

**КОНТРОЛЬ****Минфин представил предложения по либерализации валютного контроля**

с. 9 →

**ПРОТЕСТЫ****Жители Подмосквья вышли на борьбу со свалками**

с. 3 →

**НЕДРА****«ВостокУголь» Дмитрия Босова предложил мировую Росприроднадзору**

с. 10 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**26 марта 2018**  
Понедельник  
№ 52 (2776)**Брайан Робертсон,**  
автор управленческой методики  
«холакратия»«Осмысленность работы  
люди ценят выше денег»

МЕНЕДЖМЕНТ, С. 14 →

ФОТО: из личного архива

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС

Московская биржа, 23.03.2018

1261,44 ↑  
пункта

Цена нефти BRENT

Bloomberg, 23.03.2018, 20.00 мск

\$68,84 ↓  
за баррель

Международные резервы

России ЦБ, 16.03.2018

\$455,4 ↑  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
24.03.2018\$1= ↑  
₽57,11€1= ↑  
₽70,43**ИНТЕРНЕТ** Еще один мессенджер отказался предоставить ФСБ коды для дешифровки

## На нет и ключа нет

ИРИНА ЛИ

**Viber, один из самых популярных мессенджеров в России, не сможет выполнить требование ФСБ о передаче ключей для дешифровки переписки: у компании их просто нет. Противоречат политике Viber и положения «закона Яровой».**

Viber Media S.a.r.l. («дочка» японского Rakuten), владеющий одноименным мессенджером, готов сотрудничать с властями разных стран, но ключи для дешифровки сообщений предоставлять не будет. Об этом РБК заявил операционный директор компании Майкл Шмилов.

Компания не выполнит требование, несоблюдение которого уже обернулось угрозой блокировки для другого популярного мессенджера — Telegram. В начале недели, 20 марта, Роскомнадзор обязал компанию Павла Дурова Telegram Messenger LLP в течение 15 дней предоставить Федеральной службе безопасности ключи для дешифровки сообщений пользователей. В случае отказа Роскомнадзор через суд может заблокировать Telegram.

Viber входит в число самых популярных в России приложений для общения: в январе 2018 года, по данным Mediascope, ежедневная аудитория мессенджера в городах с населением от 100 тыс. человек на десктопах и в мобильных устройствах составила 9,4 млн человек. Для сравнения: у «ВКонтакте» — 22,6 млн, WhatsApp — 12,2 млн, «Одноклассников» — 7,4 млн, Facebook — 5 млн, Telegram — 2,5 млн.

**То, чего нет**

Как рассказал Шмилов, компания сотрудничает с правоохранительными органами многих стран: «Во-первых, нужно понимать, что в большинстве стран мира взаимодействие с властями нужно для того, чтобы помочь пользователям — разыскать спамеров, задержать злоумышленников, которые используют подобные нашей платформы для нелегальной



Компания Viber не сможет выполнить требование ФСБ (на фото: директор службы Александр Бортников): все чаты и звонки защищены сквозным шифрованием, и ключей для дешифровки у Viber нет

активности и т.д. Работать с ними для нас обязательно. Но есть вещи, которые мы никогда не будем делать». К ним относится передача ключей шифрования. Как пояснил Шмилов, «нельзя дать то, чего нет». «Можно попросить ключи для де-

шифровки у пользователя, но мы их, как компания, не видим и не храним. Даже когда к нам приходят спецслужбы, ответ не меняется», — пояснил он.

Начиная с версии Viber 6.0 (появилась в апреле 2016 года, само

приложение работает с 2010-го) все основные функции Viber защищены с помощью сквозного (или end-to-end) шифрования: звонки через сервис, личные и групповые сообщения и др.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 11 →

**ТРАГЕДИЯ**

## Огнеопасный центр

ДМИТРИЙ СЕРКОВ

**При пожаре в кемеровском развлекательном центре и кинотеатре погибли как минимум семь человек; 35, в основном дети, по данным на вечер 25 марта считались пропавшими без вести. РБК собрал версии причин трагедии в ТРЦ «Зимняя вишня».****Что произошло**

Пожар в торгово-развлекательном центре «Зимняя вишня», расположенном на проспекте Ленина, 35, произошел около 12 утра мск (16:00 по местному времени). Огонь начал распространяться на четвертом этаже, где расположены детский развлекательный центр, каток и три зала кинотеатра.

Пожар охватил площадь около 1500 кв. м. В результате через несколько часов произошло обрушение кровли на площади 1200 кв. м внутри центра, между третьим и четвертым этажами рухнули перекрытия. Старший офицер управления организации информирования населения НЦУКС МЧС России Петр Камбур рассказал РБК, что оперативные службы города эвакуировали из торгового центра около 200 человек. «Пожару был присвоен третий — самый высокий — уровень сложности», — сообщил дежурный офицер.

Тушение пожара в торговом центре усложнялось тем, что огонь распространился по межстенному утеплителю, который имеет повышенную горючесть, рассказал РБК источник в центральном региональном центре МЧС. «В труднодоступных для тушения местах привлекали робототехнические комплексы», — отметил собеседник.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 2 →



4 630017 020096

18052

ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

**Игорь Игоревич Тросников**Арт-директор: **Дмитрий Девильши**Выпуск: **Игорь Климов**

Руководитель фотослужбы:

**Алексей Зотов**Фоторедактор: **Александра Николаева**Верстка: **Константин Кузниченко**Корректура: **Марина Колчак**

Информационно-аналитический центр:

**Михаил Харламов**Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

**вакансия**

Главный редактор журнала РБК:

**Валерий Игуменов**

Первые заместители главного редактора:

**Кирилл Вишнепольский, Петр Канаев**

Заместители главного редактора:

**Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,****Ирина Парфентьева, Анна Пустякова**

Руководитель фотослужбы:

**Игорь Бурмакин**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

Медиа и телеком: **Анна Балашова**Банки и финансы: **вакансия**Свой бизнес: **Николай Гришин**

Индустрия и энергоресурсы:

**Тимофей Дзядко**Политика и общество: **Кирилл Сироткин**Мнения: **Андрей Литвинов**Спецпроекты: **Денис Пузырев**Потребительский рынок: **Сергей Соболев**Экономика: **Иван Ткачев**

Международная политика:

**Полина Химшиашивили**

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177

Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**

117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,

стр. 1

E-mail: business\_press@rbc.ru

Директор издательского дома «РБК»:

**Ирина Митрофанова**

Корпоративный коммерческий директор:

**Людмила Гурей**

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

**Анна Брук**

Директор по рекламе

товаров группы люкс:

**Виктория Ермакова**

Директор по рекламе сегмента авто:

**Мария Железнова**

Директор по маркетингу:

**Андрей Сикорский**

Директор по распространению:

**Анатолий Новгородов**

Директор по производству:

**Надежда Фомина**

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан

в ОАО «Московская газетная типография»

123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 0588

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.

ТРАГЕДИЯ Что стало причиной пожара в Кемерово

# Огнеопасный центр

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Глава МЧС Владимир Пучков ввел режим чрезвычайной ситуации в Кемеровской области.

На момент сдачи материала, по информации Следственного комитета России, в результате пожара в «Зимней вишне» погибли семь человек. В оперативный штаб обратились родственники и друзья 35 человек, которые сообщили, что не могут установить связь с ними. В предварительных списках пропавших без вести более 20 детей от трех до 12 лет.

За медицинской помощью обратились 32 человека, из которых 30 были госпитализированы.

Источник, знакомый с материалами расследования, рассказал РБК, что в торговом центре при пожаре не сработала автоматическая система пожаротушения. «Эвакуация людей не проводилась, посетители центра покидали его самостоятельно», — сообщил собеседник РБК. Посетители центра также жаловались на то, что в торговом центре не сработала сигнализация и не было оповещения о возникновении пожара. На появившихся видеозаписях с места пожара видно, как люди пытаются выбить дверь, чтобы выбраться из горящего здания.

Вице-губернатор региона Чернов подтвердил, что в здании не сработали сигнализация и система оповещения. У властей и следствия много вопросов к собственникам торгового центра, отметил он.

Следственный комитет России по Кемеровской области возбудил уголовное дело в связи с пожаром, повлекшим человеческие жертвы. Следователи допросили свидетелей и очевидцев произошедшего, а также установили собственников и арендаторов помещений торгового центра и изъяли документацию. В сообщении СКР говорится, что следственные органы «не только устанавливают причины пожара, но и дадут принципиальную правовую оценку действиям представителей торгового комплекса, а также должностных лиц, ответственных за обеспечение пожарной безопасности в нем».

## Первые версии

«Предварительная версия, что у кого-то из ребятишек была зажигалка. Воспламенение началось с поролона в батутном бассейне, который вспыхнул как порох», — заявил вице-губернатор Кемеровской области Владимир Чернов, передает «Интерфакс».

Как рассказал РБК источник в Центральном региональном центре МЧС, по другой предварительной версии, причиной возгорания стало короткое замыкание в механизме детского аттракциона; эту информацию подтвердил источник, знакомый с материалами расследования.



Пожар охватил площадь около 1500 кв. м. В результате через несколько часов произошло обрушение кровли на площади 1200 кв. м внутри центра, между третьим и четвертым этажами рухнули перекрытия

ФОТО: Данил Айкин/ТАСС

В материалах расследования фигурирует еще одна версия — пожар произошел в результате неосторожного обращения подростков с огнем. «О том, что торговый центр является местом сбора местных подростков, следователям рассказали в ходе допроса сотрудники центра», — рассказал источник РБК в Центральном региональном центре МЧС.

Президент России Владимир Путин выразил глубокие соболезнования родным и близким погибших при пожаре. Он поручил главе МЧС вылететь к месту трагедии и принять все меры по должной мобилизации сил и средств. Как сообщил пресс-секретарь президента Дмитрий Песков, в помощь спасателям будут мобилизованы дополнительные силы МЧС из Москвы и Красно-

ярска, в том числе робототехника и беспилотная авиация.

Президент также поручил помочь семьям пострадавших и обеспечить их необходимой медицинской помощью. Министр здравоохранения Вероника Скворцова дала поручение специалистам федеральных учреждений оказывать необходимое содействие региональным коллегам в организации медицинской помощи пострадавшим, сообщили в пресс-службе министерства.

## Повышенные требования

Согласно существующей пожарной-технической классификации строений, торговые центры с кинотеатром и детским развлекательным сектором относятся

к категории зрелищных учреждений, рассказал РБК руководитель Всероссийского научно-исследовательского института противопожарной обороны Виктор Климин. «К этой категории зданий предъявляется большое количество требований. Для заведения вместимостью 150 человек и площадью 300 кв. м необходимо оборудование датчиками дыма, автоматической системой пожаротушения, огнетушителями, внутренним трубопроводом для тушения пожара, системой дымоудаления», — сообщил Климин. По его словам, персонал торгового центра должен знать элементарные правила пожарной безопасности и уметь пользоваться соответствующим оборудованием.

