

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
29 ноября 2018
Четверг
№ 210 (2934)



Саломе Зурабишвили,
кандидат в президенты от правящей
партии «Грузинская мечта —
демократическая Грузия»

Во втором туре выборов
в Грузии побеждает
Саломе Зурабишвили

КАМПАНИЯ, с. 6 →
ФОТО: David Mdzinarishvili/Reuters

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 28.11.2018

1113,46 ↑
пункта

Цена нефти BRENT
Bloomberg, 28.11.2018, 20.00 мск

\$59,48 ↓
за баррель

Международные резервы
России ЦБ, 16.11.2018

\$459,3 ↓
млрд

Курсы
валют ЦБ
29.11.2018

\$1= ↑
₽66,94

€1= ↓
₽75,52

ИНВЕСТИЦИИ Почему Алексей Кудрин раскритиковал предложения
Андрея Белоусова

Сомнений палата

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА,
АНТОН ФЕЙНБЕРГ,
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО,
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

**На совещании у Владимира
Путина глава Счетной палаты
Алексей Кудрин раскритиковал идею помощника
президента Андрея Белоусова
и Минфина привлечь частный
бизнес в инвестпроекты с гос-
поддержкой. Он увидел в этом
«коррупционные» риски.**

В среду, 28 ноября, на совещании у президента Владимира Путина с правительством обсуждались частные инвестиции в национальные проекты. Совещание прошло полностью в открытом режиме, хотя традиционно встречи президента с правительством делятся на открытую и закрытую части и большинство вопросов обычно рассматривается именно в закрытом режиме.

В ходе совещания выяснилось, что у первого вице-премьера Антона Силуанова и помощника президента Андрея Белоусова, инициаторов создания рабочей группы по содействию реализации новых инвестиционных проектов с привлечением частных инвесторов, нет консолидированной позиции и они оперируют разными цифрами и даже разными проектами.

Так, Белоусов, предложивший Путину в конце августа изъять 500 млрд руб. сверхдоходов у 14 металлургических и нефтехимических компаний (так называемый список Белоусова) за 2017 год, сказал, что сейчас к юридическому оформлению готовы 12 проектов примерно на 1 трлн руб. Это, по его словам, в основном транспортные проекты, из которых основная часть — вложения в проект РЖД по строительству высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва — Казань.

А Силуанов рассказал, что всего отобрано 174 «инициативы» от частных инвесторов на реализацию проектов общей стоимостью почти 10 трлн руб. с вложением около 3 трлн руб. собственных средств.

Окончание на с. 10 →



Председатель Счетной палаты Алексей Кудрин (на заднем плане) считает, что предложенный вице-премьером и главой Минфина Антоном Силуановым план приведет к дополнительным затратам бюджетных средств и отразится на конкуренции в бизнесе

ТОПЛИВО

Бензин слегка оттаял

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

**Независимым АЗС разрешили
продавать топливо на 4%
дороже, чем на заправках
крупных нефтяных компаний,
подписавших соглашение
о заморозке цен. Если незави-
симые игроки воспользуются
этой уступкой, то могут поте-
рять клиентов.**

**Поправка в топливном
соглашении**

Независимые владельцы АЗС и Федеральная антимонопольная служба (ФАС) добились изменения формулировки в условиях соглашения правительства с нефтяниками о заморозке цен на топливо, которое было заключено в начале ноября. Об этом РБК рассказал президент Российского топливного союза (объединяет владельцев независимых АЗС) Евгений Аркуша.

Речь идет о том, что владельцы независимых АЗС (в отличие от крупных нефтяных компаний у них нет ни месторождений, ни перерабатывающих заводов) получили право повышать цены на топливо максимум на 4% относительно розничных цен на заправках крупных компаний, пояснил Аркуша. Это подтвердил РБК заместитель руководителя ФАС Анатолий Голомолзин.

Представляя соглашение с нефтяниками, предполагающее заморозку цен на бензин и дизтопливо на уровне начала июня до конца 2018 года, 12 ноября вице-премьер Дмитрий Козак заявил, что поручил ФАС и Федеральной налоговой службе провести проверку владельцев независимых АЗС и «обратить особое внимание» на случаи превышения цен более чем на 4% относительно уровня, установленного соглашением.

Окончание на с. 10 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК
И.о. главного редактора:
Игорь Игоревич Тросников
Арт-директор: **вакансия**
Выпуск: **Игорь Климов**
Руководитель фотослужбы:
Алексей Зотов
Фоторедактор: **Александра Николаева**
Верстка: **Константин Кузниченко**
Корректурка: **Марина Колчак**
Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**
Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК
Соруководители редакции РБК:
Игорь Тросников, Елизавета Голикова
Главный редактор rbc.ru
и ИА РосБизнесКонсалтинг:
вакансия
Главный редактор журнала РБК:
Валерий Игуменов
Первый заместитель главного редактора:
Петр Канаев
Заместители главного редактора:
**Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,
Ирина Парфентьева, Анна Пустякова**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
Медиа и телеком: **Анна Балашова**
Банки и финансы: **вакансия**
Свой бизнес: **Илья Носырев**
Индустрия и энергоресурсы:
Тимофей Дзядко
Политика и общество: **Кирилл Сироткин**
Мнения: **Андрей Литвинов**
Потребительский рынок: **Сергей Соболев**
Экономика: **Иван Ткачев**
Международная политика:
Полина Химшиашвили

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

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

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

Корпоративный коммерческий директор:
Людмила Гурей
Коммерческий директор
издательского дома «РБК»:
Анна Брук
Директор по корпоративным
продажам LifeStyle:
Ольга Ковгунова
Директор по рекламе сегмента авто:
Мария Железнова

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

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

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

Этот номер отпечатан
в ОАО «Московская газетная типография»
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1
Заказ № 2588
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», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы
на коммерческой основе.

ВЛАСТЬ И БИЗНЕС Борис Титов подготовил новый список необоснованно преследуемых предпринимателей

Девять плюс, четыре минус

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

В новый список российского бизнес-омбудсмента включены девять человек, выяснил РБК. Всего в списках Титова 50 фигурантов, но по некоторым из них работу прекратили, в том числе выступившим против избрания главой Интерпола россиянина.

От Москвы до Перми

В новом списке необоснованно преследуемых бизнесменов, который уполномоченный по делам предпринимателей Борис Титов планирует направить в российские силовые ведомства, девять имен — в том числе генеральный директор ООО «Афина» из Москвы Юлия Макурина, бизнесмен из Перми Андрей Марков и председатель жилищного кооператива в Ленинградской области Владимир Артюшин. Об этом РБК сообщили два источника, знакомые с содержанием документа.

Это будет второй список преследуемых в России бизнесменов, который Титов намерен передать президенту.

Всего аппарат омбудсмента сейчас работает с обращениями от 52 предпринимателей, сказали РБК в пресс-службе Титова.

Первый, «лондонский» список Титова был составлен и передан Владимиру Путину, после того как в феврале 2018 года бизнес-омбудсмен встретился в Лондоне с россиянами, скрывающимися от правосудия. Имена некоторых фигурантов первого списка стали известны в феврале. При этом на встречу с Титовым в Лондоне пришли бывший совладелец банка «Траст» Илья Юров, основатель холдинга «Марта» Георгий Трефилов, бывший первый вице-президент «Роснефти» Анатолий Локтионов, бывший управделами ЮКОС-ЭП Рамиль Бурганов, соратник Алексея Навального и предприниматель Владимир Ашурков, бывший владелец «Евросети» Евгений Чичваркин.

Механизм, предложенный Титовым президенту, предполагает смену меры пресечения на не связанную с ограничением свободы — в обмен на обещание сотрудничать со следствием. В мае президент дал поручение руководителям МВД, СКР и ФСБ об отмене заочного ареста и международного розыска для некоторых фигурантов списка.

Летом 2018 года прокуратура согласилась отменить объявление в розыск восьми бизнесменов из списка Титова, в том числе Локтионова.



ФОТО: Глеб Шелкунов/Коммерсантъ

Несмотря на усилия команды бизнес-омбудсмента Бориса Титова, судьба первого списка пока не убеждает в том, что это эффективный для предпринимателей способ снять претензии к ним, считает эксперт

Кто еще вернется в Россию

Всего за год от предпринимателей, которые считают, что их преследуют необоснованно, поступило 50 обращений, сообщил РБК представитель омбудсмента Дмитрий Григориади. По десяти из 50 фигурантов списка обращений достигнут положительный результат, утверждает он. Шесть человек вернулись в страну и были легализованы в органах следствия. Для четырех человек сняты все барьеры, им выданы гарантии неприменения ареста при

въезде, они готовятся вернуться в Россию.

В пресс-службе омбудсмента РБК уточнили, что в Россию могут вернуться четверо фигурантов первого списка: генеральный директор ООО «Славяне» из Ростова-на-Дону Юрий Погиба, калужский предприниматель Леонид Кураев, фактический владелец ООО «Идеал Тур» из Москвы Михаил Шаманов и руководитель ООО ТК «Самотлор» из Нижневартовска Константин Дюльгеров. Всем им инкриминируются ст. 159 и 160 УК России — «Мошенничество» и «Присвоение или растрата».

Жалоба в Интерпол

При этом четверо фигурантов будут вычеркнуты из списка, потому что работа над их обращениями прекращена, сообщили также РБК в пресс-службе Титова. Речь идет о Евгении Рыжове, Дмитрие Гордееве, Викторе Ламаше и Азамате Кильдигушеве. «Общая позиция правоохранительных органов и экспертного сообщества сформирована окончательно — пересмотреть ранее принятые процессуальные решения в отношении этих заявителей невозможно», — пояснили в пресс-службе.

Кто попал в новый список Титова

Один из девяти фигурантов нового списка — экс-депутат Пермского заксобрания **Андрей Марков**. В 2013 году в Перми началось расследование о хищении денежных средств у его помощника — Алексея Третьякова. По версии последнего, связанные с Марковым люди пытались захватить принадлежащий ему имущественный комплекс в Ростове-на-Дону, который Третьяков ранее выкупил у Маркова. Сам Марков отрицал факт сделки. **Владимир Артюшин** в 2017 году стал фигурантом дела по ст. 159 УК (мошенничество). По версии следствия, он собрал деньги с участников собственного жилищного кооператива «Березки» за подключение коммуникаций, но не провел заплатившим «ни свет, ни воду, ни газ». Возглавляемое **Юлией Макуриной** ООО «Афина» некоторые СМИ связывали с расследованием дела о незаконном завладении зданиями ОАО «Научно-исследовательский институт эластомерных материалов и изделий» в центре Москвы, в престижном районе Хамовники.

тией, ее служащие регулярно обвиняются и признаются виновными в бесчеловечном обращении и пытках подозреваемых».

Представитель Титова Дмитрий Григориади заявил РБК, что завершение работы по обращениям этих бизнесменов не связано с их активностью в период выборов главы Интерпола. «Правоохранительные органы мотивированно объяснили, что либо лица причастны к инкриминируемым действиям, либо для дальнейшего установления истины необходимо их нахождение в России», — сказал он РБК.

Адвокат Евгений Рыжов живет в Майами с 2015 года. Он проходит по делу о попытке рейдерского захвата особняка на Гоголевском бульваре в Москве. По версии следствия, злоумышленники отсудили здание у компании «Эквисман Холдинг ЛТД» благодаря фальшивым документам и взятке €100 тыс., переданной судье Московского арбитражного суда Ирине Барановой. По делу были осуждены Михаил Чернов и Михаил Балакирев, которые в 2013 году получили по семь лет колонии. За решеткой Чернов добился перепродажи здания за \$7,5 млн офшорной фирме, к сделке он привлек ряд юристов, в том числе Рыжова. Впоследствии в отношении Рыжова возбудили еще восемь уголовных дел. Его обвиняли в том, что под видом займов под залог недвижимости он выдавал жителям Нижнего Новгорода договоры продажи недвижимости.

Экс-декан факультета повышения квалификации медицинских работников РУДН Виктор Ламаш обвиняется в обмане студентов и мошенничестве в особо крупном размере. По делу он проходит вместе со своей супругой, в прошлом заведующей отделением менеджмента Института дополнительного профессионального образования РУДН Виолеттой Ламаш. В 2012 году более 400 студентов РУДН объявили о том, что вуз отказывается им выдавать дипломы о переподготовке, хотя они внесли плату за учебу на счета ООО «МЦ «Отделение менеджмента». Эта компания не имела отношения к вузу, но была связана с супругами Ламаш, считает следствие.

