактивные капчи предлагает также сервис Skip Ad стартапа Minteye из Тель-Авива. Компания была основана в 2008 году Гади Хадаром (Gadi Hadar, основатель стартапа

Wella — первой интернет-компания Израиля, вышедшей на IPO). Skip Ad предлагает пользователю начать смотреть рекламный видеоролик (как преролл к основному видеоролику), а затем, прокрутив его, остановить «ползунок» в нужном месте — когда картинка видео соберется из «осколков». В этой ситуации, утверждают основатели Minteye, по ссылке, вшитой в рекламное видео, переходят около 25% зрителей.





## Как работает Кеусартча

Обычный пользователь видит пазл, в котором не хватает одного-двух элементов. Недостающие элементы находятся в левом верхнем углу сартча: ему нужно поставить их на места. «Смысл задания понятен

с первого взгляда, но для полной ясности каждый наш пазл сопровождается текстом задания и уменьшенным образцом правильного решения», — поясняет Владыкин. В среднем у пользователя уходит 4–6 секунд

на то, чтобы собрать картинку. Владелец/разработчик сайта, чтобы установить на свою площадку пазл-сартча, регистрируется на сайте сервиса. После этого система сможет сгенерировать персональные

секретные ключи, создаваемые специально для каждой площадки. Если веб-мастер использует одну из популярных систем для создания сайтов, то он сможет использовать уже готовый плагин.

продуктов новосибирской туркомпании, и Кеусартча намерена продолжать работать в этом направлении.

В декабре 2014 года число показов Кеусартча достигло 40 млн. К концу 2015 года основатели проекта рассчитывают увеличить трафик в 10 раз и занять 15% российского рынка. «Исходя из 280 млн правильных решений сартча в сутки во всем мире, верхней оценкой мирового рынка можно считать 70–100 млрд

руб. в год, — говорит Владыкин. — Наша доля на мировом рынке пока менее 1%». Для повышения трафика Кеусартча ведет переговоры о размещении своего сервиса с крупными российскими и зарубежными интернет-площадками — с какими именно, Прайс и Владыкин не раскрывают.

### Бесконечная война

Автор блога IntSystem.Org Дмитрий Амиров, утверждающий, что взломал Кеусартча, называет сартча атавизмом, который заставляет пользователя совершать ненужные действия, не обеспечивая должной защиты. «Это раньше распознавание символов с картинки для компьютеров было сложной задачей, сейчас все это необходимо, с пазлами — то же самое, — объясняет Амиров РБК. — Взломщик, если задается целью, сможет легко обойти любую интерактивную сартча. Очевидно, на место ей должны прийти более продвинутые технологии». По его словам, написание алгоритма для сбора мозаики Кеусартча у Амирова ушел всего один вечер. Гарантировать стопроцентную защиту не может ни одна сартча, задача

иная — сделать процесс взлома экономически нецелесообразным, парирует Владыкин.

Российские IT-компании оценивают перспективы применения сартча невысоко. «С учетом развития так называемых сартча-ферм — специальных сервисов, где люди за небольшую плату разгадывают сартча в промышленных объемах, нельзя говорить, что сартча — это эффективное средство защиты от спама, — заявили РБК в пресс-службе «Яндекса». — Скорее это лишь средство контроля активности спамеров. Именно в этом качестве мы рассматриваем сартча на сервисах «Яндекса». Наш опыт показывает, что подобные фермы быстро приспосабливаются к новым видам сартча. Например, в 2013 году мы перешли с латинских букв на русский алфавит, но всего через несколько недель объемы бот-трафика восстановились».

Тем не менее, по словам руководителя отдела технического маркетинга производителя антивирусов ESET Russia Алексея Оськина, доля российских сайтов, где для защиты от спама используется сартча, пока что стремится к 100%. По его словам, сартча защищает как пользователей интернет-ресурсов, так и самих администраторов веб-сайтов, которые так ограждают себя от лишней работы — удаления фейковых аккаунтов, блокирования ботов, удаления несанкционированной рекламы. Большую часть российского рынка сартча занимает сервис reCaptcha (принадлежит Google, установлен на 350 тыс. сайтов), говорит Оськин. Этот рынок похож на рынок антивирусной защиты, добавляет он: злоумышленники постоянно развиваются и находят новые способы обхода механизмов сартча, а разработчики средств защиты также предлагают новые способы. Поэтому и пользователям необходимо взаимодействовать с сайтом, заключает Оськин. ■



ВИДЕО: О. ЛОНИЧЕНКО, С. ДЮР

## Поправка

В № 45 от 17 марта 2015 года в статье «Город для хипстера» на с. 18–19 был допущен ряд ошибок. Следует читать:

«Проектная документация к катку [в Парке культуры] обошлась парку в 13 млн руб.».