Эксперт рассказал, что особые требования предъявляются и к электрооборудованию, в частности по допустимому напряжению. «Особо оговариваются коэффициент воспламеняемости материалов отделки, показатель токсичности продуктов горения, коэффициент дымообразования, теплозащитная эффективность при воздействии пламени», — добавил он.

Часто при строительстве торговых центров используют запрещенные материалы, например пенополистирол, говорит Климин. «Дешевые отделочные материалы в случае горения выделяют токсичный дым, — поясняет он. — Люди на таких пожарах погибают в результате отравления дымом». ■

## Плановые проверки

Согласно базе данных СПАРК, по адресу: город Кемерово, просп. Ленина, 35, зарегистрирована компания ООО «Зимняя вишня Кемерово». Генеральным директором и владельцем компании является Надежда Судденко. Она также является руководителем компании ООО «Бизнес-Спорт». На эту компанию зарегистрирован официальный сайт торгового центра.

Как сообщил ТАСС главный государственный инспектор по пожарному надзору МЧС Ринат Еникеев, торгово-развлекательный центр «Зимняя вишня» не проверялся пожарным надзором, поскольку является объектом малого бизнеса, в отношении которого действуют надзорные каникулы. «Проверка по контролю за устранением ранее выявленных нарушений должна была проводиться в 2016 году. Но так как этот объект относится к малому бизнесу, проверка не могла быть проведена из-за надзорных каникул», — пояснил он.

**ПРОТЕСТЫ** Жители Подмоскovie вышли на борьбу со свалками

# Мусорные волнения охватили область

СОФИЯ САРДЖВЕЛАЗЕ

**Мусорные протесты в Подмоскovie охватывают все новые районы. Проблемы свалки «Ядрово» под Волоколамском решить пока не удается, в выходные произошел новый выброс газа. Жители требуют немедленного закрытия полигона.**

В Волоколамске в выходные продолжились акции протеста против работы полигона «Ядрово», выброс свалочного газа на котором привел к массовому отравлению школьников.

Днем в субботу, 24 марта, возле администрации Волоколамска прошел пикет, в котором приняли участие несколько сотен человек. Они требовали закрыть «Ядрово». По словам активистов, на территории администрации находились машины ОМОНа, на месте акции дежурили несколько десятков полицейских.

В ночь на воскресенье жители Волоколамска писали в социальных сетях, что «нечем дышать». Зампред областного правительства Александр Чупраков 25 марта сообщил, что на полигоне «Ядрово» в семь раз была превышена норма выброса газа, но затем областная администрация скорректировала его заявление — превышения ПДК не было. МЧС сообщило, что к 10 утра воскресенья в Волоколамском районе было проведено 12 замеров воздуха, превышения предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ не выявлено, угрозы для жителей города нет.

Тем не менее в воскресенье днем в Волоколамске прошел пикет с участием около тысячи человек, рассказал РБК местный активист Антон Ишбулдин. Жители

Волоколамска начали собирать подписи под обращением к совет депутатов с просьбой не допустить утверждения главой района нынешнего и.о. Андрея Вихарева, а поддержать кандидатуру из числа волоколамцев. Новый и.о. главы района Андрей Вихарев, как и уволенный 22 марта Евгений Гаврилов, раньше не имел отношения к Волоколамску. В петиции нет конкретных предложений по кандидатуре нового главы района, жители просто хотят, чтобы район возглавлял человек, который родился и живет в нем, говорит Ишбулдин. Подписи будут собираться в течение нескольких дней.

В воскресенье также прошла акция протеста на самом полигоне «Ядрово». Главные требования митингующих — прекратить вредное воздействие нынешнего тела полигона и не открывать новый участок.

Подмосковные власти после массового отравления детей 21 марта сообщили, что установили в «Ядрово» две аэрозольные пушки для нейтрализации неприятного запаха. При этом завод мусора на полигон, который планировали прекратить 24 марта, продлили до 14 апреля. По словам Чупракова, в «Ядрово» будут приезжать не более 80 мусоровозов в день. Это необходимо для формирования тела полигона в соответствии с требованиями нидерландской компании Multriviel, которая будет проводить дегазацию, пояснил чиновник.

После того как действующий участок полигона будет закрыт, планируется запустить новый. Власти обещали, что он будет устроен по современной технологии, исключающей появление неприятных запахов. Губернатор Подмоскovie Андрей Воробьев сообщил на своей странице «ВКонтакте», что готовится «большой проект благоустройства Волоколамска».

## Замена главы района

Жители Волоколамска жалуются на неприятный запах с полигона «Ядрово» уже несколько месяцев.

В ночь на 21 марта в «Ядрово» произошел мощный выброс свалочного газа, более 70 детей обратились в больницу. У них были головные боли, рвота, кашель, сыпь, некоторые теряли сознание. Жители Волоколамска собрались возле больницы. На место приехали Воробьев и Гаврилов. Главу района едва не побили, а губернатор закидали снежками под крики «Позор!» и «Убийца!». 23 марта Воробьев уволил Гаврилова, а на его место назначил главу округа Лосино-Петровский Андрея Вихарева.

## Перекрытые дороги

Протесты против мусорных полигонов перекинулись на другие районы области. Утром в воскресенье, 25 марта, жители Коломны перекрыли дорогу на полигон «Воловичи» — они утверждали, что из-за запаха со свалки дети стали жаловаться на головные боли. Когда жители начали стихийно собираться, приехала полиция и глава Коломны, рассказал РБК местный активист Вячеслав Егоров. По его словам, акция возникла стихийно, в ней участвовало около 100 человек. Местная жительница Ирина добавила, что протестующие не пропустили

на полигон порядка 20 машин. В администрации Коломенского городского округа заявили РБК, что мусоровозы пропускала на полигон полиция, а в районе, жители которого жаловались на неприятный запах, «никакой вони нет».

Жители деревни Святигино в Воскресенском районе Московской области в воскресенье перекрыли дорогу к строящемуся мусоросжигательному заводу. Местный активист Алексей Холкин заявил РБК, что работы на площадке ведутся незаконно, без разрешения.

В Рузском городском округе в воскресенье также прошла акция протеста. Местные жители утверждают, что в 5 км от Тучково, возле деревни Мореве, свозят твердые бытовые отходы в раскопанный карьер: в течение последних двух недель каждый день заезжает 20–30 мусоровозов. На акцию вышли около 500 человек, рассказал РБК местный житель Андрей.

Мусор завозят из Москвы и других районов Подмоскovie, при этом администрация округа выдала разрешительную документацию на отсыпку отработанного карьера без согласований и заключений, заявил местный депутат Максим Уваров. «Все засыпается на открытый песок, до подземных вод — метра два, в ближайшее время все начнет разлагаться», — сказал Уваров.

Как сообщили в пресс-службе районной администрации, на объ-

екте прошел ряд проверок, в ходе которых выяснилось, что в строительных отходах присутствуют вкрапления твердых коммунальных отходов. «Работы по обустройству промышленной площадки на отработанном карьере в районе деревни Мореве остановлены с 8 утра 24 марта по требованию главы Рузского городского округа Максима Тарханова до выяснения всех обстоятельств и выводов официальных экологических служб», — подчеркнула пресс-служба.

## Политические последствия

В этом году в единый день голосования Подмоскovie предстоят выборы губернатора. Андрей Воробьев заявлял, что хотел бы возглавлять регион в ближайшие годы.

Инцидент в Волоколамске отразится на позициях чиновника, сказал РБК политконсультант Дмитрий Фетисов. Источник РБК, близкий к Кремлю, считает, что «мусорный скандал» не помешает Воробьеву переизбраться. «Главу района убрали как крайнего, он нужен для выпуска пара, были ошибки коммуникации, — считает собеседник РБК. — Тема большая и сложная, мусор вывозить некуда, и это проблема на многие годы». ■

При участии Юрия Завьялова, Ильи Немченко

## Кто теперь управляет протестующим районом

Вихарев родился в Кировской области, окончил Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права.

В 2009 году был избран в совет депутатов городского округа Жуковский, а в декабре 2011 года стал депутатом Мособлдумы от ЛДПР. В июне

2014 года, когда Вихарев еще был депутатом облдумы, глава московского отделения «Яблока» Сергей Митрохин обвинял его в незаконном строи-

тельстве бетонного завода на берегу озера Глушица. Сам Вихарев все обвинения отрицал.

**ОПРОС** Выпускники российских вузов назвали лучшие места для начала карьеры

# Офисы гигантского притяжения

ОЛЬГА АГЕЕВА,  
ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА

**Студенты и выпускники лучших российских вузов мечтают работать в «Яндексе», «Газпроме» и Сбербанке. Среди отраслей для молодежи наиболее привлекательны консалтинг, ИТ и финансы, следует из опроса Changellenge.**

Лучшими работодателями, по мнению российских студентов, являются компании-гиганты, занимающие лидирующие позиции в стране и мире. Об этом говорит ежегодный рейтинг предпочтений молодых специалистов, который составило агентство Changellenge (есть у РБК). Это

прикладное исследование, отражающее предпочтения студентов 25 ведущих российских вузов, выпускники которых наиболее востребованы работодателями, заявил гендиректор Changellenge Андрей Алясов.

В плане отраслей для молодых специалистов наиболее привлекательны консалтинг (38% опрошенных), ИТ (35%), финансы и инвестиции (28%). При этом налицо географическая дифференциация: если студенты в Москве отдали предпочтение консалтингу, то в других регионах — Санкт-Петербурге, Новосибирске и Екатеринбурге — лидирует сфера ИТ. Студенты-айтишники мечтают работать в «Яндексе», Google, Microsoft, Mail.Ru, Intel, «Лаборатории Касперского», IBM. В про-

шлом году лидером был Google, уточняют авторы доклада. Наиболее привлекательным работодателем в банковской сфере молодые специалисты назвали Сбербанк, Альфа-банк и Райффайзенбанк. Студенты технических специальностей, изучающие естественные науки или получающие инженерную специальность, видят лучшие возможности для начала карьеры в следующих компаниях: Google, «Газпроме», «Росатоме», «Яндексе», Siemens и «Роснефти». В этом году «Росатом», которого год назад не было в топ-10, оказался в тройке лучших, указали авторы рейтинга. А американская Schlumberger опустилась с третьего на восьмое место. Будущие инженеры хотели бы строить карьеру в «Ростехе», General Electric и Schneider

Electric. Среди работодателей нефтегазовой отрасли лидируют «Газпром» и «Роснефть». Молодые специалисты-металлурги предпочли бы работать в «Северстали», «Русале» и «Норникеле». В сфере ретейла популярны Adidas Group, IKEA, X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»). Студенты-экономисты мечтают работать в McKinsey & Company, Unilever и Bain & Company.