Проживающий в Лондоне предприниматель из Башкирии Азамат Кильдигушев в 2013 году возглавлял общественную организацию «Национальная библиотека Республики Башкортостан». До этого он руководил Урало-Поволж-

ской строительной компанией и «Ак ойл». Он обвиняется в трех эпизодах хищений на сумму около 15 млн руб. 28 мая Кильдигушева заочно арестовали в России.

Мост в Кремль

Несмотря на усилия команды бизнес-омбудсмена, судьбы фигурантов «лондонского» списка пока не убеждают в том, что это эффективный для предпринимателей способ снять претензии правоохранительных органов к ним, подытоживает политолог Александр Пожалов.

Всего за год от предпринимателей, которые считают, что их преследуют необоснованно, поступило 50 обращений, сообщил представитель омбудсмена

Число вернувшихся в Россию бизнесменов невелико, они не застрахованы от новых попыток возбуждения уголовных дел, напомнил он. Самому уполномоченному куда важнее было бы заниматься системными вопросами изменения законодательства в этой части, демонстрируя свою эффективность как лоббиста в законодательной сфере, убежден Пожалов.

Новый список Титова политолог связывает с желанием омбудсмена попасть в медийную волну, связанную с президентскими поправками о мерах защиты предпринимателей от необоснованного уголовного преследования.

Политконсультант Дмитрий Фетисов, напротив, видит в очередной инициативе омбудсмена «большой смысл»: «Дело не в каких-то конкретных фамилиях, а в том, что Титов выстраивает своеобразный мост между Кремлем и этими бизнесменами, показывая, что у них есть возможность вернуть свои капиталы на Родину».

Впрочем, определенная польза в таком формате есть, признает Пожалов: списки помогают привлечь внимание СМИ к уголовным делам против предпринимателей. ■

КАДРЫ Дочь президента РСПП станет депутатом тульской думы

Обмен человеческим капиталом

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

Дочь главы РСПП Евгения Шохина получит мандат депутата Тульской областной думы вместо Юлии Марьясовой, которая перейдет в московскую мэрию. Ранее Шохина работала в представительстве Тульской области при правительстве России.

Евгения Шохина, главный редактор журнала «Бизнес России» и директор Фонда поддержки социальных проектов, может получить мандат депутата Тульской областной думы, рассказал РБК источник в мэрии Москвы и подтвердил собеседник, близкий к правительству Тульской области.

Дочери президента Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Александра Шохина достанется мандат вице-спикера облсовета Юлии Марьясовой. Та, по информации источников РБК, перейдет на работу в московское правительство. Она займет пост заместителя руководителя департамента территориальных органов исполнительной власти Москвы, уточнил источник РБК, близкий к мэрии Москвы.

Глава комитета Тульской облдумы по экономической политике и финансам Александр Рэм будет вице-спикером вместо Марьясовой, а Шохина получит ее мандат и комитет по экономполитике, отметил собеседник РБК, близкий к региональной администрации. «Ей также обещано стать председателем облдумы следующего созыва или отправить сенатором, на ее выбор», — добавил источник. Информацию о возможных перестановках подтвердил собеседник РБК, близкий к столичным властям.

РБК направил запрос Шохиной, Марьясова к моменту публикации не ответила на звонки РБК.

Прошлые выборы в областной парламент состоялись в 2014 году. Марьясова шла на них в региональной группе № 4 от партии «Единая Россия». Евгения Шохина — четвертая в региональном списке. Ради нее второй и третий участники списка откажутся от своих претензий на мандат, утверждает источник, близкий к московской мэрии.

Марьясова до приезда в Тулу работала в фонде поддержки «Единой России» и занимала ряд должностей в правительстве Москвы и префектурах. В 2012 году занимавший тогда пост губернатора области Владимир Груздев назначил ее своим заместителем в сфере внутренней политики и по вопросам безопасности. «Она всегда занималась выборами и считается креатурой Груздева, который сейчас сотрудничает с мэрией Москвы», — отметил источник РБК, близкий к тульским властям.

В Москве Марьясова займется мобилизацией населения для голосования на выборах в Мосгордуму, сказал источник РБК. Департамент территориальных органов исполнительной власти, где она будет работать, курирует деятельность московских префектур. Он находится в подчинении у недавно назначенной главой аппарата мэрии Натальи Сергуниной. Она сменила на этом посту Анастасию Ракову (та стала вице-мэром по социальным вопросам), которую называли «правой рукой» мэра Москвы Сергея Собянина.

Близкие к мэрии собеседники РБК ранее говорили, что Сергунина будет курировать внутриполитический блок, за который прежде отвечала Ракова. Помимо внутривнутриполитического блока Сергунина отвечает за культуру, туризм и развитие предпринимательства в Москве, департамент торговли также остается в ее подчинении.

После выборов мэра Сергей Собянин объявил о создании нескольких новых департаментов. Были реорганизованы департамент спорта и туризма (их разделили на комитет по туризму и департамент спорта). Главой комитета по туризму стала экс-глава ВДНХ, дочь бывшего руководителя Пограничной службы ФСБ Екатерина Проничева. Департамент спорта возглавил Николай Гуляев, прежде руководитель разделенного департамента.

Собянин распорядился создать департамент инвестиционной и промышленной политики, департамент предпринимательства и инновационного развития. Их руководителями стали, соответственно, Александр Прохоров, который до этого был первым заместителем департамента городского имущества, и Алексей Фурсин, прежде глава департамента науки, промышленной политики и предпринимательства. ■

Дочь близкого друга

Евгения Шохина — дочь главы РСПП Александра Шохина. В 2015 году она занимала должность замруководителя представительства администрации Тульской области при правительстве России. Также работала гендиректором «Издательского дома РСПП». «Шохин является близким другом [экс-главы Тульской области Владимира] Груздева. Когда он, будучи губернатором, представлял ее на должность представителя региона, то так и называл — дочкой близкого друга», — отметил источник РБК, близкий к тульскому правительству.



Предъявленные бизнесменам обвинения «не относятся к «предпринимательским» статьям», уточнили собеседники РБК.

Ранее Рыжов, Ламаш и Кильдигушев обратились к делегатам генеральной ассамблеи Интерпола с просьбой не поддерживать российского представителя генерал-майора Александра Прокопчука на выборах президента организации. По их мнению, Прокопчук не может возглавлять международную организацию уголовной полиции, поскольку 13 лет он прослужил в МВД России, которое «печально известно коррупцией и плутокра-

СЛЕДСТВИЕ Кого подозревают в «телефонном минировании» столичных торговых центров

Московское эхо морского боя

АНДРЕЙ ГАТИНСКИЙ,
ЕГОР ГУБЕРНАТОРОВ,
ЕКАТЕРИНА КОСТИНА,
ДМИТРИЙ СЕРКОВ,
ВАЛЕРИЙ РОМАНОВ

В Москве тысячи человек были эвакуированы из нескольких торговых центров из-за ложных сообщений о минировании. По версии ФСБ, всплеск активности телефонных террористов связан с обострением отношений между Россией и Украиной.

В среду 4,5 тыс. сотрудников и посетителей были эвакуированы из десятка московских ТЦ — «Европейский», «Капитолий», «Атриум», «Горбушкин двор», «Мегаполис», «Цветной», «Звездочка», «Город» и «Вива» — после анонимных звонков об угрозе взрыва. При этом ни в одном из зданий полицейские не обнаружили подозрительных предметов, сообщили РБК в пресс-службе столичного главка МВД.

Керченский след

Российские спецслужбы связывают поток ложных телефонных сообщений о бомбах в торговых центрах и на других объектах Москвы с обострением отношений между Россией и Украиной после инцидента в Керченском проливе. Об этом РБК рассказал источник, близкий к ФСБ. Эту информацию подтвердил РБК и другой собеседник, близкий к спецслужбе.

«Это рабочая версия», — сказал он.

По словам первого источника РБК, «еще в ходе расследования телефонных атак прошлого года было установлено, что польские хакеры разработали специальные бот-программы, которые в автоматическом режиме осуществляют рассылку интернет-сообщений и делают звонки с угрозами террористических актов».

Силовики придерживаются версии о том, что звонки посредством IP-телефонии поступали с территории Украины. «По характеру предыдущих атак можно говорить, что всплеск их связан с текущей оперативной обстановкой», — отметил собеседник РБК.

По его словам, телефонные террористы также атаковали горячую линию ФСБ, на которую поступала информация о взрывных устройствах, заложенных в образова-



4,5 тыс. сотрудников и посетителей были эвакуированы вчера из московских ТЦ — «Европейский», «Капитолий», «Атриум», «Горбушкин двор», «Мегаполис», «Цветной», «Звездочка», «Город» и «Вива» — после анонимных звонков об угрозе взрыва

тельных и медицинских учреждениях. Представитель экстренных служб подтвердил агентству «РИА Новости», что звонки об угрозе взрыва поступали из-за рубежа.

Звонки за две минуты

Telegram-канал Mash утверждает, что все звонки о бомбах в торговых центрах поступили в экстренные службы в течение двух минут. «По всем сообщениям, которые поступали в органы внутренних дел, проведены проверки, подозрительных предметов не обнаружено», — рассказали в столичной полиции.

В ТЦ «Горбушкин двор» РБК подтвердили факт эвакуации. Количество эвакуированных там уточнить не смогли.

«Да, эвакуация была, она была произведена службой безопасности торгового центра, на объ-

екте в итоге ничего обнаружено не было», — рассказал РБК генеральный директор АО «Нагатинская пойма» (владеет ТЦ «Мегаполис») Александр Чижов. Из торгового центра, по его данным, было выведено около 5 тыс. человек.

Дежурный администратор московского ТЦ «Город», комментируя эвакуацию, в свою очередь сообщила, что у нее «никакой информации по этому поводу нет». Администратор ТЦ «Вива» в беседе с РБК заявила, что эвакуация в торговом центре не проводилась.

В пресс-службе столичного главка МЧС от комментариев отказались. Позднее там заявили, что по всем сообщениям о минировании были проведены проверки, но подозрительные предметы обнаружены не были. В пресс-службе управления МВД на транспорте по ЦФО РБК опровергли эвакуацию пассажиров на Киевском вокзале, о которой также в среду сообщали информационные агентства.

«Киевский железнодорожный вокзал, как и другие вокзальные комплексы Москвы, работает в штатном режиме, движение поездов осуществляется согласно расписанию», — добавили в пресс-службе РЖД.

Накануне, по информации еще одного источника РБК в московском управлении МВД, звонок с сообщением об угрозе взрыва также получили в столичной

школе № 158. «Педагогу позвонил неизвестный, который рассказал, что в здании на третьем этаже данной школы заложена бомба», — пояснил источник. В результате были эвакуированы 407 учащихся и 27 сотрудников школы. Директор школы № 158 Зоя Чернышева разговаривать с РБК без запроса в пресс-службу департамента образования Москвы отказалась. РБК направил запрос.

Знакомый голос

Волна ложных звонков о минировании прошла по всей России в конце 2017 года. Эвакуация тогда была проведена почти в 4 тыс. объектов — аэропортах, торговых центрах, школах, административных и других зданиях. При проверке зданий взрывных устройств обнаружено не было.

Директор ФСБ Александр Бортников сообщал, что сотрудники правоохранительных органов установили личности причастных к телефонному терроризму. По его словам, за сообщениями о минировании стоят четыре россиянина, которые находятся за границей. Бортников отметил, что у них есть пособники в России.

По факту случившегося ФСБ возбудила уголовное дело по ст. 207 УК (заведомо ложное сообщение об акте терроризма). К расследованию инцидентов подключился специально созданный в 2011 году

в структуре ФСБ отдел для расследования «телефонных дел». Собеседник РБК рассказал, что злоумышленники использовали особенность IP-телефонии, благодаря которой можно подставлять любой номер звонящего, в том числе номера реальных, непричастных к звонкам абонентов из любой точки мира. «Подключение голосового шлюза IP-телефонии к сетям операторов связи часто происходит нелегально, с подменой номера звонящего, IP-адресов и прочих идентификаторов», — объяснил собеседник РБК.

У оперативников было несколько рабочих версий насчет того, кто мог стоять за телефонными угрозами, уточнил источник. По одной из них, цепочка выявленных оперативниками серверов вела на территорию Украины. «Анонимные звонки о якобы заложенных бомбах — это спланированная атака, нанесенная с территории сопредельного государства», — рассказал РБК другой источник, близкий к силовым структурам.

Помимо украинской версии ФСБ отработывала версию о причастности к звонкам запрещенной в России террористической организации «Исламское государство».

В декабре 2017 года президент России Владимир Путин подписал закон, ужесточающий наказание до десяти лет лишения свободы за «телефонный терроризм» по ст. 207 УК. ■

Звонок на \$150 тыс.

Ранее эксперты по недвижимости оценивали для РБК экономические потери от простоя среднего московского ТЦ в \$50–150 тыс. в час.