«В 2011 году в структуре департамента культуры был создан «Мосгорпарк», который занялся разработкой концепций развития для всех парков культуры и отдыха Москвы городского значения, рассказал РБК бывший директор «Мосгорпарка» Михаил Алехин. По расчетам РБК, в 2011–2012 годах Москва тратила на парки в среднем около 6 млрд руб. в год».

«Мода на усовершенствование городской среды позволила Wowhaus, по его собственным данным, выручить в 2012–2014 годах на заказах Москвы 74 млн руб. (крупнейшим подрядом на 30,1 млн руб., как следует из базы госзакупок, стала разработка проектно-сметной документации для реконструкции площади Революции). А в 2015 году бюро выиграло в Москве два тендера на 10,7 млн руб. Один из них — на благоустройство дворовой территории Электротheatera Станиславского (10,1 млн руб.)».

«Архитектор Шапиро более уверенно смотрит в будущее. Недавно прошел экспертизу проект бюро по реорганизации площади Революции».

«Кроме того, в прошлом году Wowhaus вместе с британской Groundlab и институтом территориального планирования «Урбаника» выиграл конкурс на разработку концепции развития парка «Сокольники» сроком на 15 лет».

Редакция приносит извинения.



Сеть гинекологических клиник «Мать и дитя» отчиталась о росте выручки в 2014 году

# Кризис родам не помеха

АННА ДЕРЯБИНА

Рекордный рост рождаемости в 2014 году в России помог сети клиник «Мать и дитя» Марка Курцера впервые получить чистую прибыль в размере более 1 млрд руб.

## Роды и прочие услуги

Крупнейшая российская сеть гинекологических клиник «Мать и дитя» увеличила свою выручку в 2014 году на 27%, до 7,2 млрд руб. по сравнению с 5,6 млрд руб. в 2013 году. Чистая прибыль компании выросла на 73% и составила 1,3 млрд руб., говорится в сообщении компании, опубликованной в годовую отчетность. Рост EBITDA за год составил 31%, показатель достиг 2 млрд руб. Рентабельность компании по EBITDA достигла 29%.

Капитальные затраты компании за год составили 3,1 млрд руб. (это практически столько же, сколько и в прошлом году). Основная доля затрат пришлось на строительство первого регионального клинического госпиталя «Мать и дитя» в Уфе. Также в 2014 году группа совершила сделку по поглощению региональной компании «Авиценна», в состав которой входят три многопрофильные медико-диагностические клиники с лабораторией и госпиталь с родильным отделением. Стоимость сделки составила 1,7 млрд руб.

«**В 2014 году в России был рекордный уровень рождаемости, в результате чего спрос на родильные услуги вырос. Мы надеемся, что рост продолжится и в этом году**

Младова отметила, что росту выручки преимущественно способствовало дальнейшее увеличение потока пациентов в госпитале «Лапино», прирост за счет приобретения «Авиценны», а также улучшение результатов существующих клиник, в том числе за счет расширения спектра предоставляемых услуг.

Динамичный рост «Мать и дитя» показывала и раньше: в 2012 и 2013 годах выручка компании увеличивалась на 40%. Примечательно, что в этом году компания существенно увеличила свою выручку в сегменте «прочие медицинские услуги» (в него входят хирургия, стоматология, диагностика, лабораторные исследования): с 721,4 млн руб. в 2013 году до 1,2 млрд в 2014 году (рост на 43%). Таким образом, доля прочих медицинских услуг выросла в структуре доходов компании с 12% до 17%. При этом рост в сфере основных услуг компании (ведение родов, лечение женского бесплодия, общая гинекология и пр.) составил около 20%.