На первых позициях рейтинга в основном растущие компании с относительно молодым коллективом, поэтому неудивительно, что молодежь стремится туда, отметила руководитель Института развития образования НИУ ВШЭ Ирина Абанкина. Кроме того, эти компании могут гарантировать постоянную зарплату и хороший

социальный пакет, указывает Абанкина.

В онлайн-опросе приняли участие 5,4 тыс. студентов и выпускников, получивших диплом не более двух лет назад. В списке вузов — МИФИ, МФТИ, МГУ им. Н. Э. Баумана, МГУ, Высшей школы экономики, МГИМО, РУДН, РАНХиГС, РЭШ, РЭУ им. Г. В. Плеханова, Финансовый университет при правительстве, МИСиС, МЭИ, СПбГУ, СПбПУ, ИТМО, Томский государственный и Томский политехнический университеты, Новосибирский государственный университет, Новосибирский государственный технический университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Уральский федеральный университет. ■

ДИПЛОМАТИЯ Европа огласила свою позицию по «делу Скрипаля»

# Посла позвали рассказать о Москве

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО,  
АНЖЕЛИКА БАСИСИНИ

**ЕС отозвал посла из Москвы для консультаций по «делу Скрипаля». Обсуждать дальнейшие меры против России члены союза могут начать уже на национальном уровне. Это связано с разнообразием позиций внутри ЕС, признает Брюссель.**

Евросоюз отозвал своего посла в России. Утром в пятницу, 23 марта, Европейская служба внешних связей (EEAS, внешнеполитическое ведомство ЕС) сообщила, что глава представительства союза в Москве Маркус Эдерер на выходные прибудет в Брюссель для консультаций с главой EEAS Федерикой Могерини.

В представительстве ЕС РБК отказались пояснить, на какой срок был отозван посол, однако издание EUobserver сообщило, что Эдерер уехал на месяц. Уже днем в пятницу в Брюсселе прошла пресс-конференция руководства ЕС, посвященная окончанию двухдневного заседания Евросовета — саммита глав государств и правительств ЕС. На ней еврочиновники подтвердили: отзыв посла напрямую связан с так называемым делом Скрипаля.

Председатель Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер отметил, что вызов Эдерера преследует две цели: рассказать дипломату о результатах дискуссии в Евросовете по «делу Скрипаля» и расспросить его о происходящем в Москве. Глава Евросовета Дональд Туск подчеркнул, что отзыв посла был согласован лидерами ЕС накануне вечером, когда за ужином в первый день саммита они обсуждали единый ответ Европы на события в Солсбери.

Оба политика в ходе пресс-конференции неоднократно говорили об экстраординарном характере всей ситуации и отзыва посла в частности. «Наша реакция не имеет прецедентов. Трудно же заранее подготовить адекватный ответ на подобную атаку», — отметил Туск.

## Работа «Новичка»

Отравление бывшего полковника ГРУ Сергея Скрипаля и его дочери Юлии произошло 4 марта в английском городе Солсбери. Лондон уверен, что за покушением с «высокой вероятностью» стоит Москва. Власти Великобритании утверждают, что Скрипали были отравлены нервно-паралитическим веществом класса «Новичок», который, как уверяет Лондон, был разработан и произведен в СССР. Кроме того, премьер-министр Великобритании Тереза Мэй считает, что для Москвы Скрипаль, будучи предателем, пусть уже осужденным, помилованным и обменным, был «заказной целью» убийства.



Председатель Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер (на фото с премьер-министром Великобритании Терезой Мэй на саммите в Бельгии) отметил, что посла ЕС вызвали, чтобы рассказать ему о результатах дискуссии по «делу Скрипаля» и расспросить о происходящем в Москве

Москва свою причастность к инциденту отрицает: подобная «противоправная авантюра» для России «по всем параметрам невыгодна», подчеркнул директор департамента по нераспространению МИД России Владимир Ермаков на встрече с послами зарубежных стран 21 марта. Покушение могло быть «срежиссировано из-за океана», предположил он, отметив, что главный партнер Лондона (США. — РБК) «обладает крупнейшими в мире запасами химического оружия», с чем и может быть связана, по его мнению, «возня вокруг Солсбери».

Российский министр иностранных дел Сергей Лавров обвинил Британию в нарушении Конвенции о запрещении химического оружия. По словам главы МИДа, Лондон не отвечает на призывы России сотрудничать и отказывается предоставить образец найденного отравляющего вещества для проведения совместного расследования.

На прошлой неделе взаимные обвинения привели к дипломатическому скандалу. 14 марта Лондон объявил о намерении выслать 23 российских дипломата (они покинули Британию 20 марта), прервать контакты с Москвой на высоком уровне и начать подготовку экономических санкций. В ответ Москва выслала 23 британца, потребовал закрыть консульство Великобритании в Санкт-Петербурге и прекратить в России деятельность Британского совета (организация при МИД Великобритании по развитию гуманитарных проектов и продвижению британской культуры).

## Континентальная блокада

Полную поддержку британской позиции союзники по ЕС выразили после рабочего ужина в четверг. Лидеры 28 стран блока выпустили совместное заявление в форме «выводов совета», отметив, что согласны с оценкой участия России в атаке как «в высокой степени вероятного» (highly likely), и осудив применение химического оружия.

Страны — члены ЕС, гласит заявление, впоследствии согласуют единый вывод «в свете ответов, полученных от российских властей». Еврокомиссии поручено заняться развитием системы безопасности ЕС от внешних угроз и доложить о результатах на следующем заседании Евросовета 28–29 июня. Как отметил Туск, санкции против России в ЕС пока не рассматриваются и он сможет рассказать об этом подробнее «не раньше апреля». По его словам, некоторые страны Евросоюза в понедельник будут готовы принять односторонние меры в отношении Москвы. Днем в пятницу, незадолго до выступления Туска в Брюсселе, о намерении выслать одного или нескольких российских дипломатов заявили в Латвии. Рига рассматривает это как шаг солидарности с Лондоном, отмечая, что финальное решение еще не принято и подробности последуют 26 марта. Аналогичные меры в начале следующей недели анонсировала и Эстония.

Источники издания EUobserver, знакомые с ходом беседы лидеров ЕС за ужином, уверяют, что один из них (имя не уточняется) предложил каждой из стран блока вслед за Лон-



Посол ЕС в России  
Маркус Эдерер

доном выслать часть российского дипкорпуса. В ходе общения с прессой после ужина некоторые участники саммита, например президент Литвы Даля Грибаускайте и канцлер ФРГ Ангела Меркель, не исключили, что предпримут аналогичные британским меры. Отвечая в пятницу на вопрос журналистов, Туск рассказал лишь, что принять санкции против России на национальном уровне готовы «больше одной, но далеко не все» из 28 стран ЕС.

## Фракция сомневающийся

До начала саммита Евросовета не все партнеры по союзу разделяли жесткую антироссийскую позицию и убежденность Лондона в причастности Москвы к отравлению Скрипалей. За более сдержанную риторику выступили Австрия, Бельгия, Люксембург, Финляндия, а также Кипр, Греция и Италия, Болгария, Чехия и Венгрия.

В понедельник глава МИД Австрии Карин Кнайсль призвала не

спешить с оценками: «Эксперты должны провести всесторонний анализ и представить результаты исследования, прежде чем начнутся всевозможные обвинения, оценки и осуждения». О недостатке информации также заявили премьер Греции Алексис Ципрас, премьер Финляндии Юха Сипиля и президент Болгарии Бойко Борисов. Чешский премьер Андрей Бабиш призвал сохранять спокойствие, отметив, что вопрос введения санкций против России является очень чувствительным.

Говоря о процессе обсуждения единого ответа Москве, Туск признал: пестрота в вопросе отношения к России обусловлена в Европе разными интересами, позициями, обстоятельствами и даже географией. «Тот документ (совместное заявление. — РБК), который получился, — это лучшее, что мы могли бы согласовать», — отметил Туск. Глава Еврокомиссии также отметил, что все лидеры одновременно и осудили атаку в Солсбери, и выразили готовность развивать отношения с Россией. «Противоречий тут нет», — считает политик.

Объединение позиций хотя бы в общем заявлении может быть связано с тем, что в четверг все лидеры получили возможность обменяться оперативной информацией, пояснил РБК эксперт лондонского института Chatham House Джеймс Шерр. «Вполне естественно, что это могло усилить поддержку позиции Великобритании», — отмечает он.

Шерр также признает, что унифицированного подхода к выстраиванию отношений с Россией в ЕС быть не может. По его словам, у многих европейских стран масштаб сотрудничества с Москвой намного больше, чем у Британии. «Поэтому мы делаем акцент на те области, где мы можем рассчитывать на сотрудничество в конкретной форме от конкретных союзников. Пока мы были довольны полученными ответами», — пояснил Шерр.

«Европейский фронт относительно един, но на национальном уровне есть свои особенности, которые каждая страна будет учитывать при принятии собственных решений», — говорит замдиректора Института Европы РАН Владислав Белов. Он отмечает, что скандал протекает на фоне Vrexit: «Пока Великобритания находится в составе ЕС, солидарность продолжает фигурировать. Да и Лондону сейчас выгодно использовать Россию в качестве угрозы для консолидации европейских стран против внешнего врага».

Речь идет о публичном выражении солидарности, но каждая страна будет принимать собственное решение исходя из своих интересов и отношения к России, согласен Белов. Россия же, по его словам, на каждый подобный демарш будет отвечать зеркальными мерами. ■

ФОТО: Francois Lenoir/Reuters

ФОТО: Евгений Биятов/РИА Новости

**ПРОГНОЗ** Эксперты предсказывают эскалацию карабахского конфликта

# Азербайджан вооружился до превосходства

ИННА СИДОРКОВА

**Аналитики Центра анализа стратегий и технологий предупреждают о высокой вероятности эскалации конфликта между Азербайджаном и Арменией. Причем военное превосходство азербайджанцев над армянами все более очевидно.**

Обострение военного конфликта между Арменией и Азербайджаном о принадлежности Нагорного Карабаха неизбежно. К такому выводу пришли эксперты Центра анализа стратегий и технологий в докладе «В ожидании бури: Южный Кавказ» (есть в распоряжении РБК).

Любое проявление Арменией слабости может стать поводом для Баку начать в Нагорном Карабахе новые военные действия. И если атака будет молниеносной, Баку может одержать победу, утверждают эксперты

Конфликт может резко обостриться по нескольким причинам: из-за технического превосходства Азербайджана, возможного роста цен на нефть, демографического дисбаланса, а также из-за невозможности юридического закрепления за армянами захваченных некарабахских территорий Азербайджана, считают эксперты.

## Сила нефти

На протяжении десятилетия после Карабахского конфликта (1991–1994 годы) между Азербайджаном с одной стороны и Арменией и непризнанной Нагорно-Карабахской республикой (НКР) с другой сохранялся баланс сил. Американское эмбарго в 1990-х годах на поставки вооружений в Азербайджан и поддержка Армении Россией выравнивали расстановку сил в Южно-Кавказском регионе.