В МВД ущерб от эвакуации из-за массовых звонков о минировании административных объектов, школ и торговых центров по всей России с 10 по 17 сентября оценили в 300 млн руб. Такую сумму называли на закрытом совещании в МВД, утверждали два источника РБК. По их словам, она складывается в первую очередь из мероприятий по эвакуации и обследованию зданий.

МНЕНИЕ

Чем опасно столкновение в Керченском проливе



ФОТО: из личного архива

Павел Лузин,
эксперт по внешней и оборонной политике и ВПК,
директор Under Mad Trends

Последствия российско-украинского вооруженного инцидента в Черном море могут выйти за рамки проблем региональной безопасности.

Вооруженный инцидент в Керченском проливе продемонстрировал хрупкость принципа «ни мира, ни войны» в затяжном российско-украинском конфликте. Однако причины этого события необязательно объяснять снизившимися рейтингами руководства обеих стран или грядущими украинскими президентскими выборами. Произошедшее 25 ноября обусловлено не столько рейтингами, сколько самой логикой сложившейся в российско-украинских отношениях ситуации, когда ни одна из сторон не может бездействовать и игнорировать действия другой стороны.

Подход Украины

В сентябре два украинских военных корабля — корабль управления «Донбасс» и буксир «Корец» прошли через Керченский пролив. Этот проход имел сугубо символическое значение: тем самым Украина демонстрировала, что не признает потери Крыма и, соответственно, изменения морской границы между двумя странами, на чем настаивает Россия. Заодно Киев проверял реакцию Москвы.

Тогда украинские моряки в целом спокойно прошли через пролив под недавно построенным

мостом. Российские военные этому проходу всерьез не мешали, но в итоге Россия была поставлена в неприятное для себя положение. С 2014 года она считает акваторию Керченского пролива своей и требует соблюдения специальных правил прохода через него, при этом апеллируя к Конвенции ООН по морскому праву 1982 года. К тому же и Керченский мост имеет для Москвы не только техническое, но и большое политическое значение. Любой украинский военный корабль под этим мостом и в этом проливе воспринимается как вызов. Поэтому самое простое решение — и впредь пропускать украинские суда — оказалось политически неприемлемым.

Однако в сентябре Москве не к чему было придираться. Киев также действовал согласно Конвенции ООН по морскому праву, равно как и соблюдал до сих пор действующий российско-украинский Договор о сотрудничестве в использовании Азовского моря и Керченского пролива 2003 года. И с этим российской стороне надо было что-то сделать, чтобы придать вес своей политической позиции.

Подход России

Идеальным вариантом для Москвы была бы ситуация, при которой украинские военные моряки не смогли бы соблюсти букву международного права даже с учетом разных взглядов Украины и России на свои морские гра-

ницы. Достичь этого можно с помощью установления детальных процедур, на нарушении которых легко поймать оппонента. В данном случае была использована процедура запроса разрешения на проход через российские территориальные воды.

Когда 25 ноября два украинских бронекатера и буксир предпри-

подъема в воздух военной авиации. В рутинных ситуациях это вряд ли было бы возможно, решение нужно было принимать на высоком уровне командования. Другими словами, со стороны Москвы это была ответная политическая акция, а не стандартная операция против нарушителей — неважно, реальных или мнимых.

«Пролив не слишком важен для мировой морской торговли, а проблема Крыма рассматривается международным сообществом через призму морского права едва ли не в последнюю очередь, но Россия создает прецедент»

няли попытку пройти через пролив, российская сторона в отличие от сентябрьской истории была уже готова действовать. Обвинив украинские корабли в нарушении регламента прохода, российские пограничники применили стандартный алгоритм действий, согласно которому к нарушителям может быть применена сила. Таким же образом, например, пограничные корабли работают против браконьеров в Охотском море.

При этом российская сторона воспринимала ситуацию очень нервно: об этом говорит факт

«Эффект бабочки»

Сейчас не стоит строить апокалиптические сценарии, как инцидент в Керченском проливе перерастает в полномасштабную войну России и Украины. Однако спектр возможных последствий все же выходит за пределы региональной безопасности. Главное здесь — это проблема свободы судоходства, актуальная для многих регионов мира.

Москва своими действиями в Керченском проливе привлекает большое международное внимание. Сам пролив не слишком

важен для мировой морской торговли, а проблема Крыма рассматривается международным сообществом через призму морского права едва ли не в последнюю очередь, однако российские действия создают прецедент. И использован он может быть самым неожиданным образом. Например, в Индо-Тихоокеанском регионе, где существуют сильные противоречия между США, их союзниками и партнерами с одной стороны и Китаем с другой. Пекин спорит со своими соседями по Южно-Китайскому морю о принадлежности Парасельских островов (с Вьетнамом), островов Спратли (с Вьетнамом, Малайзией, Филиппинами и Брунеем), рифа Скарборо (с Филиппинами). Есть свидетельства размещения на некоторых из спорных островов китайских вооружений. Вдобавок в том же море Китай занимается намыванием островов, с помощью которых сможет контролировать судоходство на одной из главных для мировой торговли морских трасс. Керченский инцидент создает у Пекина соблазн использовать российскую тактику и перекрыть сообщение в тех водах, которые он считает своими. Впрочем, таких проблем для своих западных «партнеров» Россия, задерживая украинские корабли, точно не планировала.

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

КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС

ВТБ Капитал

ЛУЧШИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК
НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ

Инвестиционный форум ВТБ Капитал

РОССИЯ ЗОВЕТ! RUSSIA CALLING!

VTB Capital Investment Forum

Инвестиции в экономику России:

Более USD **300** миллиардов

18+

Лучший инвестиционный банк на развивающихся рынках по версии журнала Global Finance

10 YEARS

АО ВТБ Капитал
10 лет

Реклама



Формально Саломе Зурабишвили является независимым кандидатом, но поддержку ей оказывает правящая в стране с 2012 года «Грузинская мечта» и ее лидер — самый богатый человек Грузии Бидзина Иванишвили

ФОТО: Vano Shlamov/AFP

Во втором туре президентских выборов в Грузии побеждает Саломе Зурабишвили

Мечта оказалась сильнее реванша

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

В Грузии прошел второй тур президентских выборов, у участников которого — Саломе Зурабишвили и Григола Вашадзе — были практически равные шансы на победу. По данным экзитполов, выиграла представляющая партию власти Зурабишвили.

Тур с непредсказуемым результатом

В среду в Грузии прошел второй тур президентских выборов, в котором за пост главы государства боролись кандидат от правящей партии «Грузинская мечта — демократическая Грузия» Саломе Зурабишвили и Григол Вашадзе, оппозиционный кандидат от основанной экс-президентом Грузии Михаилом Саакашвили партии «Единое национальное движение».

Избирательные участки закрылись в 20:00 (19:00 по мск). Первые экзитполы показывают, что Зурабишвили лидирует. По данным Edison Research, проводившей опросы избирателей по зака-

зу телекомпании «Рустави 2», она набрала 55% (914 тыс.) голосов во втором туре выборов президента Грузии, у Вашадзе — 45% (749 тыс.). Разница составила 165 тыс. голосов, погрешность исследования — 3%. Согласно опросам Gallup International, Зурабишвили набрала 58%, Вашадзе — 42%. Результаты экзитполов, полученные этой организацией, были оглашены в прямом эфире телеканала «Имеди».

Первый тур голосования состоялся 28 октября, и ни один из кандидатов не смог набрать более 50% голосов. Зурабишвили получила

38,64% голосов, Вашадзе — 37,73%. Оба конкурирующих сейчас политика возглавляли МИД республики во время президентства Саакашвили, но в нынешней кампании представляют противоборствующие политические силы.

Из опросов общественного мнения следовало, что результаты второго тура непредсказуемы. По данным опроса Edison Research, проведенного 12–18 ноября, за Вашадзе были готовы проголосовать 52%, за Зурабишвили — 48%. Однако опрос Gallup International, проведенный 16–18 ноября, показал прямо про-

тивоположный результат — четырехпроцентный перевес в пользу Зурабишвили.

Из одного министерства, но с разными взглядами

Формально Саломе Зурабишвили является независимым кандидатом, но поддержку ей оказывает правящая в стране с 2012 года «Грузинская мечта» и ее лидер — самый богатый человек Грузии Бидзина Иванишвили (в 2016 году Forbes оценивал его состояние в \$4,8 млрд). Шесть лет назад «Гру-

зинская мечта» одержала свою первую победу на парламентских выборах, опередив «Единое национальное движение» (ЕНД). В 2013 году поддерживаемый ею кандидат Георгий Маргвелашвили победил на президентских выборах, а в 2016 году «Грузинская мечта» получила большинство в парламенте — 115 из 150 мест.

После того как Саакашвили лишился власти, ЕНД не теряло надежды на реванш. За поддерживаемого движением Вашадзе агитировал блок «Сила в единстве», в который входят десять оппо-

Российско-грузинские экономические связи

Россия — второй по объему торговли партнер Грузии (на первом месте Турция, на третьем — Китай). По данным Национальной службы статистики страны, в 2017 году оборот составил около \$1,2 млрд (11,1% от общего внешне-торгового оборота Грузии).

При этом по сравнению с 2016 годом он вырос на 34,2%. За 2017 год из Грузии в Россию экспортировали около 300 тыс. т ферросплавов, более 67,3 тыс. т минеральной и питьевой воды, свыше 6,6 тыс. т спиртных напитков, более 2,7 тыс. легковых автомо-

билей. Россия остается главным импортером грузинского вина — 47,8 млн бутылок в 2017 году (рост составил 76% по сравнению с 2016 годом). Из России в Грузию в 2017 году экспортировали около 512,3 тыс. т пшеницы, нефть и нефтепро-

дукты общим весом более 237,4 тыс. т. По данным Национальной администрации туризма, по количеству граждан, посетивших Грузию в минувшем году, Россия занимает третью позицию (около 1,4 млн россиян — на 34,1% больше, чем в 2016 году).

Большинство туристов, посещающих Грузию, приезжают из Армении (1,7 млн человек; рост на 14,8%), затем следуют Азербайджан (около 1,7 млн, рост на 11,2%) и Турция (более 1,2 млн, снижение на 0,8%).

Последнее всеобщее голосование

Нынешние президентские выборы — последние, в которых голосование является прямым и всеобщим. После реформы 2010 года Грузия стала парламентской республикой; в 2017 году грузинский парламент утвердил изменения в Конституцию, согласно которым уже в 2024 году избирать главу государства будут 300 членов специальной коллегии. Согласно обновленной Конституции президент Грузии сохраняет за собой звание главы государства. Он является высшим политическим должностным лицом, но без исполнительных функций, представляет государство на международном уровне; вести переговоры и оформлять соглашения он может лишь с согласия правительства. Он также лишен законодательной инициативы.

зиционных партийных объединений. Сторонники Саакашвили рассчитывают на то, что Вашадзе, победив, поможет экс-президенту вернуться в страну (Саакашвили был лишен гражданства в 2015 году, после того как получил

украинское, а в 2018 году по двум уголовным делам был приговорен на родине к шести годам тюрьмы). Ранее в своих предвыборных выступлениях Вашадзе неоднократно обещал помиловать Саакашвили, но в соответствии с новой Конституцией у него практически нет возможности повлиять на прокуратуру и суд. Вашадзе также обещал добиться проведения досрочных парламентских выборов.

Отношения с Россией вряд ли улучшатся

Во время предвыборной кампании Зурабишвили заявила, что Россия, желая завладеть Абхазией и Южной Осетией, «начала против Грузии войну еще сто лет назад», но конфликт 2008 года «начала Грузия», и вина за это во многом лежит на Саакашвили: он «разбомбил собственное население в Цхинвали», хотя «не имел на это никакого права». Заявление Зурабишвили вызвало резкую критику сторонников экс-президента.

Иванишвили, защищая Зурабишвили, сказал, что она «не сказала ничего расходящегося с отчетом комиссии Евросоюза», в котором значительная часть вины за события 2008 года возлагается именно на Тбилиси, но также говорится, что ответ российских войск на атаку в Южной Осетии был хоть и законным, но чрезмерным.

Вашадзе же в отношениях с Россией является последовательным сторонником политики Саакашвили. Выдвигаясь в президенты, он обещал противостоять «военно-террористической агрессии России». Летом в интервью «Коммерсанту» он заявил, что восстановление дипломатических отношений с Россией невозможно (они были разорваны в 2008 году), пока Москва признает независимость Абхазии и Южной Осетии.