В самой компании заявляют, что основным направлением деятельности группы «Мать и дитя» по-прежнему остается оказание частных медицинских услуг в области женского и детского здоровья. Однако, как считают эксперты, увеличение числа предоставляемых услуг — правильная стратегия. «Из-за высоких цен контингент



ФОТО: Валерий Шарифулин/ТАСС

Несмотря на экономический спад, частные медицинские клиники увеличивают свои доходы

клиники ограничен, это очевидно, — говорит директор центра социальной экономики Давид Мелик-Гусейнов. — Ведь в какой-то момент целевая аудитория компании может достичь предела, и группе «Мать и дитя» станет сложно развиваться дальше».

## Кризисное планирование беременности

Исследования и опросы экспертов показывают, что рынок частных медицинских услуг в России растет. Как ранее писал РБК, согласно исследованию

сети клиник «Чайка», если в 2014-м объем российского рынка составлял 1,337 трлн руб., то к 2017 году он может вырасти до 1,815 трлн руб.; только московского — с 441 млрд до 573 млрд руб.

Объем рынка гинекологии и акушерства в России также растет год от года: в 2009 году он составил 70,2 млрд руб., в 2010 году — 78,8 млрд руб. (+12,1%), в 2011 году — 92,2 млрд руб. (+17,1%), в 2012 году — 103,7 млрд руб. (+12,4%), в 2013 году — 117,9 млрд руб. (+13,7%).

В группе «Мать и дитя» уверены, что спрос на гинекологические услуги бу-

дет только расти. «В 2014 году в России был рекордный уровень рождаемости, — говорит представитель компании. — В результате чего спрос на родильные услуги группы компаний вырос на 19%. Мы надеемся, что рост продолжится и в этом году».

В этом году, несмотря на кризис, сегмент гинекологических услуг снижаться не будет, согласен представитель сети «Чайка» Вячеслав Ключников. «Наша клиника не чувствует, что люди стали экономить, — говорит он. — Что касается гинекологии, то рождение ребенка — это долгожданное событие для каждой семьи. На него не жалко потратить деньги».

По мнению Ключникова, кризис может даже положительным образом сказаться на демографии: женщины, попавшие на работу под сокращение, могут переориентироваться на рождение детей.

Старший аналитик Райффайзенбанка Наталья Колупаева, наоборот, считает, что сложная макроэкономическая ситуация и снижение реальных доходов населения могут негативным образом сказаться на демографии: люди будут откладывать рождение ребенка до лучших времен. Однако клиникам высокого ценового сегмента это может сыграть на руку, уверена она. «Часть представителей среднего класса, ранее планировавших рождение ребенка в зарубежных клиниках, могут остаться в России», — говорит она.

Многие пациенты сейчас, действительно, задумываются, стоит ли планировать беременность или нет, подтверждает директор «Медицинского центра» Татьяна Кузнецова. Однако на данный момент падения спроса в клинике не почувствовали. «Если падение и есть, то незначительное, мы его пока не ощущаем», — добавляет генеральный директор клиники «Диламед» Марина Алфимова. ▣

## Сколько стоят гинекологические услуги в Москве в частных клиниках, руб.

Клиника	Первичный прием гинеколога	УЗИ в случае беременности	Ведение беременности	Роды
«Альфа центр здоровья»	1600	1747–3076**	92 300	Своего роддома нет
«Доброе утро»	1500	2000–2600**	69 400	Своего роддома нет
Европейский медицинский центр	11 038	18 574	449 000***	Своего роддома нет, организуют роды за рубежом, цена договорная
«Мать и дитя», Перинатальный медицинский центр ПМЦ	2600	от 2600**	169 960	216 000
«Медицина»	3500	5226	167 000	Своего роддома нет
«Медси»	3500	1900–8530**	85 000	Своего роддома нет, организуют роды за рубежом, цена договорная
«Семейный доктор»	2100	1400–3750**	75 000	Своего роддома нет
«СМ-клиника»	1300	1700–4300**	70 000	Своего роддома нет

\*Указаны минимальные цены на каждую услугу

\*\*в зависимости от срока беременности

\*\*\*эквивалент €7000 — стоимость услуги, названной по телефону в компании

Источник: данные с сайтов компаний и полученные в ходе опроса по телефону