Перелом произошел в 2000-х годах — после резкого увеличения стоимости нефти, отмечают эксперты центра. Соотношение сил изменилось в пользу Азербайджана — страны с развитой нефтедобывающей отраслью. Приток нефтедолларов позволил Азербайджану увеличить военные расходы и численность армии. Если в 2001 году, по подсчетам авторов доклада, военный бюджет страны составлял \$300 млн, то в 2013 году он достиг \$3,7 млрд и равнялся всему государственному бюджету Армении, сказано в докладе. По данным SIPRI, военные расходы Азербайджана в 2001 году составили около \$300 млн, в 2013 году — около \$2,8 млрд, а их пик пришелся на 2015 год — \$3 млрд.

Численность Вооруженных сил Азербайджана в 2016 году достигла 126 тыс. человек, по данным Military Balance. «С учетом ведомственных частей, президентской гвардии и различных военизированных формирований, а также гражданского персонала общая численность людей под ружьем в Азербайджане составляет не менее 250 тыс. человек», — утверждают в Центре анализа стратегий и технологий.

Вооруженные силы Армении с 2002 года и по настоящее время составляют около 45 тыс. человек. Численность армии обороны Нагорного Карабаха — около 20 тыс. человек, из них половина — призывники из Армении.

с 2013 года увеличила поставки вооружений в Армению. В феврале 2016 года ей был предоставлен кредит на покупку вооружений на сумму \$200 млн. Поставки включали пусковые установки РСЗО «Смерч» и ракеты к ним, ПЗРК, средства радиотехнической разведки, огнемётные системы ТОС-1А, легкое и стрелковое оружие. Кроме того, после «апрельской войны» Ереван закупил индивидуальные приборы ночного видения и тепловизоры, датчики движения, лазерные приборы разведки и беспилотники, которые были в дефиците в НКР.

И хотя в связи с падением мировых цен на нефть военные расходы Азербайджана начали снижаться и с 2015 года составляют \$1,55–1,7 млрд в год, в среднесрочной перспективе такие расходы для армянской стороны остаются недостижимыми, считают эксперты Центра анализа стратегий и технологий. В 2017 году военные расходы Армении составили \$440 млн, в 2016-м — \$436 млн.

## Демографический кризис

В советское время население Азербайджанской ССР и Армянской ССР росло сопоставимыми темпами. Но с 1993 года ситуация изменилась, отмечают аналитики.

Население Азербайджана, несмотря на активную эмиграцию, продолжало увеличиваться на 1–2,5% в год. Население Армении из-за падения рождаемости и еще более массовой эмиграции, в основном молодежи, начало быстро сокращаться. В 1993–1995 годах сокращение численности населения составляло до 3% в год. С учетом исходно меньшей численности населения Армении это привело к увеличению демографического дисбаланса.

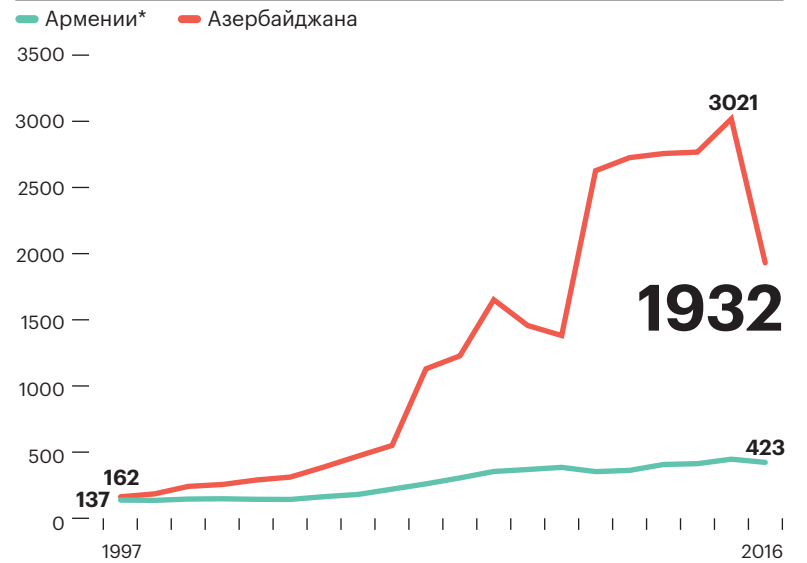
В 1993 году численность населения Армении и НКР составляла 3,6 млн человек против 7,44 млн человек в Азербайджане, в 2000 году — 3,37 млн против 8 млн, в 2014 году — 3,15 млн человек против 9,5 млн.

В возрастной структуре населения Азербайджана преобладают годные к несению военной службы молодые люди, в то время как население Армении стареет, отмечают авторы доклада. В 2016 году

## Российская база в Армении

У России в Армении есть 102-я военная база, где, по информации на конец 2017 года, служат не менее 1500 срочников. Общая численность личного состава базы — около 4 тыс. военнослужащих. Из всех закавказских баз только 102-я имеет в своем составе постоянные авиационные силы. Кроме того, в Армении дислоцированы два дивизиона ЗРС С-300В, способных перехватывать не только воздушные цели, но и оперативно-тактические баллистические ракеты. ПВО ближней зоны обеспечивает дивизион установок «Бук-М1-2». 20 августа 2010 года Россия и Армения продлили срок действия договора о размещении базы до 2044 года.

## Военные расходы сторон конфликта, \$ млн



\* по курсу 2015 г.

Источники: SIPRI, Центр анализа стратегий и технологий

количество лиц призывного возраста в Азербайджане составило 800 тыс. человек против 225 тыс. в Армении.

Если демографическая тенденция не изменится, то население Армении может сократиться до 3 млн человек в 2030 году и до 2,7 млн в 2050 году. Население Азербайджана, согласно расчетам ООН, увеличится до 10,7 млн к 2030 году и до 11 млн человек к 2050 году, отмечают аналитики.

## Социальные проблемы

Баку сталкивается с растущей социальной напряженностью, порожденной в том числе демографическим ростом, сказано в докладе. Наплыв неустроенной сельской молодежи в города является фактором серьезного внутривнутриполитического риска.

Любое проявление Арменией слабости может стать поводом для Баку начать в Нагорном Карабахе новые военные действия. И если атака будет молниеносной, Баку может одержать победу.

На правовое решение конфликта пока рассчитывать не приходится, считают аналитики Центра анализа стратегий и технологий. «Само обсуждение вопроса о принадлежности Карабаха обуславливается азербайджанцами возвращением им территорий, не входивших в состав бывшей Нагорно-Карабахской автономной области. Между тем даже возможное возвращение только лишь Агдамского и Физулинского районов уже значительно ослабило бы устойчивость армянской обороны, возврат же Лачинского или Кельбаджарского районов подрывает ее полностью», — объясняют авторы доклада.

«Международная легализация фактического статуса Карабаха отсутствует, армянская сторона обречена на перманентную гон-

ку вооружений с Азербайджаном при несопоставимых экономических и демографических ресурсах», — приходят к выводу военные эксперты.

## Российский фактор

Сегодня российская дипломатия решает непростую задачу сохранения баланса в отношениях с ценным партнером и неизбежным союзником, отметил замдиректора Центра анализа стратегий и технологий Константин Макиенко.

Россия участвует в сирийском конфликте, также необходимо принимать во внимание высокую вероятность провокаций в Донбассе, напомнил он. «Третий очаг напряженности России с ее отнюдь не беспредельными ресурсами совершенно не нужен. Между тем вся постсоветская история показывает, что Москва не может себе позволить игнорировать кризисы в Закавказье», — считает Макиенко. Поэтому задача состоит в том, чтобы не допустить такого развития событий, при котором потребовалось бы «разорительное, политически крайне нежелательное и вообще допустимое лишь как самая крайняя мера военное вмешательство», резюмирует он.

Конечно, опасность перехода конфликта в активную фазу существует, поскольку он до сих пор не урегулирован, отметил в разговоре с РБК первый зампред комитета Совета Федерации по международным делам Владимир Джабаров. По его словам, Россия прилагает все усилия, чтобы такие вопросы решались за столом переговоров. «При этом я считаю, что решение данного конфликта нужно оставить будущим поколениям. Сейчас очень сложно найти выход из ситуации, потому что каждая сторона настаивает на своем», — сказал Джабаров. ■

Какие последствия вызовет торговая война между Китаем и США

# Ударом на удар



В агросекторе под удар КНР могут попасть соевые бобы. В США выращивание сои субсидируется государством, и в прошлом году ее экспорт в Китай составил \$14,6 млрд

ОЛЕГ МАКАРОВ

**Введенные США 25-процентные пошлины на импорт товаров из Китая вызвали угрозу контрмер со стороны Пекина. Эксперты предупреждают о рисках торговой войны, которая ударит по двум крупнейшим экономикам мира.**

Президент США Дональд Трамп подписал меморандум против китайской «экономической агрессии». Документ вводит 25-процентные пошлины более чем на сто видов товаров из Китая — от потребительской электроники до обуви и одежды — общей стоимостью \$60 млрд и призван наказать Пекин за продолжавшуюся, по утверждениям США, десятилетиями кражу интеллектуальной собственности (ИС) американских корпораций. Ежегодно из-за кражи ИС, пиратского программного обеспечения и контрафактных товаров Америка теряет \$600 млрд, свидетельствуют данные Комиссии по краже американской интеллектуальной собственности.

Мера направлена также на сокращение рекордного дефицита страны в торговле товарами с Китаем (\$375,7 млрд), который в 2017 году составил 46% совокупного торгового дефицита США (\$811 млрд), по данным американского Минторга. Ранее Вашингтон просил Пекин сократить показатель на \$100 млрд. «Наш торговый дефицит с Китаем, по разным оценкам, составляет от \$375 млрд до \$504 млрд», — заявил Трамп перед подписанием меморандума. «Мы имеем ситуацию с колоссальной кражей интеллектуальной собственности, соответствующей [потере] сотен миллиардов долларов», — добавил Трамп.

Президент США также поручил главе Минфина Стивену Мнучину в течение 60 дней разработать ограничения на инвестиции китайских компаний в бизнес для защиты американских технологий.

**«Никто не выйдет победителем»**

Такое решение Трамп принял по итогам расследования, начатого в августе 2017 года Управлени-

ем торгового представителя США (USTR). Его целью было выяснить, вынуждает ли Китай американские компании передавать Пекину авторские права, патенты, ноу-хау и другую интеллектуальную собственность в качестве платы за выход на китайский рынок. США также подозревают Китай в том, что власти страны поручают своим компаниям инвестировать в американский бизнес с целью получения стратегических технологий. Кроме того, расследование показало, что Китай проводит кибератаки на компании США с целью получения секретной коммерческой информации.