В целом ни Зурабишвили, ни Вашадзе нельзя назвать пророссийскими политиками. Однако после прихода к власти «Грузинской мечты» отношения между странами стали налаживаться. Спустя четыре года после вой-

ны, в декабре 2012 года, был открыт диалоговый канал с Грузией в формате неофициальных встреч заместителя министра иностранных дел России Григория Карасина со спецпредставителем премьер-министра Грузии Зурабом Абашидзе. В конце 2013 года между Россией и Грузией возобновилось регулярное автомобильное, с октября 2014 года — авиационное сообщение.

В преддверии второго тура Саакашвили обвинил Иванишвили в связях с Кремлем. В эфире грузинского телеканала «ТВ Пирвели» он заявил, что в Тбилиси для встречи с грузинским олигархом по поручению президента России прилетел украинский политик Виктор

Медведчук, известный хорошими отношениями с Владимиром Путиным (он является крестным дочерью российского президента).

У «Грузинской мечты» и союзников Саакашвили есть консенсус по поводу отношений с Россией, поэтому рассчитывать на их нормализацию не приходится, считает старший научный сотрудник Центра проблем Кавказа и региональной безопасности МГИМО Николай Силаев. «Договариваться с Россией они не собираются, для этого необходимо признать ответственность за развязывание войны, и делать этого никто не станет. А торговать с Россией будут и те и другие», — уверен он. ■

Муки выборов

Саломе Зурабишвили родилась в Париже и там же получила образование, в 2003 году была послом Франции в Грузии. В 2004–2005 годах занимала пост министра иностранных дел. При ней было достигнуто соглашение о выводе из страны российских военных баз. В ноябре 2010 года Зурабишвили

объявила об уходе из грузинской политики — она возглавила комиссию Совета Безопасности ООН по вопросу санкций против Ирана. В 2016 году была избрана в грузинский парламент.

Григол Вашадзе окончил МГИМО и работал кадровым дипломатом

в структурах МИД СССР. В конце 1980-х годов был сотрудником отдела по ядерным вооружениям и космосу. После распада СССР получил российское гражданство. Вернулся в Грузию после «революции роз» в 2003 году вместе с супругой — бывшей примой-балериной Большого театра Ниной Ананишви-

ли. Во время российско-грузинского конфликта 2008 года занимал пост заместителя министра иностранных дел. После войны Вашадзе возглавил министерство и находился на этой должности до 2012 года. Демонстративно отказался от российского гражданства.

**Начните
день
со стилем**

РБКСТИЛЬ

Реклама 18+

ФИНАНСЫ Эльвира Набиуллина объявила о возобновлении закупок валюты

ЦБ делает подарок Минфину после праздников

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА

ЦБ в январе может вернуться к закупкам валюты на открытом рынке, прерванным в конце августа, допустила Эльвира Набиуллина. Возврат к покупке валюты будет играть против рубля, но ЦБ может уменьшить это влияние повышением ставки.

Банк России может возобновить закупки иностранной валюты для Минфина по бюджетному правилу с 15 января 2019 года, если ситуация на финансовых рынках не изменится, заявила председатель ЦБ Эльвира Набиуллина. Окончательное решение примет совет директоров Банка России на заседании 14 декабря.

«При сохранении нынешней ситуации на финансовых рынках мы считаем возможным возобновление регулярных покупок в следующем году после новогодних праздников, 15 января», — сказала Набиуллина в ходе форума «ВТБ Капитала» «Россия зовет».

Из-за обвального падения рубля в конце августа и начале сентября ЦБ принял решение ввести мораторий на закупки валюты до конца 2018 года. Тогда российская валюта ослабла на фоне ожидания новых санкций США против России. В августе в конгресс был внесен законопроект, предполагающий запрет для американцев совершать операции с новым российским госдолгом и ограничения на долларовые операции для российских госбанков (Сбербанка, ВТБ, Газпромбанка, Россельхозбанка, ВЭБа и Промсвязьбанка). В ноябре Bloomberg со ссылкой на американских сенаторов сообщил, что конгресс не успеет обсудить инициативу и провести голосование о новых санкциях против России до конца года.

После возобновления регулярных покупок валюты на рынке ЦБ может начать и так называемые отложенные покупки, то есть покупки тех объемов валюты, которые не были приобретены во второй половине 2018 года из-за моратория. «Хотела бы подчеркнуть: если решение по отложенным покупкам будет принято, то мы будем их осуществлять очень плавно как минимум до 2021 года», — пояснила Набиуллина.

Объем отложенных покупок за период моратория составит около \$30 млрд, говорится в обзоре «ВТБ Капитала». Таким образом, максимальное дополнение к регулярным закупкам валюты может составить \$1,4 млрд в месяц, если ЦБ будет докупать валюту в течение 2019–2020 годов, рассказали аналитики ВТБ.



Если валютный рынок спокойно отреагирует на новость о возможном возобновлении закупок валют 15 января, то шансы на то, что ЦБ Эльвиры Набиуллиной оставит ключевую ставку без изменения, будут велики, считает эксперт

Заявление Набиуллиной — это явный сигнал к возврату ЦБ на валютный рынок, считает макроаналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов. «Правительству нужна живая валюта, а отсутствие покупок на открытом рынке не обеспечивает ее приток в резер-

Рубль отреагировал на заявление Эльвиры Набиуллиной небольшим повышением в пределах 20–30 коп. к доллару и евро, а затем его курс немного скорректировался

вы», — говорит Мурашов. Если против России будут введены новые санкции, которые вызовут волну распродаж на валютном и долговом рынках, то ЦБ приостановит закупки на время, как регулятор уже делал, и возобновит их позднее, отметил экономист.

Решение ЦБ заранее, до заседания по ставке, внести больше определенности по сроку начала операций по закупке валют крайне важно, полагает главный экономист по России «ВТБ Капитала» Александр Исаков. «Это серьезно сокращает для заинтересованных наблюдателей неопределенность. Мы уже сейчас можем посмотреть на реакцию рынка на решение, что облегчит совету директоров принятие решения по ставке», — подчеркивает Исаков. Если валютный рынок спокойно отреагирует на новость о возможном возобновлении закупок валют 15 января, то шансы, что ЦБ оставит ключевую ставку без изменения, будут велики, предсказывает экономист.

Рубль отреагировал на заявление Набиуллиной небольшим повышением в пределах 20–30 коп. к доллару и евро, а затем его курс немного скорректировался. Американская валюта подорожала на 15 коп., с 67,29 руб. на 12:05 мск до 67,44 руб. на 18:00 мск. Курс евро за то же время подрос на 14 коп., с 75,9 до 76,04 руб.

Валютный рынок не обманешь, возвращение ЦБ к закупкам валюты все равно окажет негативное влияние на рубль, уверен Ста-

нислав Мурашов. Какова бы ни была конъюнктура, сам факт возобновления будет сильно влиять на ослабление рубля — «плюс пять рублей как минимум». «Можно ожидать и большего ослабления», — допускает Мурашов. Факторов в пользу повышения ключевой ставки сейчас слишком много, и ЦБ придется ее повысить, считает Мурашов. «Я думаю, что у ЦБ был изначально план: мы продолжаем повышение ключевой ставки, но выходим на валютный рынок», — отмечает эксперт.

Впрочем, возобновления закупок валют может и не состояться, осторожен директор аналитического департамента «Локо-Ин-

вест» Кирилл Тремасов. На решение ЦБ может повлиять саммит G20 в Аргентине на уровне глав государств, а также заседание стран ОПЕК+ (нефтяной картель плюс Россия), на котором планируется рассмотреть вопрос о продлении ограничения добычи нефти на 2019 год, указывает он. Кроме того, сохраняется угроза ужесточения санкций против России.

«Какие настроения будут на рынках к 14 декабря, сейчас загадывать сложно, если они резко ухудшатся, то я не думаю, что ЦБ будет еще больше дестабилизировать ситуацию и напоминать о возвращении на валютный рынок», — заключает Тремасов. ▀

Правило такое

Бюджетное правило предполагает, что нефтегазовые доходы, полученные бюджетом от превышения цен на нефть уровня \$40,8 за баррель, направляются на покупку валюты для формирования резервов. Механизм действует с февраля 2017 года, объемы планируемых закупок устанавливаются ежемесячно. Сейчас Минфин продолжает покупку валюты по этой схеме, но уже не на открытом рынке, а напрямую у регулятора. Так, с 8 ноября по 6 декабря министерство планирует приобрести валюту на 525,8 млрд руб. (каждый день — на 25 млрд руб.).

ПЕРСПЕКТИВА Минэкономразвития представило прогноз социально-экономического развития России до 2036 года

Доходное ускорение

ИВАН ТКАЧЁВ

Реальные располагаемые доходы россиян будут расти на 2,4% в среднем в 2019–2036 годах, следует из опубликованного долгосрочного прогноза Минэкономразвития. Это позволит увеличить доходы населения в полтора раза.

Минэкономразвития (МЭР) опубликовало прогноз социально-экономического развития России до 2036 года, одобренный на заседании правительства на прошлой неделе. Из документа следует, что в базовом сценарии реальные располагаемые доходы населения будут расти в среднем на 2,4% в предстоящие 18 лет.

По оценке министерства, рост реальных располагаемых денежных доходов населения будет постепенно ускоряться и в среднем составит 2% в 2019–2024 годах, 2,5% в 2025–2030 годах, а в 2031–2036 годах увеличится до 2,7%.

Это позволит увеличить реальные доходы россиян в полтора раза к уровню 2018 года, следует из прогноза. Под реальными располагаемыми доходами понимаются деньги, которые остаются после уплаты всех обязательных платежей (налоги, проценты по кредитам и т.д.) и за вычетом инфляции.

До 2014 года реальные доходы россиян росли более быстрыми темпами: в 2008–2013 годах они увеличились на 22%, следует из данных Росстата. Но затем четыре года подряд они сокращались, и вырастут впервые только в этом году — на 3,4%, по оценке МЭР.

«Повышению реальных располагаемых доходов населения одновременно будут способствовать устой-

чивый и динамичный экономический рост, стабильный и низкий уровень инфляции, а также постепенное увеличение наиболее весомых доходных компонентов за счет мер государственной политики (оплата труда, пенсионное обеспечение, социальные выплаты) и снижение расходных компонентов (процентная ставка по ипотечному кредитованию)», — утверждает Минэкономразвития. Президент Владимир Путин в марте поставил цель снизить среднюю ставку по ипотеке до 7%, сейчас она составляет 9,6% (по выданным в январе–сентябре 2018 года ипотечным кредитам).

«Инновационный путь»

Ведомство считает, что ситуация на рынке труда в предстоящие 18 лет будет определяться «развитием экономики России в условиях перехода на инновационный путь развития, внедрения инноваций, роста производительности труда, повышения уровня кооперации среди предприятий и организаций». Уровень безработицы будет снижаться с 4,8% в 2019 году до 4,3% в 2036-м.

Минэкономразвития исходит из того, что в долгосрочном периоде все действующие гарантии на рынке труда будут сохранены: ежегодно устанавливаемый МРОТ на уровне прожиточного минимума трудоспособного населения за второй квартал предыдущего года, поддержание достигнутых уровней зарплат врачей, учителей и преподавателей вузов, научных сотрудников, соработников и т.д. и ежегодная индексация зарплат прочих категорий бюджетников.

Вслед за существенным ростом доходов населения доля потреби-

тельских расходов в ВВП постепенно увеличится с 50,1% в 2018 году до 53,6% в 2036 году, превысив докризисные значения (53% в 2014 году), говорится в прогнозе.

Потенциальный рост — 3%

Рост реальной заработной платы в долгосрочной перспективе стабилизируется на уровне 2,6%, а в целом за 2019–2036 годы увеличение составит примерно 60%, говорится в прогнозе. «Ожидается, что рынок труда будет находиться преимущественно в равновесии. В результате реальный темп роста заработных плат будет в течение прогнозного периода близок к темпам роста производительности труда», — говорится в документе. Рост производительности труда достигнет пика в 2022 году — 3,2%, а затем постепенно замедлится до 2,7–2,8%.

Меры правительства (национальные проекты, пенсионная реформа, повышение доли инвестиций до 25% ВВП) обеспечат ускорение потенциальных темпов экономического роста в России до 3%, рассчитывает МЭР. В макроэкономике потенциальный ВВП — это максимальный уровень выпуска при полном использовании всех факторов производства и нормальной загрузке мощностей. Сейчас Центробанк России оценивает потенциальный рост в 1,5–2%, Международный валютный фонд — в 1,5%. Базовый прогноз Минэкономразвития рисует довольно оптимистичную картину: постоянный рост численности рабочей силы, в том числе благодаря росту продолжительности здоровой жизни, модернизация основных фондов, более высокая

производительность труда за счет технологического обновления, цифровизации и т.д.