Претензии к КНР в сфере интеллектуальных прав предъявляли и предыдущие американские администрации, начиная с президента Билла Клинтона, однако они воздерживались от каких-либо мер против Пекина. В ходе избирательной кампании Трамп неоднократно напрямую обвинял КНР в краже технологий, обещая положить этому конец, а также сократить дефицит в торговле с Китаем.

Решение Трампа — это объявление Китаю торговой войны, ска-

зал Bloomberg Вей Цзянго, экс-министр торговли КНР, а сейчас замдиректора проправительственной аналитической организации «Китайский центр международного экономического обмена». «Трамп должен понимать, что это очень плохая идея и из этой войны никто не выйдет победителем», — сказал эксперт.

Минторг Китая предостерег США от принятия мер, «пагубных для обеих стран». Пекин категорически против таких односторонних и протекционистских решений и примет все необходимые меры для защиты своих интересов, приводит Bloomberg заявление ведомства.

Окончательный список товаров Белый дом обнародует в ближайшие дни. Они затронут сектора, обозначенные как стратегические в масштабном китайском плане развития Made in China 2025: аэрокосмическую промышленность, ИТ и коммуникационные технологии, машинное оборудование, отмечается в информационной справке Белого дома к подписанному меморандуму.

**Чем ответит Китай?**

Власти Китая планируют принять дополнительные меры по защите интеллектуальной собственности иностранных компаний, инвестирующих в экономику страны, заявил 20 марта премьер-министр Ли Кэцян. По его словам, Пекин намерен расширить доступ иностранного бизнеса к производственному сектору и больше не будет вынуждать его передавать технологии местным компаниям. «Защита интеллектуальных прав будет полностью обеспечена», — заявил премьер.

Минторг КНР заявил, что страна не боится торговой войны с США, и анонсировал пошлины на импорт из США стоимостью \$3 млрд в рамках первой контрмеры: 25% — на импорт свинины, переработанного алюминия (объемом \$2 млрд), а также 15% — на импорт стальных труб, фруктов, сухофруктов, орехов, американского женьшеня, денатурированного спирта и вина (объемом \$977 млн), следует из сообщения ведомства. Пекин решил привлечь к спору Всемирную торговую организацию (ВТО), вместо того чтобы классифициро-

порт стали и алюминия. КНР сможет ввести тарифы с 1 апреля, по окончании времени, отведенного для консультаций с США по этому вопросу согласно правилам ВТО.

«Ответ Китая оказался на удивление сдержанным, что указывает на вероятность дальнейших более жестких мер, — сказал Bloomberg бывший председатель совета директоров без исполнительных полномочий по региону Азия банка Morgan Stanley, а сейчас — научный сотрудник Йельского университета Стивен Роуч. — У Китая как у третьего по величине в мире и самого быстрорастущего экспортного рынка, а также крупнейшего держателя казначейских облигаций США гораздо больше рычагов влияния на США, чем политики в Вашингтоне считают возможным признать».

По словам директора договорно-правового департамента Минторга КНР, ведомство готовит комплексный план против американских пошлин. Пекин не обсуждал с Вашингтоном сложившуюся ситуацию, добавил он.

По мнению экономистов, эффект от американских пошлин пока будет ограниченным. Если США установят пошлины в 25% на импорт объемом \$50 млрд, то пошлинные отчисления составят \$12,5 млрд, то есть сборы с совокупного китайского экспорта (во все страны) возрастут лишь на 2,9%, следует из аналитической записки экономистов JP Morgan во главе с Хайбином Чжу (есть у РБК).

«С макроэкономической точки зрения удельный вес новых пошлин Китая составляет 0,1% от ВВП страны и касается лишь 2,2% от совокупного объема экспорта, — отмечается в обзоре. — Прямой макроэкономический эффект для страны выглядит ограниченным».

По оценкам Bloomberg, китайские пошлины могут затронуть шесть секторов американской экономики: сельское хозяйство, технологические фирмы, потребительские товары, авиастроение, услуги и образование. Годовой объем американского экспорта в Китай составляет \$140 млрд.

В агросекторе под удар могут попасть соевые бобы, сорго (крупный злак), люцерна и живые свиньи. В США выращивание сои субсидируется государством. В 2017 году ее экспорт в Китай из страны составил \$14,6 млрд. Китайцы обвиняют американские компании

в демпинге цен на этот продукт. Соя выращивается в штатах Среднего Запада, которые поддержали Трампа на выборах. По словам гендиректора Американской ассоциации соевых бобов Райана Финдли, контрамеры Китая будут иметь долгосрочные последствия, поскольку место США на рынке КНР могут занять конкуренты.

Китайское правительство уже начало расследование в отношении импорта сорго из США, а также рассматривает ограничения на импорт сои. Свиньи также могут подпасть под ограничения в условиях увеличения поголовья свиноматок в Китае.

КНР может взять на вооружение тактику ЕС, который в ответ на американские пошлины на алюминий и сталь допустил ограничение импорта товаров, производимых в округах, играющих ключевую роль для Республиканской партии Трампа, полагает экс-советник по торговой политике в администрации Рейгана Клод Барфилд из Американского института предпринимательства. Речь идет о мотоциклах Harley Davidson, бургоне, джинсах Levi's. Штаб-квартира Levi's расположена в родном округе лидера фракции меньшинства (демократы) в палате представителей конгресса США Нэнси Пелоси. Там разрабатывается дизайн джинсов. Собственное производство в Америке Levi Strauss закрыла в 2004 году. Сейчас в США джинсы для компании производят ее партнеры на десяти фабриках.

### Армия китайских студентов

Ограничения могут затронуть и сектор услуг. В 2017 году США зафиксировали профицит в торговле услугами с Китаем в размере \$38,5 млрд. Первые строчки в его структуре приходятся на поездки (китайцы, приезжающие в США, потратили там \$32 млрд, тогда как американцы, приезжающие в Китай, — только \$4,7 млрд), интеллектуальную собственность, например торговые марки и программное обеспечение, следует из данных Минторга США. Китай может ограничить число студентов, которые учатся в американских вузах, что ударит по источникам их финансирования в условиях снижения числа студентов во многих высших школах США.

Китай также может лишить американские компании доступа к своему рынку госзакупок объемом 3,1 трлн юаней (\$490 млрд), от чего пострадают такие компании, как Boeing и Cisco. Помехи для работы американского бизнеса в Китае Пекин может создать и за счет действий различных надзорных и контролирующих органов — таможи, финансовых регуляторов, инспекций по качеству, антимонопольных служб, природоохранных органов, потребительских групп и служб экономического планирования. Это может быть сделано под предлогом соблюдения местного законодательства, что позволит отвести подозрения в наступлении на иностранный бизнес.

КНР может взять на вооружение тактику ЕС, который в ответ на американские пошлины на алюминий и сталь допустил ограничение импорта товаров, производимых в округах, играющих ключевую роль для Республиканской партии Дональда Трампа, полагает экс-советник по торговой политике в администрации Рональда Рейгана Клод Барфилд из Американского института предпринимательства

Наконец, в качестве ответной меры Китай может ослабить юань, считает главный декан Финансового института «Чунъян» при Китайском народном университете Вен Ван. Слабая национальная валюта повысит конкурентоспособность китайского экспорта. В ходе президентской кампании Трамп обещал, что при нем Китай получит статус «валютного манипулятора», что позволит Вашингтону ввести протекционистские меры в отношении китайских товаров.

«У Китая в запасе много мер для возможного ответа, — говорит Вен Ван. — Китай выжидает, поскольку, как мы прекрасно знаем, преимущество над врагом приобретает только после того, как тот ударит первым».

### Убытки России

9 марта Трамп подписал распоряжение о введении пошлин на ввоз в США стали (25%) и алюми-

ния (10%). Это сделано им в соответствии со ст. 232 закона о расширении торговли от 1962 года (Trade Expansion Act), которая позволяет принять односторонние меры по ограничению импорта, руководствуясь интересами национальной безопасности.

По запросу России и Китая 23 марта прошел совет ВТО по торговле, в повестке которого (есть у РБК) стоял вопрос о новых пошлинах на сталь и алюминий. К обсуждению проблемы подключились Евросоюз, Бразилия, Япония, Австралия и другие страны. Участники заседания заявили о своем несогласии с тем, что США обосновывают введение пошлин национальной безопасностью.

Минпромторг и Минэкономразвития России планируют обратиться в орган по разрешению споров ВТО и доказать, что американские пошлины введены с нарушением правил организации, сказал заместитель министра промышленности и торговли Виктор Евтухов в Госдуме, отвечая на вопросы депутатов. Иск россиян могут поддержать также китайские и южнокорейские производители, добавил он. По словам Евтухова, убытки российских компаний от введения США заградительных пошлин на ввозимые сталь и алюминий могут составить около \$3 млрд: «По предварительным расчетам, это не менее \$2 млрд по стали и \$1 млрд по алюминию». В то же время он пояснил, что для североамериканских «дочек» российских металлургических компаний эффект от введения пошлин может оказаться позитивным, так как фактическое закрытие рынка США приведет к росту стоимости их продукции. ■

## Торговые отношения США и КНР в цифрах

**\$140**

млрд — годовой объем американского экспорта в Китай

**\$375,7**

млрд — дефицит США в торговле с Китаем в 2017 году (это 46% совокупного торгового дефицита США)

**25%**

экспортной пошлины планирует ввести КНР на импорт свинины, 15% — на импорт стальных труб, фруктов, сухофруктов, орехов, американского женьшеня, денатурированного спирта и вина

вать действия США в контексте вопросов национальной безопасности, на которые в таком случае не смогут распространяться правила ВТО. Китай направил в организацию иск к США в ответ на планируемые ими пошлины на им-

**РБК+**

Тематические приложения к газете РБК

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

Реклама 18+



РЕГУЛИРОВАНИЕ Приведет ли снижение ключевой ставки к росту ВВП

# Ориентация на нейтралитет

ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,  
АННА ПУСТЯКОВА,  
АННА МИХЕЕВА,  
ЕЛЕНА ПАШУТИНСКАЯ

**ЦБ вновь снизил ставку и заявил о том, что завершит переход к нейтральной ставке 6–7% в 2018 году. Эксперты оценили риторику ЦБ как мягкую, но посоветовали не ждать от регулятора специальных усилий по ускорению роста экономики.**

Совет директоров Банка России на первом после президентских выборов заседании 23 марта продолжил снижение ключевой ставки и смягчил риторику в отношении денежно-кредитной политики (ДКП). ЦБ снизил ставку до 7,25%, уже в пятый раз подряд, и пообещал, что продолжит ее снижение дальше, завершив переход от умеренно-жесткой к нейтральной ДКП уже в 2018 году. Уровень нейтральной ставки точно не определен и находится в диапазоне 6–7%.

«Годовая инфляция остается на устойчиво низком уровне, инфляционные ожидания постепенно снижаются», — объяснил ЦБ причины смягчения ДКП в итоговом заявлении. Глава Центробанка Эльвира Набиуллина даже допустила возможность перехода к мягкой денежно-кредитной политике при условии длительного нахождения инфляции ниже целевого значения (таргета) на уровне 4%.

Эксперты связывают мягкую риторику ЦБ с поручением президента России Владимира Путина правительству и Центробанку создать условия для повышения темпов роста экономики, чтобы обеспечить увеличение в 1,5 раза подушевого ВВП в течение нового президентского срока. «Первое впечатление после пресс-конференции [Набиуллиной], что после выборов президента РФ есть призыв к регулятору по изменению мандата и усилению стимулирования экономического роста с помощью более активного снижения ставки», — сказал главный экономист Росбанка Евгений Кошелев. О влиянии послания президента России Федеральному собранию на риторику ЦБ упомянул и главный аналитик Бинбанка Антон Покатович.

В то же время, по словам Кошелева, риторика регулятора не дает оснований ожидать серьезного эффекта для стимулирования экономического роста: ЦБ сохраняет прогноз роста экономики в 2018 году в пределах 1,5–2%.

## От жесткой ДКП к мягкой

На фоне рекордно низкой инфляции ЦБ обозначил и возможность перехода к мягкой ДКП. «Если она [инфляция] застрянет на уровне 2–2,5%, мы будем принимать меры для того, чтобы ее приближать к 4%, если даже для этого придется перейти от нейтральной ставки к мягкой», — уточнила Эльвира Набиул-



ФОТО: Андрей Рудков/Всего.ru

По мнению эксперта, ускорение экономического роста не входит в цели ЦБ (на фото: глава структуры Эльвира Набиуллина). Однако политика инфляционного таргетирования, позволившая снизить инфляцию до исторических минимумов 2,2%, оказывает стабилизирующее влияние на экономическую активность

лина. ЦБ обещает 4-процентную среднесрочную инфляцию и должен мерами денежно-кредитной политики ее добиться, считает она.

Инфляция держится ниже таргета уже в течение семи месяцев. По данным ЦБ, уровень инфляции (год к году) опустился ниже 4% в июле 2017 года, в октябре он преодолел отметку 3%, а в январе и феврале составил 2,2%. «Долгим можно считать период сохранения инфляции на уровне 2–2,5% в течение одного-двух лет. В таких условиях переход к мягкой денежно-кредитной политике для стимулирования экономического роста будет оправданным», — полагает директор по ана-

лизу финансовых рынков и макроэкономики УК «Альфа-Капитал» Владимир Брагин.

«Перспектива перехода к мягкой денежно-кредитной политике находится в диапазоне за пределами текущего года, — согласен с ним Евгений Кошелев из Росбанка. — Если в перспективе второго полугодия инфляция останется ниже уровня 3%, регулятору, скорее всего, придется делать дополнительные шаги по смягчению ДКП».

Сейчас уровень ключевой ставки постепенно приближается к тому диапазону, который ЦБ обозначил как нейтральный, говорит Эльвира Набиуллина. «То есть та-

кой, где денежно-кредитная политика не способствует ни снижению, ни ускорению инфляции относительно целевого уровня», — пояснила она. Сейчас это отметка в 6–7% для ключевой ставки. «Нам еще предстоит нащупать тот уровень, на котором будет ключевая ставка, чтобы можно было сказать, что мы закончили цикл ее снижения», — отметила глава ЦБ. — Это величина, которая познается на опыте».

Переход к мягкой политике в настоящее время ЦБ считает маловероятным, ожидая, что инфляция во втором полугодии 2018 года начнет расти и к концу года достигнет 4%. В целом по году прогноз ЦБ по инфляции — 3–4%. Регулятор ожидает, что во втором квартале инфляция достигнет минимума из-за эффекта базы прошлого года по продовольствию и далее опять вернется к росту из-за увеличения потребительского спроса, подстегиваемого смягчением денежно-кредитной политики.

## Исторически низкая инфляция

«Выход инфляции на исторически низкие уровни приобретает системный характер», — утверждает Эльвира Набиуллина. «Цены большей части потребительских товаров и услуг уже растут темпами ниже 4% в годовом выражении. В декабре их было около двух третей, в феврале — уже примерно три четверти. Что касается регионального разреза, то в феврале инфляция не превышала 4% во всех субъектах Федерации, кроме одного», — аргументирует свой вывод глава ЦБ. Одновременно снижаются инфляционные ожидания со стороны профессиональных участников рынка и населения.

Но сейчас добавятся риски со стороны рынка труда. Это динамика заработных плат и доходов, которые в начале года существенно выросли, и их рост опережает рост производительности труда, отмечает ЦБ. Реальные располагаемые доходы россиян в феврале 2018 года неожиданно подскочили на 4,4%, показала оценка Росстата. Одна из причин — резкое повышение зарплат бюджетников в рамках исполнения майских указов президента.

## Быстрого роста не будет

ЦБ не считает, что нынешний уровень ставок ограничивает экономический рост. «Мы видим, что он восстанавливается и уже очень близок к потенциальным темпам», — подчеркнула Эльвира Набиуллина. По мнению ЦБ, замедление роста ВВП в конце года носило временный характер, в начале года рост экономики продолжился, что позволило ЦБ сохранить прогноз на год на уровне 1,5–2%.

Ускорение экономического роста не входит в цели ЦБ, более того, он скорее должен сдерживать его адептов из правительства, напоминает главный экономист рейтингового агентства «Эксперт РА» Антон Табах. Но политика инфляционно таргетирования, позволившая снизить инфляцию до исторических минимумов в 2,2%, оказывает стабилизирующее влияние на экономическую активность, ограничивая рецессионные процессы, замечает Антон Покатович из Бинбанка.

Экономике для роста нужны инвестиции. А способы решить проблему их нехватки с помощью денежно-кредитной политики не совсем очевидны, говорит Покатович. Экономическому росту не помогут и локальные проекты, которые могут финансироваться ЦБ под субсидированные ставки и предоставление им ликвидности в рамках долгосрочного финансирования, предупреждает начальник Центра разработки стратегий Газпромбанка Егор Сусин. Инвестиции должны способствовать повышению уровня производительности труда и росту конкурентоспособности в экономике. Фундаментальную роль в росте экономики должны играть именно частные инвестиции, и именно в их стимулировании заинтересован ЦБ, считает Сусин.

Сейчас основной эффект от резко снизившейся инфляции наблюдается на микроуровне. «Бизнес-модели и личные финансовые стратегии, работавшие годами и десятилетиями при высокой инфляции, дают сбой и требуют изменений», — указывает Антон Табах. Как изменить эти бизнес-модели — пожалуй, важнейший вопрос, встающий перед банками и компаниями, ориентированными на внутренний рынок. Именно поэтому ЦБ будет держать реальную ставку положительной и существенной, заключает Табах. ■

## Изменения ключевой ставки и инфляции в России за 2017 год



Источники: Росстат, ЦБ



## КОНТРОЛЬ Минфин представил поправки в банковское законодательство Валютный курс на либерализацию

ИВАН ТКАЧЁВ,  
АННА МОГИЛЕВСКАЯ

**Минфин представил новые предложения по либерализации валютного контроля. Штрафы для физлиц за незаконные валютные операции предложено снизить втрое, а экспортерам хотят разрешить оставлять рублевую выручку за границей.**

Минфин разместил на regulation.gov.ru для обсуждения два проекта поправок в валютное законодательство: один снимает с компаний часть обязательств по репатриации экспортной выручки и существенно облегчает гражданам получение денег от нерезидентов на зарубежные банковские счета, второй смягчает наказание для физлиц за незаконные валютные операции. Предлагаемые меры вступят в силу в 2019 году, рассчитывают разработчики.

Инициативы Минфина далеки от полной отмены валютного контроля, которую предлагает Центр стратегических разработок (ЦСР) Алексей Кудрина, но все равно это существенные предложения по либерализации валютных ограничений, особенно для физлиц. Минфин серьезно смягчает валютный контроль для физлиц, но при этом выставляет ряд значительных ограничений, указывает юрист, руководитель проектов адвокатского бюро «Михайлов и партнеры» Александр Нечаев.

### Зачисляйте свободно

Физлица — валютные резиденты (к ним с 2018 года относятся все граждане России) смогут «без ограничений» зачислять на счета в зарубежных банках средства, по-

лученные от нерезидентов, следует из проекта Минфина. Но для этого должны одновременно выполняться два условия: банк, где открыт счет, должен находиться на территории государства ОЭСР (35 стран, включая ведущие западные) или FATF (тоже 35 стран, по большей части совпадают с ОЭСР), и такое государство присоединилось к многостороннему соглашению об автоматическом обмене финансовой информацией (почти 100 юрисдикций к настоящему времени) или же связано с Россией двусторонними договоренностями об автообмене.

Действующий закон о валютном регулировании разрешает россиянам получать деньги от иностранцев на зарубежные счета только в случаях, прямо оговоренных в законе (сдача в аренду иностранной собственности, продажа внешних ценных бумаг, продажа недвижимости или транспортного средства за рубежом и т.д.).

Предложено ослабить и режим отчетности по иностранным счетам физлиц. Сейчас россияне — владельцы банковских счетов за рубежом, которые больше половины времени в году проводят в России, — обязаны представлять налоговикам ежегодные отчеты о движении средств по таким счетам (вкладам). Минфин предлагает освободить таких граждан от этой обязанности, но только если счет открыт в государстве ОЭСР или FATF, и только по относительно небольшим счетам, где общая сумма зачисленных средств за отчетный год не превышает 600 тыс. руб.

### Не все страны подойдут

Чтобы смягчение контроля распространялось на гражданина, его банковский счет должен быть открыт

в стране ОЭСР (FATF), но при этом также должен осуществляться автоматический обмен информацией. Далеко не все государства, где россияне держат свои счета, удовлетворяют обоим этим требованиям, замечает Нечаев. Например, Кипр не является членом ни ОЭСР, ни FATF, хотя и обменивается с Россией информацией. А США являются членом ОЭСР, но не присоединились к международному автообмену информацией, приводит примеры юрист. Под оба критерия попадают такие страны, как Дания, Германия, Франция, Великобритания — на банковские счета в этих государствах будет распространяться действие поправок Минфина, говорит Нечаев.

Не совсем понятно, чем руководствовался Минфин, выбирая порог в 600 тыс. руб., говорит Нечаев. «В сентябре, когда заработает автоматический обмен, ФНС получит информацию о любых остатках по счетам российских резидентов за рубежом. Какой бы ни был баланс счета, информация придет в Россию», — указывает юрист. Состоятельные лица, которые открывают счета в швейцарских или австрийских банках, держат там гораздо более высокие суммы — для них смягчение не подействует.