Даже консервативный сценарий МЭР не предполагает каких-либо шоков: ВВП после 2021 года растет в среднем на 3,1%, инфляция закладывается на уровне 4%, но рубль будет немного слабее на фоне более дешевой нефти (ниже \$50 за баррель в 2019–2030 годах). Среднегодовой номинальный курс

доллара в базовом варианте поднимется с 68,8 руб. в 2025 году до 75,2 руб. в 2036 году, в консервативном — с 70,4 до 75,2 руб. Существенный риск — мировые кризисы, которые точно будут на таком горизонте, причем последний из них показал, что российская экономика довольно медленно восстанавливается после потрясений, указывает главный экономист Nordea Bank Татьяна Евдокимова. ▀

Прогноз Минэкономразвития

	2018	2019–2024	2025–2030	2031–2036	рост 2036 к 2018
Цена нефти Urals, \$ за баррель					
базовый	69,6	57,6	52,2	55,5	
консервативный	69,6	46,1	49,3	55,5	
Инфляция на конец года, %					
базовый	3,4	4	4	4	
консервативный	3,4	4,1	4	4	
Рост ВВП, %					
базовый	1,8	2,7	3,2	3	в 1,7 раза
консервативный		2,4	3,2	2,9	
Рост инвестиций в основной капитал, %					
базовый	2,9	6,1	4,1	3	в 2,2 раза
консервативный	2,9	4,9	4,2	3,3	
Рост промышленности					
базовый	3	3	3	2,8	в 1,7 раза
консервативный	3	2,7	2,9	2,7	
Реальные располагаемые доходы населения					
базовый	3,4	2	2,5	2,7	в 1,5 раза
консервативный	3,4	1,7	2,4	2,5	

Источник: Минэкономразвития

РБКБИЗТОРГ

biztorg.ru

+7 495 363-11-11
biztorg@rbc.ru

Открой свой бизнес
под известным брендом

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва,
ул. Профсоюзная, д. 78, стр.1, ОГРН 1027700316159
Реклама 16+

ТОПЛИВО Владельцы независимых АЗС добились изменения соглашения с правительством

Бензин слегка оттаял

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Изначально в соглашении правительства с нефтяниками «была допущена ошибка», поэтому Российский топливный союз попросил ФАС и Минэнерго (подписывали соглашение от имени правительства) ее устранить, сказал Аркуша. В протоколе по итогам совещания у Козака указывалось, что независимые АЗС могут продавать топливо не более чем на 4% выше индикативной цены, под которой понимались мелкооптовые, а не розничные цены, пояснил Аркуша. Уже подготовлены разъяснения, устраняющие правовые неопределенности в трактовках протокола совещания Козака с нефтяниками, добавил Голомолзин. «Такие изменения внесены, поскольку условия работы розничных сетей крупных компаний отличаются [от независимых]: их АЗС имеют более высокий пролив (объем реализации топлива. — РБК) и расположены в более удачных местах», — сказал он. Представитель Козака Илья Джус подтвердил РБК, что поправки утверждены после обращения ФАС к вице-премьеру. Однако замглавы ФАС сказал РБК, что не ожидает роста цен на заправках в связи с этим уточнением.



ФОТО: Виктор Коротаев/Коммерсантъ

Более высокие цены, чем у крупных нефтяных компаний, — вынужденная мера, но после уточнения формулировок топливного соглашения у независимой розницы будет меньше рисков быть оштрафованными ФАС, сказал эксперт

Цены пошли вниз

По данным Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи, 28 ноября цены на бензин АИ-92 снизились по сравнению с предыдущим торговым днем на 3,15%, до 46,153 тыс. руб. за тонну, на АИ-95 — на 4,08%, до 48,56 тыс. руб. за тонну. Это ниже индикативных цен, указанных в топливном соглашении нефтяников с правительством, для Центрального федерального округа — 52,645 тыс. руб. для АИ-92 и 56,33 тыс. руб. для АИ-95.

Как это отразится на ценах

Благодаря этой корректировке топливного соглашения независимые АЗС получают возможность увеличить маржу до 8–9% вместо прежних 4–5%, сказал РБК глава Независимого топливного союза (объединяет независимых трейдеров и владельцев) Павел Баженов.

ИНВЕСТИЦИИ Почему Алексей Кудрин раскритиковал предложения Андрея Белоусова

Сомнений палата

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Из них в наибольшей степени готовности находятся 19 проектов на сумму почти 3 трлн руб., добавил он. При этом Силуанов отдельно выделил арктические проекты, реализация которых, по его словам, послужит выполнению «национальной цели» по увеличению грузопотока по Северному морскому пути до 80 млн т до 2024 года.

В презентации от 21 ноября, подготовленной рабочей группой накануне совещания у Путина (у РБК есть копия, ее подлинность подтвердили два источника в компаниях из списка Белоусова), среди основных проектов ВСМ Москва — Казань не значится. Зато арктических проектов в ней шесть, а инвестиции в реализацию минерально-сырьевого и логистического потенциала Арктики оцениваются в 4,4 трлн руб.

В этом противостоянии Силуанов выглядит сильнее, а на Арктику, скорее всего, будет выделено дополнительное финансирование, учитывая интересы сырьевого блока и сильных лоббистов по этому направлению, сказал РБК политолог Николай Миронов.

Критика Кудрина

Предложения рабочей группы, которые Силуанов представлял Путину, подверг резкой критике глава

Счетной палаты, бывший министр финансов Алексей Кудрин. «В докладе [Силуанова] прозвучало, что отобрано 174 инициативы, которые требуют 10 трлн руб., из них 3 трлн руб. собственных средств предприятий. Остается вопрос, за счет чего остальные [7 трлн руб.]», — спросил он.

Кудрин указал на то, что нынешний формат работы по привлечению частных инвесторов привел к противоположным результатам — запросам о господдержке вместо частных инвестиций в госпроекты. «Предложив эти проекты, мы получили волну запросов на бюджетные государственные инвестиции», — сказал он. — Если бюджетные инвестиции увеличиваются не по заранее оговоренным критериям, это может привести к индивидуальным подходам, которые будут иметь негативное влияние на конкуренцию». По его словам, в любом случае Счетная палата будет иметь отношение к анализу таких ситуаций. «Но я считаю, чтобы уменьшить коррупционную составляющую и создать общие правила работы, наверное, стоит заранее договориться об общих правилах, на которых участвует государство [в таких проектах]», — заключил он.

Кроме того, Кудрин напомнил, к каким последствиям привело письмо Белоусова в августе с предложением

изъять 500 млрд руб. сверхдоходов. «В тот момент, когда эта информация стала известна рынку, тогда капитализация данных компаний обрушилась больше чем на 5%, больше чем на 400 млрд руб. Сегодня от того поручения отошли, но оно имеет очень сильный негативный тренд, хвост в информационной среде», — отметил он. Рассмотрение новых проектов нужно «отделить» от этого письма, подчеркнул глава Счетной палаты.

На его упрек Белоусов ответил, что бизнес сам выступил с инициативой, «чтобы предоставление возможности участия в национальных проектах стало альтернативой какому-либо фискальному изъятию». По уже готовым проектам предполагаются «минимальные затраты со стороны государства», в основном правительство просто будет обеспечивать регуляторную и налоговую стабильность, объяснил он.

«По сути дела, речь идет о создании условий, при которых бизнес будет вкладывать деньги (сверхдоходы. — РБК) в проекты, а не направлять на дивиденды», — объяснил он. Значительная часть из тех 14 компаний, которые планировали направить основную часть дополнительной прибыли (до 80%) от ослабления рубля на дивиденды, отказались от такого подхода, похвастался Белоусов.

Этот конфликт в прямом эфире на совещании у Путина объясняется конкуренцией за экономическую идеологию и личными амбициями Кудрина, а также его борьбой за влияние и возможное достижение в будущем более высоких постов, полагает политолог Миронов. Этот конфликт вряд ли срежиссирован, учитывая, что глава Счетной палаты всегда старался транслировать позицию, которая отличается от позиций других представителей экономического блока, и для этого ему нужна публичная дискуссия, отмечает эксперт. «По функционалу он должен обеспечивать рациональное и эффективное использование госденег. Этим он подтверждает статус как свой, так и Счетной палаты», — напоминает политолог.

Что думает бизнес

«Мы с вами хорошо знаем, это аксиома — без частных инвестиций мы вряд ли сможем добиться тех результатов, которые ожидаем, и решения тех задач, которые для себя сформулировали» — так Путин завершил совещание с правительством, чтобы примерить позиции Кудрина и Белоусова.

Работа над привлечением бизнеса в госпроекты началась именно с письма Белоусова с предложением

изъять более 500 млрд руб. сверхдоходов. Эти деньги нужны на выполнение майского указа Путина, писал он. Но бизнесу удалось заручиться поддержкой Силуанова, который перевел дискуссию об изъятиях в обсуждение условий, на которых будут привлекаться частные деньги в госпроекты. В Минфине тогда сочли, что идея Белоусова «негативно повлияет на инвестклимат, она подрывает принцип стабильности и предсказуемости фискальных условий», говорили источники РБК.

Для отбора проектов, которые могут претендовать на господдержку, а также госпроектов с частными инвестициями создали рабочую группу, в которую вошли Силуанов, Белоусов, глава РСПП Александр Шохин, главы госкомпаний и профильные министры. Обсуждаемые меры господдержки обещают бизнесу неизменность налоговых и неналоговых условий, а также налоговые возвраты. Компании из списка Белоусова стали заявлять свои как старые, так и новые инвестпрограммы. Минфин отчитался о получении заявок почти на 1 тыс. проектов стоимостью 80,7 трлн руб. Исходя из презентации рабочей группы, компании готовы инвестировать в основном в модернизацию собственных мощностей и свои экологические проекты, которые вписываются в формат нацпроектов. «Нам,

В среднем по России они могут повысить цены на 3,49 руб. за литр бензина АИ-92 и на 3,59 руб. — за литр АИ-95, подсчитал он.

Но опрошенные РБК владельцы заправок не планируют так сильно повышать цены. «Пользоваться возможностью повысить цены мы не будем», — сказал РБК владелец сети АЗС «ИП Гац» в Краснодарском крае Роман Гац. По его словам, сейчас литр АИ-92 на его заправках стоит на 0,2 руб. дороже, чем у крупных компаний, АИ-95 — на 0,7 руб.

«У нас нет самоцели получить 4% наценки к уровню цен крупных нефтяников», — добавил совладелец самарской сети АЗС «Олви» Олег Бузин. Бензин на его заправках и так стоит на 2–3 руб. дороже, чем на АЗС крупных нефтяников.

«Независимый сектор опять попадает в безвыходное положение. С одной стороны, работать при марже 4% абсолютно невозможно. С другой стороны, мы не можем держать на своих заправках цены выше, чем у нефтяных компаний: наши клиенты уходят к ним, мы теряем объем продаж топлива», — комментирует Баженов.

Более высокие цены, чем у крупных нефтяных компаний, — вынужденная мера, но после уточнения формулировок топливного соглашения у независимой розницы будет меньше рисков быть оштрафованными ФАС, говорит Евгений Аркуша. ■

как и всем остальным, сейчас важно, чтобы наши проекты признали инфраструктурными и помогли реализовать, а не наоборот — заставили подключиться к другим инфраструктурным проектам», — сказал РБК источник, близкий к одной из компаний, представитель которой участвовал в совещании в Минфине.

Источник в другой компании из списка Белоусова заявил РБК, что у компаний и так обширная инвестиционная программа, а инициативы властей по привлечению инвестиций только усложняют работу. «Доходит до того, что владелец, все вице-президенты и менеджеры вместо того, чтобы решать ежедневные бизнес-вопросы, выполняют бумажную работу для рабочей группы», — сетует он. Собеседник РБК также сомневается, что все компании будут иметь равный доступ к господдержке.

«Что действительно происходит, так это включение в список проектов из собственной инвестиционной программы. Но это ничему не противоречит: было сказано, что есть какие-то сверхдоходы, а бизнес говорит — «не знаем про сверхдоходы, да это и не важно, так как все равно все реинвестируем в экономику», — рассказывает источник в компании из списка Белоусова.

О планах по участию частных инвесторов в госпроектах пока ничего не известно. ■

МНЕНИЕ

Самые актуальные проблемы российской розницы

Сергей Негодяев,

директор по работе с портфельными компаниями Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ)



ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

Несмотря на экономические трудности последних лет, о смерти крупного ретейла в России пока говорить рано.

Консолидация в ретейл-секторе, наоборот, набирает обороты: «Магнит» и X5 Retail Group, каждая из которых отчиталась о выручке в 1 трлн руб. по итогам 2017 года, наращивают доли и вместе занимают уже около 13,5% рынка. При этом пять самых крупных игроков контролируют лишь 23% российского рынка, в то время как в развитых экономиках эта цифра достигает 60–70%. Это говорит о том, что технологическое развитие и консолидация рынка будут иметь первостепенное значение для роста ведущих игроков российского ретейла в ближайшие годы.

Сейчас помимо массового открытия новых магазинов компании ищут пути использования технологических решений для оптимизации расходов и появления новых точек роста, в том числе полагаются на технологии больших данных.

В конце 2014 года произошло определенное проседание экономики и снизилась покупательная способность граждан. В результате ретейлеры, в первую очередь крупные, начали искать точки повышения своей эффективности. Для них вопрос инновационности и технологий — это вопрос выживания. При этом мелкий ретейл остается за бортом этих процессов, поскольку для небольших предприятий этот вопрос стоит менее остро и в большинстве случаев они не сравнятся с крупным ретейлом ни по технологическому обеспечению, ни по технологической поддержке и вовсе не имеют потребностей крупного ретейла.

Что нужно ретейлерам

Российские ретейлеры готовы вкладываться во все проекты, которые позволяют им эффективнее конкурировать за пользователей и повышать средний чек. Другое направление — это оптимизация расходов. Таким образом, российский ретейл активно генерирует спрос на технологии и инновационные решения, связанные с автоматизацией человеческого труда. Причем если раньше мы заменяли машинами ручной труд, то сегодня заменяем интеллектуальный, автоматизируя рутинные задачи и высвобождая драгоценный человеческий ресурс для решения более сложных задач. ФРИИ видит огромные перспективы в видеоаналитике и цифровом рекрутинге, замене людей в бухгалтерии, финансах, продажах и юриспруденции, а ведь все это вместе составляет рынок объемом несколько триллионов долларов.

Онлайн-ретейл — это один из самых быстрорастущих сегментов в России. В России вообще в целом один из самых высоких показателей использования интернета: порядка 90 млн из 140 млн людей уже активно пользуются интернетом, и все большую популярность набирает мобильное потребление.

По данным АКИТ (Ассоциация компаний интернет-торговли), объем онлайн-продаж в 2017 году составил 1,040 трлн руб., дальнейший рост этого сегмента рынка прогнозируется на уровне 20%. Множество людей, вместо того чтобы покупать какие-то продукты, товары или услуги в офлайне, пользуются для этого интернетом.

«Еще одним перспективным направлением являются финансовые технологии, позволяющие привязать пользователей непосредственно к их магазину или сети магазинов, тем самым отняв часть рынка у конкурентов»

Важно, что еще не вся Россия охвачена интернетом. Это значит, что уровень интернет-проникновения, особенно мобильного, будет расти и люди начнут потреблять больше сервисов, товаров и интернет-услуг. Снижается страх населения перед покупками в интернете.

Различные решения сферы интернета вещей также начинают находить применение в России, в том числе те же самые банальные RFID-метки, которые позволяют нам вести управляемую работу с грузами и точно определять, где что находится.

Что касается технологий VR/AR, то это действительно крайне перспективная тема, но успешных кейсов их реализации с точки зрения бизнеса с хорошими результатами мы пока не видели. Однако существует большая уверенность, что этот рынок вскоре сможет оказывать значительное воздействие на нашу повседневную жизнь. Большинство инвесторов сейчас инвестируют в такие проекты в ожидании того, что эти технологии изменят формат потребления клиентов. В частности, технология VR может использоваться для того, чтобы помочь покупателям впер-

вые визуализировать применение определенных товаров, например вещей для дома.

С точки зрения класса технологий видеоаналитики, используя видеопотоки с камер, расположенных в магазинах, можно решать огромное количество задач. Например, можно смотреть, каким образом пользователи ходят по вашему магазину, и выстраивать оптимальные цепочки стоек с товарами, чтобы человек больше потреблял. Также можно связывать лицо потребителя с его мобильным телефоном, если он у вас есть, и высылать push- или СМС-уведомления о персональных скидках, таким образом стимулируя продажи дополнительных товаров. Третье, что можно делать, — формировать специальные систе-

— крайне высокая разнородность вызовов и проблем — от закупок и управления складами до маркетинга и продаж;

— невысокая технологическая продвинутость компаний в секторе;

— слишком большое количество похожих решений на рынке, в связи с чем заказчики не понимают, как выбрать оптимальный из всех имеющихся вариантов;

— неумение работать со стартапами на ранних этапах развития.

С учетом нашего опыта работы с корпорациями мы видим, что для успеха ретейл-стартапа необходимо, чтобы проекты, которые предлагаются корпорациям, во-первых, имели успешные пилотные кейсы с провалированными результатами и, во-вторых, имели некий интерфейс для работы с крупным бизнесом. Молодая компания не всегда понимает, каким образом надо коммуницировать с крупными предприятиями, не понимает цикл продаж, логику принятия решения, в итоге появляется большое количество ожиданий с обеих сторон, которые не оправдываются. Бывают и абсурдные случаи, когда корпорация планирует бюджет на закупку какого-то решения, а к моменту, когда все конкурсные и бюджетные процедуры завершены, оказывается, что интересовавший ее стартап уже умер.

В 2016 году инвестиции в in-store превысили прогнозируемый максимум и составили более \$752 млн. В целом, по данным Tracxn, только за последние два года общемировые инвестиции в retail-tech-стартапы составили более \$2,3 млрд. В то же время российский крупный ретейл только нащупывает свой путь в этом направлении, но непростые рыночные условия лишь помогают большому бизнесу становиться более открытым в работе с технологическими стартапами. Одновременно в России растут количество и технологическое разнообразие новых стартап-проектов, решения которых могут быть применимы в ретейле. Так, за три первых года работы ФРИИ число стартапов в воронке фонда, продукт или сервис которых может быть успешно применен в розничной торговле, превысило несколько тысяч. По нашим прогнозам, в обозримом будущем рынок инвестиций в технологии tech-retail будет продолжать активный рост.

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

Правила успешного стартапа

Мы видим несколько проблем, с которыми сталкивается российский ретейл:

Мировой рынок биометрических технологий

\$14,45

млрд составлял объем мирового рынка биометрических систем в 2016 году, по данным J'son & Partners Consulting. По прогнозу, в 2022 году он вырастет до \$40,2 млрд

1,19 млрд

человек зарегистрированы в крупнейшей системе биометрической идентификации — Aadhaar (Индия) по состоянию на январь 2018 года

26%

всех биометрических проектов в мире относятся к банковскому сектору

50%

жителей Индии используют биометрические данные для банковских операций. В Китае этот показатель составляет

48%

В Европе пользователи предпочитают пароли: так, биометрию для денежных операций использует лишь

21%

англичан

5–9 млн руб.

стоит оборудовать один российский банковский офис стандартизированным решением для снятия биометрических данных

1-e

место среди биометрических технологий занимает сканирование отпечатков пальцев (50% от всего рынка). На втором месте — распознавание лиц (21,6%). На третьем — сканирование радужной оболочки глаза (10,2%)

Источники: J'son & Partners Consulting, Juniper Research, HSBC, РБК

РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦБ заявил о проблемах с внедрением биометрических систем в финансовом секторе

Криптографический дефицит на лицо

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,
ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА

ЦБ заявил о дефиците оборудования для сбора данных в единую биометрическую систему и намерен предложить банкам два новых решения. Участники рынка дефицит отрицают и объясняют проблему нежеланием банков внедрять дорогую систему.

Внедрение биометрической системы в банковском секторе осложняется нехваткой криптографического оборудования. Об этом заявил первый заместитель директора департамента информационной безопасности Банка России Артем Сычев, выступая на SOC-форуме 27 ноября. По его словам, внедрение Единой биометрической системы (ЕБС) осложняется тем, что предприятия не могут произвести должное количество устройств с отечественной криптографией.

Есть ли дефицит оборудования и что ЦБ предлагает в качестве альтернативы, разбирался РБК.

Зачем банкам биометрия

Единая биометрическая система — это цифровая платформа для идентификации граждан

по голосу и изображению лица. Минкомсвязь и другие ведомства занимаются созданием системы с середины 2016 года по поручению правительственной комиссии по информационным технологиям. Сначала система внедряется в банковском секторе. Клиенту нужно явиться в банк только один раз, чтобы сформировать свой «цифровой слепок». Этого должно быть достаточно, чтобы затем он мог удаленно становиться клиентом любого банка и дистанционно получать услуги. Чтобы ЕБС «узнала» гражданина и дала доступ к финансовым сервисам, уже зарегистрированный пользователь должен через специальное мобильное приложение или web-форму снять себя на камеру и произнести ключевую фразу. Если голос и изображение совпадут, доступ будет предоставлен.

Сбор данных для ЕБС стартовал в июле 2018 года. К 1 января 2019 года все банки страны должны подключить к ЕБС 20% своих отделений (всего — около 4 тыс. отделений). К середине 2019 года их количество должно вырасти до 60%, а к концу года — до 100%. Согласно «Карте точек банковского обслуживания, где можно сдать биометрию», пока их количество составляет около 450.

Как ЦБ предлагает изменить систему подключения

Как уточнил РБК Сычев через пресс-службу ЦБ уже после форума, для подключения к системе сейчас банкам требуются средства криптографической защиты информации определенного класса. «Напомню, что уже есть стандартизированное решение. В настоящее время с учетом особенностей операционных моделей банков ЦБ совместно с ФСБ проработал вариант облачного и типового решений по подключению банков к ЕБС с выполнением всех необходимых технологических требований и требований по обеспечению информационной безопасности», — сообщил Сычев.

Представитель ЦБ добавил, что два новых варианта — облачное и типовое решения — разработаны «на бумаге», о готовом продукте речи пока не идет. Он не смог пояснить, чем типовое решение будет отличаться от стандартизированного, но заверил, что они будут дешевле, чем стандартизированное. Насколько — не уточнил. Как пояснил РБК источник на рынке обработки биометрических данных, стоимость оборудования одного офиса стандартизированным решением для сбора биометрических

данных обходится в 5–9 млн руб. в зависимости от поставщика.

Разработчиком новых типового и облачного решений является «Ростелеком», который также является оператором ЕБС. «Сейчас банки успешно внедряют стандартное решение (HSM), согласованное с ФСБ. Уже 26 банков интегрируют его. Помимо этого участникам рынка также будет предложено типовое решение «Ростелекома», в котором уже присутствует HSM для подписи биометрических образцов. Третья опция — облачное решение, которое позволит выполнить требования по безопасности путем подключения к специальному сервису, без внедрения оборудования в инфраструктуру банка», — рассказал РБК представитель «Ростелекома».

Сычев также отметил, что ЦБ планирует уточнить долю отделений, которым нужно будет подключиться к ЕБС до конца 2019 года. Ранее глава Банка России Эльвира Набиуллина не исключала, что заявленные сроки внедрения биометрии будут сдвинуты, если регулятор увидит в этом необходимость. В ЦБ обсуждали возможность освободить от этой системы банки, которые не работают с клиентами-физлицами. Как в октябре писал «Коммерсантъ», небольшие банки

просили регулятора освободить их от обязанности принимать биометрию из-за высокой стоимости оборудования.

Существует ли дефицит российского оборудования

Руководитель департамента развития услуг и продуктов «Инфотекс Интернет Траст» (занимается поставкой комплексного решения для сбора и передачи биометрических образцов в ЕБС) Антон Мелузов заявил о дефиците криптографического оборудования отечественного класса. «Все наши клиенты получают необходимые криптографические средства в штатном порядке», — заверил он.

Это подтвердил РБК и представитель Райффайзенбанка. По его словам, банк в настоящее время закупает устройства HSM (аппаратные модули безопасности) и не столкнулся с их нехваткой. Помимо «Инфотекс» оборудование необходимого класса есть у поставщика «Крипто-Про», рассказала представитель Райффайзенбанка. Связаться с «Крипто-Про» на момент публикации материала не удалось.

Представитель Почта Банка заявил, что банк готовится начать закупку оборудования. По его словам, основные поставщики подтверди-

ли сроки поставки оборудования и о дефиците ему неизвестно.

Отрицает дефицит и сам «Ростелеком». По словам его представителя, у поставщиков средств криптографической защиты есть достаточное количество оборудования для удовлетворения потребностей банков.

Впрочем, источник РБК в одном из госбанков подтвердил, что банк столкнулся с дефицитом, но не самой системы, а комплектующих (микрофонов, камер, подставок и т.д.), необходимых для сбора биометрии. «Подходящего под требования оборудования нет в нужном объеме в единицу времени. Все поставляется с задержками, завозы будут, но уже в первом квартале следующего года», — сказал собеседник РБК.