### Драконовские штрафы сократятся

Отдельными поправками в «валютную» статью 15.25 Кодекса об административных правонарушениях предлагается снизить размер штрафа за незаконные валютные операции для физлиц с текущих 75–100% от суммы операции до 20–40%. К таким незаконным операциям, например, относится зачисление денег на иностранный

счет физлица в обход российского уполномоченного банка. При этом Минфин предлагает не штрафовать лиц (физических и юридических), которые в течение 30 дней после такого зачисления средств на иностранный счет перевели сумму в полном объеме на счет в российском банке.

Предложенные поправки могут быть связаны с прецедентом, когда россиянин Николай Кузнецов был оштрафован налоговой инспекцией на 75% от суммы незаконной валютной операции, а операция, с точки зрения налоговиков, как раз и заключалась в зачислении валюты на счет в иностранном банке (Barclays) без участия уполномоченного банка. Тот факт, что Кузнецов после этого перевел всю сумму на свой счет в Сбербанке, не защитил его от штрафа в 31 млн руб.

### Минфин продвигает рубль

Для юридических лиц главное нововведение Минфина заключается в предлагаемой отмене требования об обязательном возврате экспортной выручки в Россию, если внешнеторговый контракт предусматривает оплату в рублях. Сейчас экспортеры обязаны обеспечивать своевременное получение на свои банковские счета в России денег от иностранных покупателей товаров или услуг — независимо от того, осуществляется оплата в валюте или рублях. Если же российская компания договорилась с нерезидентом об оплате в рублях, то у нее будет выбор — получить деньги на счет в российском банке или зарубежном. При этом, если компания выбирает зарубежный счет, она все равно должна уведомлять уполномоченный банк в России о сроках

получения денег в соответствии с условиями внешнеторгового договора. За нарушение этих сроков (при просрочке более 30 дней) юристу-резиденту все равно будет грозить штраф.

Экспортные контракты в рублях заключаются в основном с партнерами по Евразийскому экономическому союзу, указывает директор Центра исследований международного торгшопли Александр Кнобель. «С Европой практически нет такой практики, большинство контрактов с европейскими партнерами заключаются в евро, а со странами остального мира — в основном в долларах. От смягчения, которое предлагает Минфин, выиграют те поставщики, которые в основном экспортируют в страны ЕАЭС», — считает Кнобель.

В валютной структуре поступлений российских экспортеров преобладает доллар (68,8%) согласно данным ЦБ за девять месяцев 2017 года (более свежих данных нет). На рубль за этот же период пришлось 14,6% экспортной выручки, на евро — 14,8%. Но в торговле со странами ЕАЭС доля рублевых поступлений по экспорту достигает 69,4%. Больше всего (79,3%) рублями рассчитываются белорусские партнеры, на втором месте (62,3%) — Казахстан, следует из данных ЦБ.

### Отказ от жесткого контроля

Валютный контроль — это избыточная мера регулирования, считает Кнобель. «Закон о валютном контроле был принят в то время, когда нужно было наполнять казну и обеспечивать приток валюты в Россию. Сейчас такой проблемы нет, и валютный контроль в текущем виде является ограничением для экспортеров. По-хорошему, его нужно отменить», — говорит экономист.

С предложением отменить валютный контроль ранее выступил ЦСР Алексей Кудрина. Ключевыми проблемами валютного регулирования в России ЦСР назвал необходимость предоставления отчетности по зарубежным счетам и репатриации экспортной выручки, запрет валютных операций между резидентами и слишком жесткую ответственность за нарушения валютного законодательства. Отказ от жесткого контроля «приведет к снижению издержек российских экономических агентов и будет способствовать повышению экономической активности», пришли к выводу эксперты.

Они предложили провести либерализацию валютного регулирования в два этапа: сначала отменить требования по репатриации, установить открытый режим использования иностранных счетов, а нормы отчетности по зарубежным счетам перенести в Налоговый кодекс. Второй этап реформы должен пройти в 2019–2020-е годы, считают в ЦСР, и должен заключаться в отмене отчетности для лиц, чьи счета находятся в странах, с которыми Россия начала автоматически обмениваться информацией по стандартам ОЭСР. ■

### Валютное регулирование с предложениями Минфина

	Как сейчас	Как будет с мая 2018 года	Предложение Минфина с 2019 года
<b>Штрафы за незаконные валютные операции</b>	75–100% от суммы незаконной операции для граждан, должностных лиц и юрлиц	75–100% для граждан, индивидуальных предпринимателей и юрлиц, 20–30 тыс. руб. для должностных лиц	20–40% от суммы незаконной валютной операции для граждан, 75–100% — для должностных лиц и юрлиц
<b>Зачисление сумм на зарубежный счет резидента в случаях, прямо не разрешенных законом</b>	Признается незаконной валютной операцией, наказывается штрафом (см. пункт 1)	—	Ответственность не будет применяться, если лицо не позднее 30 дней после зачисления денег на зарубежный счет перевело их в полном объеме на счет в уполномоченном (российском) банке
<b>Отчетность по зарубежным счетам</b>	Физлица-резиденты обязаны предоставлять налоговикам ежегодные отчеты о движении средств по зарубежным счетам, освобождаются от этой обязанности, если в течение календарного года пробыли за рубежом в совокупности более 183 дней	—	Физлица-резиденты обязаны предоставлять налоговикам ежегодные отчеты о движении средств по зарубежным счетам, освобождаются от этой обязанности, если в течение календарного года пробыли за рубежом в совокупности более 183 дней. Даже если лицо пробыло за рубежом менее 183 дней в году, оно освобождается от обязанности предоставлять отчеты при выполнении двух условий: 1) счет открыт в банке на территории страны ОЭСР/FATF, которая присоединилась к многостороннему автоматическому обмену информацией или имеет такие договоренности с Россией; 2) сумма зачисленных средств на такой счет за отчетный год не превышает 600 тыс. руб. (валюта в эквиваленте 600 тыс. руб.) или остаток на счете на конец года не превышает 600 тыс. руб. (валюта в эквиваленте 600 тыс. руб.), в случае отсутствия зачислений
<b>Получение экспортной выручки</b>	Юрлица-резиденты обязаны в сроки, предусмотренные внешнеторговыми контрактами, обеспечить получение от нерезидентов на свои счета в российских банках иностранной валюты или рублей за поставленные товары или оказанные услуги	—	Требование обязательного своевременного получения экспортной выручки на счета в российских банках будет распространяться только на поставки с оплатой в иностранной валюте. Если оплата производится в рублях, экспортер получит право получать оплату на зарубежные счета
<b>Нарушение сроков получения экспортной выручки</b>	Невыполнение в установленный договором срок обязанности по получению на свои счета в России экспортной выручки в валюте/рублях влечет штраф 1/150 ключевой ставки ЦБ за каждый день просрочки, или 75–100% незачисленной суммы для юрлиц и должностных лиц	То же самое, как сейчас, только для должностных лиц штраф 20–30 тыс. руб.	Просрочка в пределах 30 календарных дней не наказывается. Более длинная просрочка или неполучение средств, в том числе рублей на счет в зарубежном банке, влечет штраф для юрлица в размере 1/150 ставки ЦБ (за каждый день просрочки), или 33–50%* от незачисленной суммы; 20–30 тыс. руб. для должностных лиц

\* Снизить штраф до такого размера Минфин предложил ранее в проекте, опубликованном 22 января 2018 года

НЕДРА Дмитрий Босов предложил мировую Росприроднадзору

# «ВостокУголь» просит уполовинить вину

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА,  
НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**«ВостокУголь» Дмитрия Босова предложил Росприроднадзору завершить судебный спор из-за неправомерной добычи угля на Таймыре, снизив штраф вдвое, до 429 млн руб.**

## Босов просит скидку

Арктическая горная компания (АГК, входит в «ВостокУголь» Дмитрия Босова и Александра Исаева) предложила Росприроднадзору заключить мировое соглашение, снизив штраф почти вдвое, с 954 млн до 429,1 млн руб. Об этом говорится в письме гендиректора компании Вадима Бугаева, направленном 13 марта на имя руководителя Росприроднадзора Артема Сидорова (копия есть у РБК).

В «ВостокУгле» подтвердили, что сейчас с ведомством ведутся переговоры о мировой, представитель Росприроднадзора отказался комментировать это предложение.

АГК с 19 декабря 2014 года до 9 августа 2017 года владела лицензией на геологоразведку на участке р. Малая Лемберова на Таймыре. В декабре 2016 года на этом участке компания открыла Малолемберовское месторождение, а в 2017 году получила первую эксплуатационную лицензию. Но еще в сентябре 2016 года прокурор Таймырского района Красноярского края провел проверку этого участка, по итогам которой Росприроднадзор обвинил АГК в самовольной — без проектной документации — добыче каменного угля марки антрацит и в апреле 2017 года потребовал возместить вред, причиненный недрам, на 2,1 млрд руб. АГК с этим не согласилась и подала в суд.

После проведенного перерасчета Росприроднадзор снизил штраф в два раза, до 954 млн руб., следует из письма Бугаева. Но и это не устроило АГК, она продолжает судиться — следующее заседание назначено на 25 апреля. Для внесудебного урегулирования спора компания предлагает снизить размер штрафа еще в 2,2 раза и предоставить ей рассрочку на десять лет, говорится в письме.

Наличие лицензии на поиск и оценку запасов угля (геологоразведку) не дает ее владельцу права на добычу, для этого необходимо отдельное разрешение, поэтому у Росприроднадзора есть все основания для предъявления претензий АГК, отмечает юрист правового департамента HEADS Consulting Анастасия Худякова. В таких лицензиях может быть прописано право владельца на добычу ограниченного объема полезных ископаемых в



ФОТО: Дмитрий Михеевич/ТАСС

После перерасчетов Росприроднадзор снизил штраф до 954 млн руб. АГК (на фото Дмитрий Босов, владелец холдинга «ВостокУголь», в который входит компания) не согласна с этой суммой и предлагает надзорному ведомству мировую в виде 429 млн руб.

рамках проводимых им разведывательных работ. Но эти объемы, как правило, строго оговариваются условиями лицензии, иначе их размер определяет контролирующий орган, добавляет она.

Раз АГК ведет переговоры о порядке расчета вреда, это само по себе предполагает ее согла-

сие с тем, что нарушение было, замечает управляющий партнер юридической компании «УК Бизнес и Право» Александр Пахомов. Но Худякова считает, что у компании достаточно большие шансы добиться снижения штрафа. Большой штраф может негативно сказаться на финансовом состоянии

компании и эффективности ведения дальнейшей деятельности на месторождении, при этом получение лицензии на добычу — технический момент, замечает она.

Добыча на Малолемберовском месторождении ограничена до момента утверждения технического проекта, сказал РБК представитель

Росприроднадзора. По его словам, АГК уже прошла центральную комиссию по согласованию технических проектов разработки месторождений и провела государственную экологическую экспертизу. Компания планирует начать добычу на Малолемберовском во втором квартале 2018 года, согласовав в ближайшее время в Ростехнадзоре план развития горных работ на второй—четвертый кварталы, отметил представитель «ВостокУгля».