Гендиректор Ассоциации разработчиков и производителей электроники (АРПЭ) Иван Покровский считает, что дефицит криптографических средств вряд ли может быть связан с проблемами производства, так как сейчас мощности основных производителей электроники в среднем загружены на треть. «Кроме того, производство криптографического оборудования легко масштабировать за счет контрактного производства в соответствии с запросами заказчика. Возможности производителей сейчас позволяют это сделать», — отметил Покровский.

Он считает, что проблема может быть связана с нежеланием заказчиков (в частности, банков) внедрять в свою имеющуюся инфраструктуру, основанную, как правило, на иностранном оборудовании, отечественные криптографические решения. Это требует финансовых, временных и физических затрат, хотя в дальнейшем в обслуживании и поддержке российское оборудование окажется дешевле, чем зарубежное, оговорился он. «Едиственная проблема, которая может возникнуть со стороны производителей — несоответствие каких-то разработок требованиям документации (например, если предприятие делает не все элементы решения)», — сказал Иван Покровский. Он уверен, что проблему можно решить, если заказчик будет заинтересован в использовании российских решений, сформулирует производителю техническую задачу и планирует необходимый объем поставок. ■

АКТИВЫ Акционеры вольют в обслуживающий РЖД банк еще 6 млрд руб.

Капитал возвели в Абсолют

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНЫШОВА

Акционеры Абсолют Банка снова вольют в его капитал 6 млрд руб. — столько же они предоставляли в августе. Основная проблема — санируемый Балтинвестбанк. Новой докапитализации не хватит, потребуется еще одна, уверены в Moody's.

Акционеры Абсолют Банка, которому рейтинговое агентство Moody's неделю назад снизило рейтинг с В1 до В2, запланировали вновь докапитализировать банк. Вопрос о докапитализации на 6 млрд руб. вынесен на внеочередное собрание акционеров 27 декабря, следует из решения совета директоров Абсолют Банка. Предыдущая докапитализация на такую же сумму была проведена в августе 2018 года.

Допэмиссию акций Абсолют Банка должны будут выкупить действующие акционеры (суммарно контролируют почти 100% акций банка) — УК «Трансфингрупп», УК «Тринфиго», ЗАО «Лидер» и ПАО «Объединенные кредитные системы», связанные с учрежденным РЖД негосударственным пенсионным фондом «Благосостояние». НПФ сейчас находится в процессе акционирования, после чего у него появятся новые собственники — 50% минус одна акция будет владеть Газпромбанк, структура Россельхозбанка — ООО «РСХБ Управление активами» — получит 19,5%, а РЖД сохранят долю в размере 25% плюс одна акция.

В ходе доэмиссии ценные бумаги планируется выкупать по цене 26,74 руб. за акцию (на основании оценки ЗАО «Российская оценка»). Исходя из увеличенного капитала (вырастет на 31,4%, до 9,4 млрд руб.) банк оценен в 25,1 млрд руб., в ходе предыдущей докапитализации банк оценивался немногим меньше — в 24,8 млрд руб.

Абсолют Банк ожидает, что процесс докапитализации на 6 млрд руб. завершится весной 2019 года. Ожидается ли изменение долей акционеров по итогам выкупа доэмиссии, в банке не сообщили, отметили, что акционеры будут при-

нимать решение о выкупе акций непосредственно перед началом их эмиссии. «Акционеры увеличивают капитал банка последовательно — для реализации целей и задач утвержденной стратегии», — пояснила РБК председатель правления Абсолют Банка Татьяна Ушкова.

Проблемы санатора

Докапитализация Абсолют Банку в основном требуется из-за Балтинвестбанка, взятого группой на санацию в конце 2015 года, и введения нового стандарта отчетности МСФО 9, потребовавшего единовременного увеличения отчислений под обесценение кредитов.

Из-за перехода на новые стандарты Абсолют Банк лишился на конец 2017 года 65% капитала, писали в своем исследовании аналитики рейтингового агентства Fitch. Новый стандарт вводит понятия «кредиты второй стадии» (необесцененные кредиты, но с существенным увеличением кредитного риска) и «кредиты третьей стадии» (обесцененные). По МСФО 9 у Абсолют Банка суммарные показатели чистых (за вычетом резервов) кредитов второй и третьей стадий достигли 539% от капитала, подсчитывали летом в Fitch. Причина таких показателей — санируемый Балтинвестбанк, без его учета отношение кредитов второй и третьей стадий к сумме резервов к капиталу Абсолют Банка было бы на уровне 90% капитала, комментировали в банке, уровень покрытия резервами таких кредитов у группы выше, чем в среднем по рынку.

Рейтинговое агентство Moody's 21 ноября понизило кредитный рейтинг Абсолют Банка с В1 до В2, аргументировав это снижением совокупных показателей достаточности капитала группы Абсолют Банка из-за досоздания резервов по проблемным кредитам Балтинвестбанка и внедрением МСФО 9 в 2018 году. При этом агентство не исключило возможность дальнейшего снижения рейтингов банка из-за неопределенности с источниками дополнительного капитала.

Moody's понизило рейтинг Абсолют Банка по трем причинам: низкий уровень достаточности капитала группы по МСФО — 3,2%, увеличение проблемных кредитов группы по МСФО в первом полугодии 2018 года до уровня 18,1% от портфеля (против 15,7% на 31 декабря 2017 года) и убыточные результаты на уровне группы (чистый убыток по итогам первого полугодия 2018 года — 1,05 млрд руб. против 1,7 млрд руб. за январь—июнь 2017 года), рассказала РБК аналитик Moody's Светлана Павлова.

По ее мнению, ожидаемых 6 млрд руб. докапитализации будет недостаточно для того, чтобы уровень достаточности капитала группы вернулся на комфортный уровень. Однако в прогнозе Moody's на 2019 год заложен еще один источник поддержки капитала Абсолют Банка на сумму, значительно превышающую 6 млрд руб., отметила она. С учетом этих ожиданий Абсолют Банк сможет соответствовать присвоенному ему рейтингу на уровне В2, заключила эксперт рейтингового агентства.

Ставка на розницу

Хватит ли ожидаемых средств от акционеров для дальнейшей реализации стратегии Абсолют Банка — сказать сложно, отмечает директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Владимир Тетерин. «Акционеры ежегодно докапитализируют Абсолют Банк, однако во многом положительный эффект от капитальных вливаний нивелируется расходами на резервирование», — пояснил он. По словам аналитика, текущая работа банка над развитием розничного направления «безусловно, является положительным моментом».

В настоящее время Абсолют Банк в рамках стратегии развития сокращает объем корпоративного кредитования и наращивает розницу, в основном ипотечное кредитование. Объем розничных кредитов банка, по предварительным данным на 30 сентября 2018 года, увеличился на 26,6%, до 99 млрд руб., из них на ипотеку приходится 84,6 млрд руб. Кредитный портфель юридическим лицам за этот период сократился со 102,7 млрд руб. в начале года до 82,3 млрд руб. Банк сосредоточился в корпоративном блоке на обслуживании компаний и контрагентов ОАО «РЖД».

НПФ «Благосостояние» приобрел Абсолют Банк в 2013 году у бельгийской группы КВС за €300 млн. Весной текущего года сообщалось, что РЖД, которые являются основным учредителем НПФ «Благосостояние», вели переговоры о продаже Абсолют Банка, но в итоге сделка не состоялась. ■

Почему потребовалась санация Балтинвестбанка

Балтинвестбанк, принадлежавший нескольким физлицам, в том числе Вадиму Егиазарову (27,8%), работавшему в 1990-х годах советником президента КамАЗа, и принцу Михаэлю фон Лихтенштейну (15%), попал под санацию в де-

кабре 2015 года. Проблемы банка связывали с уходом нескольких крупных корпоративных клиентов. Тогда дыра в капитале банка оценивалась в 20 млрд руб. Санатором был выбран Абсолют Банк, получивший от ЦБ на спасение

банка около 32 млрд руб. Но проблемы Балтинвестбанка оказались значительнее из-за наличия плохих активов — с тех пор он генерирует убытки. Согласно отчетности за первое полугодие 2018 года, убытки банка достигли 2,29 млрд руб.

при активах 58,26 млрд руб. При кредитном портфеле на 43,5 млрд руб. банк был вынужден отправить в резервы 26,7 млрд руб., что превышает 50% от объема всех выданных кредитов.

Тематические приложения к газете РБК

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

rbcplus.ru



Реклама. 16+

Какие риски возникают при масштабировании проектов

Капканы роста

МАРИЯ ШАКИРОВА,
ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Неумение выйти из режима ручного управления, любовь к старым товарищам и неправильная воронка продаж — среди причин, которые губят проекты на этапе масштабирования, считают эксперты и финалисты Премии РБК.

Хорошо известно, что большинство стартапов закрывается в течение первого года работы. Куда реже предприниматели говорят о другой проблеме: большинство выживших компаний останавливается на уровне, которого смогли достичь, и перестают расти. Такие проекты, которые инвесторы за глаза называют «зомби», не сумели масштабировать свой бизнес, попав в одну или несколько ловушек, которые возникают на этапе роста. О том, каких ошибок нужно избежать на стадии масштабирования и о чем следует подумать еще до того, как компания начала расширять бизнес, рассказали члены экспертного совета и финалисты в номинации «Менеджер» Премии РБК 2018.

Поймать в кадры



Дмитрий Зеленин,
президент-основатель Ассоциации менеджеров, куратор блока «Менеджер» Премии РБК

«Основная проблема при масштабировании — это менеджмент. Когда у вас стартап из семи человек, вы легко ими управляете. Но когда прямых подчиненных становится на порядок больше, приходится задуматься о еще одном уровне управления, который вызовет дополнительные издержки. Подход к подбору кадров тоже должен измениться, стать комплексным, поскольку простое увеличение числа сотрудников не даст ожидаемого результата.

Есть несколько связанных с масштабированием моментов, которые чреваты рисками. Первый — расширение линейки продукции, которое прежде всего может привести к ее переизбытку. Второй — операции на новых территориях, как производственные, так и сбытовые. Третий момент — иной уровень конкуренции с участниками рынка, которые заняты в том же сегменте.

Критически важным направлением является учетная поли-



тика. В выросшей компании она не может оставаться на прежнем уровне, ведь сам руководитель при принятии решений способен выбирать и анализировать не слишком большое количество показателей своего бизнеса. При масштабировании компании цифр становится на порядок больше, а значит, в команде должен быть человек, который мог бы готовить их для руководителя. Глава компании уже не сможет оперативно принимать решения по проблемам предприятия, которые ранее отслеживал лично, не сможет настолько углубляться в детали.

Нового подхода требуют и вопросы, связанные со снабжением предприятия. При выросшем обороте снабжение начинает испытывать большие издержки, потому что становится невозможно детально отслеживать их по тем или иным закупкам. Другими словами, закупки осуществляются без должной проверки конъюнктуры рынка. Неконтролируемые издержки могут возникнуть и в логистике.

Далее идут кадровые проблемы, которые при масштабиро-

вании требуется автоматизировать. Налоговый учет также подлежит автоматизации, потому что есть опасность платить больше налогов, чем на самом деле нужно, поскольку разные подразделения будут формировать разные виды. Это прежде всего касается НДС: когда этот налог отслеживает одно подразделение, гораздо проще добиться, чтобы у вас в компании не возникали лишние, совершенно необязательные налоги. Подчеркну, что речь не об уходе от налогов, а о лишних тратах: например, из-за неслаженности в работе между подразделениями может возникнуть ситуация, когда компания платит НДС в текущем месяце, а в следующем его возвращает.

Нельзя забывать и о том, что растущая компания привлекает больше внимания со стороны надзорных органов и со стороны недобросовестных участников рынка, например рейдеров. Нужно учесть связанные с этим многочисленные риски. Есть и другие аспекты масштабирования. Например, изменение концепции рекламной кампании».

Диалог с мастодонтами



Юлиана Слащева,
председатель правления киностудии «Союзмультфильм», финалист Премии РБК

«На мой взгляд, при масштабировании бизнеса основные ловушки связаны с правильным выбором людей. Способна ли команда, которая делает проект, управлять бизнесом, который в два-три раза больше, чем тот, что есть сейчас? Насколько ей хватит квалификации, компетенций, желания и готовности идти на существенно большие риски и брать на себя возросшую ответственность? Два года назад «Союзмультфильм»

стартовал с точки «ноль», и все это время мы пристально наблюдали, как команде удастся справиться с новыми задачами.

Когда компания растет, каждый топ-менеджер должен стать мультифункциональным. Поначалу людей в компанию берут на какие-то конкретные участки работы, на какие-то определенные задачи. Но в момент масштабирования бизнеса команда топ-менеджеров должна объединиться для осуществления глобальных планов и, как следствие, быть способной к кросс-функциональным решениям и задачам. У нас в компании были люди, которые на этапе становления справились, а на этапе серьезного роста — перестали. Стакими нужно расставаться: если компания стабильна и имеет амбиции расти, ей нужны люди, готовые к прорыву, а не к поддержанию текущей деятельности.

Поэтому первая ловушка — это люди. В стабильных компаниях, которыми я управляла, я до 50% своего времени тратила на развитие сотрудников, на их поддержку, на анализ их способностей и характера, стараясь понять, какой у них есть потенциал

нужно очень внимательно управлять взаимоотношениями с внешней средой, потому что часто рост — это кризис. В случае с «Союзмультфильмом» уж точно. Очень много вещей, которые связаны с преодолением нашей компанией кризиса, не нравятся внешней среде. Это требует внимания к взаимодействию с внешними контрагентами, чтобы ситуация внутреннего роста сопровождалась поддержкой со стороны.

Если говорить о «Союзмультфильме», большая часть нашей внешней среды — это гуру, мастодонты, люди, которые создавали золотой фонд анимации. Студия 30 лет находилась в состоянии застоя, а в последние два года очевиден бурный рост, поэтому во внешнем мире появляется так много информации о том, что у нас происходит. Неудивительно, что в отраслевом сообществе были люди, которые воспринимали все эти невероятные изменения крайне негативно.

Компании, которые работают в этой сфере, тоже не могут спокойно на нас смотреть, потому что появляется новый игрок, который начинает встраиваться в уже отлаженную расстановку сил на рынке. Но, кстати, здесь мы не столкнулись с негативом, потому что существует Ассоциация анимационного кино, которая объединяет всех игроков, да и в целом мы работаем в очень консолидированной отрасли, участники которой конструктивно общаются между собой. Через год своей работы в «Союзмультфильме» я стала председателем правления ассоциации и очень благодарна коллегам за доверие, потому что для отрасли я была человеком новым.

Для того чтобы найти общий язык со всеми этими 40–50 авторитетными в отрасли людьми, мне нужно еще несколько лет. Но я эту работу уже начала: например, на всех фестивалях и конкурсах, где я работаю в жюри или экспертных группах, я вместе с нашими гуру участвую в питчингах для молодых режиссеров и отборе проектов. Я ищу финансирование на авторские проекты. Я постоянно веду работу с участниками отрасли. Такое взаимодействие очень важно: когда компания растет и развивается, она может пугать своими действиями внешнюю среду».

Не потонуть в воронке



Давид Ян,
основатель и председатель совета директоров группы компаний АВВУ, эксперт Премии РБК

«Если говорить о масштабировании производства и продаж физического продукта, то главная

проблема в том, чтобы найти правильных людей. Много правильных людей. Разумеется, это важно и для цифрового бизнеса, но там, как правило, размер команды не связан линейно с объемом продаж. А вот в нецифровом бизнесе количество сотрудников по мере масштабирования бизнеса растет весьма значительно.

Где найти волшебного исполнительного директора? Где найти хорошего руководителя продаж, правильных людей в области производства, логистики, закупок, техподдержки, талантливых руководителей региональных офисов? Растите их внутри своей организации с первого дня, ищите по знакомым, дайте еще один шанс рекрутерам.

Масштабирование современного технологического бизнеса начинается с growth hacking. Этот термин появился в 2010 году. Он означает систему маркетинговых и продуктовых экспериментов и исследований, которые позволяют быстро масштабировать бизнес. Они касаются маркетинговой воронки, которая начинается с формирования спроса и продолжается через генерацию лидов — заявок, которые в итоге конвертируются в покупки. Когда компания находится на старте, для того чтобы получить выручку, достаточно, чтобы у тебя был продукт, удовлетворяющий потребности конкретного рынка. Если у тебя еще и юнит-экономика сходится, то есть стоимость привлечения клиента ниже, чем финансовая отдача от него, то все вообще прекрасно. Казалось бы, нажми на педаль газа и получи миллионы пользователей!

Но, к сожалению, жизнь часто устроена сложнее. На этапе масштабирования бизнеса стоимость привлечения пользователя обычно резко возрастает: допустим, на старте вы тратили на привлечение одного платного пользователя \$100, а по достижении 100 тыс. пользователей цена привлечения каждого покупателя стала составлять \$500. Масштабировать бизнес в 1000 раз, просто увеличивая рекламный бюджет, не получится.

В этом случае начинают работать совершенно другие методы. Например, вы можете расширять воронку осведомленных пользователей с помощью контент-маркетинга, публикуя полезные статьи по теме вашего продукта и регистрируя тех, кто захотел их скачать, или применяя, скажем, ивент-маркетинг — создавая практические семинары и конференции и приглашая на них своих будущих покупателей.

Проблема масштабирования имеет отношение не только к формированию спроса и заявок, но и к доставке продукта покупателю, причем это касается как физического, так и электронного продукта. Допустим, вы продаете электронную подписку на услуги умного сервиса обработки фотографий. Пока у вас было 1000 пользователей, со скоростью обработки данных все было хорошо, а как только стало 100 тыс. — все обязательно станет тормозить: сервера начнут не справляться с запросами. Кроме того, появятся пользователи, которые предъявят претензии по конфи-

денциальности и безопасности персональных данных, возникнет требование хранить пользовательские данные на территории страны, где находится подписчик, и еще много других проблем. Нужно быть готовым к тому, что придется проводить серьезную перестройку ряда модулей системы каждый раз, когда число пользователей будет увеличиваться в очередные 10–50 раз».

Анатомия роста



Роман Тышковский,
управляющий партнер компании Odgers Berndtson Russia, эксперт блока «Менеджер» Премии РБК

«Я занимаюсь поиском и оценкой топ-менеджеров, поэтому могу рассказать о проблемах с командой, которые возникают на этапе роста компании.

Когда происходит масштабирование бизнеса, у компании, как у подростка, который вдруг вымахал за лето на несколько сантиметров, не все органы развиваются с одинаковой скоростью. Всегда происходят какие-то западания, задержки, дисбаланс между теми или иными направлениями и людьми. Самая сложная задача, которая стоит перед управленцем, — определить, идет ли речь о временной задержке и человек и его подразделение подтянутся, или это для них потолок и дальше они будут лишь тормозить остальных.

Тут возможны две крайности. Чаще всего люди боятся расставаться с теми, с кем начинали, давая человеку все новые шансы в надежде, что он подтянется. Потом, вспоминая об ошибках, руководители жалеют о том, что слишком поздно поняли: нужно было просто уволить человека, чья должность переросла обладателя. Другая крайность — наоборот, не дать человеку ни единого шанса: сразу с ним расстаться. А потом менять одного сотрудника за другим, тем самым создавая в компании турбулентность и полную нетерпимость к возможным ошибкам.

Посыл, который прочтут сотрудники в такой стратегии руководства: «в случае чего тебя сразу заменят». Это губительно для корпоративной лояльности, для ощущения команды. Другая крайность — наоборот, не дать человеку ни единого шанса: сразу с ним расстаться. А потом менять одного сотрудника за другим, тем самым создавая в компании турбулентность и полную нетерпимость к возможным ошибкам.

Вторая сложность, касающаяся людей, — отделить успех рын-

ка от успеха человека. Управленцы могут совершать множество ошибок, которые не видны за быстрым ростом компании. Они проявятся тогда, когда этот рост замедлится. И у гендиректора часто огромный соблазн действовать по модели «работает, и слава богу». Более того, очень часто именно это и советуют руководителям: если что-то работает, не ломай! В целом это правильно, но, как и у любого совета, у этого есть обратная сторона: может выясниться, что на самом деле дела у компании идут гораздо хуже, чем казалось, и она стала жертвой структурной проблемы. Ошибки, которые вскрываются поздно, исправить гораздо труднее, чем те, которые были замечены на ранней стадии. Это опасная ловушка — считать, что все хорошо просто потому, что все растет, и не интересоваться, как на самом деле все устроено в компании».

Снять с ручки



Денис Долматов,
генеральный директор CarPrice, финалист Премии РБК

«Скрытые ловушки связаны с тем, что компания должна уйти от ручного управления и при этом сохранить оперативность принятия решений. На этапе стартапа любые изменения происходят быстро, поскольку каждое решение можно принять здесь и сейчас. У крупной компании так не получится: процессов слишком много, решения должны быть взвешенными.

Если не выстроить систему реагирования на изменения, не придумать, как принимать решения с помощью правильного делегирования полномочий и на основе точного учета ключевых для бизнеса показателей, то все погибнет. Если сделать такую систему, но при этом она не будет работать быстро, компания тоже потеряет управляемость, поскольку будет реагировать только на то, что уже давно произошло. Получается двуединая проблема: при увеличении размера компании надо одновременно сохранять гибкость и скорость. Это очень сложно.

Обычно в команде уже есть люди, которым можно делегировать те или иные полномочия. Однако если им доверить не то, в чем они способны быстро разбираться, возникнут проблемы. У компании, которая находится на стадии взрывного роста, информационная составляющая обычно не соответствует масштабу бизнеса, не структурирована, и даже хорошие люди в команде не понимают, что происходит и как на что реагировать».

и как их надо развивать. С «Союзмультфильмом» это пока физически не получается, потому что мы решаем очень большое количество разных, в том числе рутинных, задач, которые менеджер моего уровня в принципе не должен решать. Пока компания выходит из кризиса, она находится на ручном управлении, хотя в целом я сторонник делегирования и передачи топ-менеджерам всей ответственности и полномочий.

Вторая ловушка — то, как налажены корпоративные процессы. Некоторые компании не способны к масштабированию в силу того, как у них выстроены процессы. Они могут быть слишком бюрократизированы, могут быть с изъятиями, или просто в компании переизбыток процессов — это тоже проблема. Растить компания может только в том случае, если она — живой организм, если все процессы нацелены на развитие и расширение. Я сталкивалась с проектами, где процессы были нацелены на удержание. Это не дает возможности расти.

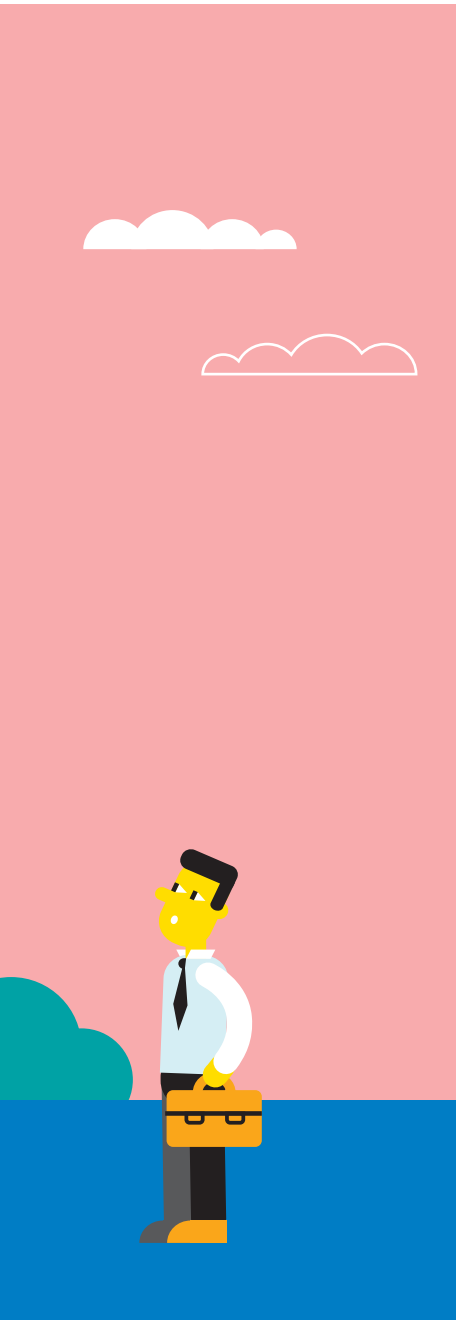
Третья ловушка — внешняя среда. Это и конкуренты, и партнеры, и СМИ. В период роста компании

ФОТО: Андрей Ковалев для РБК

ФОТО: из личного архива

ФОТО: из личного архива

Иллюстрация: Алина Сибирякова для РБК



III Ежегодная конференция

Итоги года с РБК. Рынок недвижимости 2018

5 декабря,
Four Seasons



Программа: Дарья Иванникова — d.ivannikova@rbc.ru, +7 903 121 23 11
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84
Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

*Фор Сизонс

2018 год. Реклама. 18+

Итоги работы Гильдий МТПП

12 декабря,
Ritz-Carlton



Программа: Ангелина Худадян — akhudadyan@rbc.ru, +7 925 534 51 24
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84
Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

*Ритц-Карлтон

2018 год. Реклама. 18+