## Пилотный проект

Малолемберовское месторождение — пилотный проект «ВостокУгля» на Таймыре, отмечает представитель компании. Его запасы, утвержденные в Госкомиссии по запасам (ГКЗ), составляют лишь 2 млн т. «Работы на нем начались первыми, так как этот участок — ближайший к побережью и поселку Диксон, это стало одним из определяющих факторов для «обкатки» логистических решений», — говорит представитель компании. Весной «ВостокУголь» планирует сдать на государственную экспертизу ТЭО запасы в размере около 20 млн т на другом участке — Лемберовский, а до конца 2018 года компания намерена поставить на госбаланс и оценить прогнозные ресурсы в объеме около 100 млн т, добавил он.

В марте 2017 года совладелец «ВостокУгля» Дмитрий Босов заявил о планах добывать на Таймыре ежегодно до 30 млн т «арктического карбона» — угля марки антрацит. Тогда он оценил общий объем запасов таймырских месторождений в более 10 млрд т. А в декабре того же года его партнер Александр Исаев рассказал о масштабных планах компании по транспортировке угля по Северному морскому пути (СМП) в 2018–2040 годах в письме на имя гендиректора «Росатома» Алексея Лихачева («Росатом» должен быть назначен оператором СМП). В 2018–2040 годах компания намерена направить по этому маршруту 50 млн т угля в Европу и еще 30 млн т — в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, а в последующие годы по 10 млн т ежегодно в каждый из этих регионов, говорится в письме (копия есть у РБК).

«Компания «ВостокУголь» готова принять участие в совместной встрече для выработки единых подходов по комплексному развитию Северного морского пути и прилегающих территорий», — пишет Исаев. Представитель «Росатома» отказался комментировать служебную переписку, но напомнил, что по согласованию с правительством госкорпорация обсуждает со многими компаниями,

## Как считала АГК

Бугаев указывает, что при расчете штрафа ведомство использовало среднюю цену антрацита за полгода, с октября 2016 года по март 2017 года, которая составляла 3,3 тыс. руб. за 1 т. Но АГК перестала «осуществлять отбор углеродсодержащей породы» с ноября 2016 года, поэтому он предлагает брать среднюю цену за предшествующие этому шесть месяцев (май—октябрь 2016 года) — 1716,8 руб. за 1 т.

К тому же для расчета штрафа объем угля (98,94 тыс. т), размещенного на складах компании, АГК также призывает сократить на 36,4% — на средний понижающий коэффициент пустой породы. Таким образом, за хранящийся на складах антрацит компания готова заплатить 108,03 млн руб. (98,94 тыс. \* 0,636 \* 1716,8 руб.) и еще 321,05 млн руб. (187 тыс. \* 1716,8 руб.) за уже поставленный уголь — компания ранее сообщила, что несколько партий крупнотоннажной углеродсодержащей пробы было отправлено на полупромышленные испытания. В общей сложности получается около 429,1 млн руб.

работающим в арктической зоне, транспортировку грузов по СМП.

Для того чтобы обеспечить круглогодичную навигацию по Северному морскому пути, необходимо строительство двух—четырех атомных ледоколов «Лидер», каждый из которых оценивается в 80 млрд руб. Одним из вариантов финансирования строительства таких ледоколов является схема государственно-частного партнерства с участием компаний, заинтересованных в этом маршруте. Лихачев ранее допустил, что строительство ледокола может осуществляться в альянсе с крупными компаниями, осваивающими арктические месторождения. Представитель «Восток-Угля» не стал комментировать, будет ли компания участвовать в этом проекте. ■

**ИНТЕРНЕТ** Еще один мессенджер отказался предоставить ФСБ коды для дешифровки

## На нет и ключа нет

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

При таком типе шифрования ключи от переписки хранятся только на устройствах клиентов, и никто, даже сама компания-разработчик, не имеет доступа к ним, говорится в политике конфиденциальности Viber Media S.a.r.l.

По словам Шмилова, за все годы присутствия Viber в России (местный офис открылся в июле 2014 года) она несколько раз получала запросы от госорганов, но их число было намного меньше, чем в Европе (точное количество и типы запросов компания не называет).

Для запроса существует определенная процедура: правоохранительные органы должны прийти с ордером, в котором содержится запрос на предоставление информации об определенном пользователе. «Все, что мы можем дать — логи (файлы, содержащие системную информацию работы сервера или компьютера, в которые заносится определенные действия пользователя или программы. — РБК) разговора: когда и с кем общался пользователь. Мы обязаны это делать по законам, которые действуют во многих странах мира. Кроме этого мы ничего предоставить не можем», — сказал Шмилов.

Причем за это действие, в том числе и в России, компания берет так называемый processing fee (сбор за операцию, точная сумма зависит от страны). «Прежде всего из-за того, что нам это стоит денег и времени. Органы оплачивают этот сбор, и они согласны делать это, чтобы получить нужную информацию», — отметил топ-менеджер.

Настойчивость ФСБ в отношении Telegram объясняется тем, что у этого мессенджера только 10% переписки (так называемые секретные чаты) шифруется по методу end-to-end, а значит, у компании есть возможность дешифровать все остальные сообщения, утверждает

Шмилов. «У Viber все чаты и звонки защищены сквозным шифрованием по умолчанию», — сообщил собеседник РБК. Павел Дуров не ответил на просьбу РБК прокомментировать это утверждение.

### Нарушители

На вопрос, почему Viber в отличие от Telegram пока не вовлечен в судебные разбирательства ни с Роскомнадзором, ни с ФСБ, в компании не ответили.

Viber сейчас не зарегистрирован в России как организатор распространения информации (ОРИ; к ним относятся сервисы электронной почты, мессенджеры и др.). Согласно закону «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», с 2014 года такие сервисы должны предоставить в Роскомнадзор данные о себе (наименование, страна регистрации, налоговый идентификатор и др.) для включения в специальный реестр, а также хранить на территории России данные о фактах приема, передачи и обработки голосовой информации, сообщений, изображений, видео и других видов коммуникации пользователей в течение шести месяцев.

В реестре ОРИ уже числятся почтовые клиенты Mail.Ru Group и «Яндекса», облачный сервис «Яндекс.Диск», соцсети «Мой мир», «Мой круг», «ВКонтакте», сервисы знакомств Mamba и Badoo, Snapchat, Telegram и др. Viber в реестре не значится — и закон пока не нарушает. Viber пока не значится в реестре ОРИ, подтвердил представитель Роскомнадзора. На вопрос, когда ведомство может направить Viber запрос на предоставление информации для включения в реестр, он заявил, что решение пока не принято. Предоставление данных для последующего включения в реестр осуществляется в течение пяти дней после запроса.

Еще одно законодательное требование, выполнение которого для Viber затруднительно, — это положения «закона Яровой», вступающие в силу с 1 июля 2018 года. С этого момента ОРИ будут обязаны хранить информацию о факте коммуникации их пользователей в течение года (сейчас — шесть месяцев), а содержание самих сообщений — полгода (в настоящий момент такого требования нет).

По словам Шмилова, компания будет не готова делать вещи, которые противоречат ее политике. В политике конфиденциальности Viber указывается, что компания не читает содержание сообщений и не прослушивает вызовы, совершенные в частном порядке с помощью Viber, а также не хранит эти сообщения после их доставки по назначению. Если по какой-то причине сообщение не было доставлено получателю в течение двух недель, оно будет удалено с серверов. «Главным приоритетом для нас остается конфиденциальность данных наших пользователей, и мы будем придерживаться этого принципа в любом случае. В том числе и потому, что сложно передать то, чего у нас нет», — настаивает Шмилов.

### Мессенджеры без ключей

Проблема невозможности передать ключи для дешифровки актуальна не только для Telegram и Viber. Сквозное шифрование для всех чатов использует принадлежащий Facebook мессенджер WhatsApp. В пятницу, 23 марта, министр связи и массовых коммуникаций России Николай Никифоров заявил, что у ведомства возникает гораздо больше вопросов к Facebook и WhatsApp, чем к Telegram, они касаются соблюдения законов, статуса ОРИ и взаимодействия с правоохранителями. Представитель WhatsApp не ответил на вопросы РБК.

«Проблема передачи ключей существует не только у нас, — поясняет главный аналитик Российской ассоциации электронных коммуникаций Карен Казарян. — В Евросоюзе сейчас активно обсуждают, как будет работать полиция в свете развития криптографии и защиты персональных данных. Наши спецслужбы могут пойти по примеру ФБР в деле с Apple, когда власти взломали iPhone террориста с помощью нанятых хакеров, после того как компания отказалась с ними сотрудничать».

В принципе власти могут попросить сервисы внедрить специальное шифрование, ключи от которого хранились бы у ФСБ, продолжает Артем Козлюк, руководитель некоммерческой организации «Роскомсвобода», отстаивающей права пользователей. «Но, как правило, крупные компании дорожат своей репутацией и не станут дискредитировать себя перед пользователями. Тогда как российские сервисы типа гомессенджеров вполне могут подчиниться требованиям спецслужб», — заметил он.

### Пока не нужен

По словам Артема Козлюка, никто не знает, какой сервис следующим привлечет внимание ФСБ и Роскомнадзора. «Скорее всего, это происходит в зависимости от конкретной ситуации, например в рамках расследования какого-то дела или подозрения, что преступники могли использовать тот или иной канал связи», — отметил Козлюк.

По его словам, до весны прошлого года в реестр ОРИ не вносились иностранные сервисы, но сейчас их стали активно включать. «До совсем крупных еще не дошли: видимо, блокировать их в случае отказа от сотрудничества страшновато. Поэтому пока не трогают WhatsApp, Facebook, Facebook Messenger», — говорит Козлюк. ■

**РБКСТИЛЬ**

style.rbc.ru

**Мы знаем,  
о чем стоит мечтать**



ДОБЫЧА Крупнейшая российская частная нефтяная компания представила стратегию развития

# ЛУКОЙЛ направит сверхдоходы на выкуп акций

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

ЛУКОЙЛ представил стратегию развития до 2027 года, которая предполагает инвестиции \$8 млрд и рост добычи минимум на 1% в год. Половину сверхдоходов при цене на нефть выше \$50 за баррель он направит на выкуп бумаг у акционеров.

## Планы на десять лет

Президент ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов и его заместители представили долгосрочную стратегию развития компании до 2027 года в рамках Дня инвестора в Лондоне в пятницу, 23 марта.

По словам Алекперова, компания заложила в стратегии консервативную цену на нефть в \$50 за баррель. «При разработке стратегии мы приняли два ключевых момента: бизнес-модель ЛУКОЙЛа позво-

Долгосрочная стратегия ЛУКОЙЛа предусматривает \$80 млрд инвестиций в ближайшие десять лет — по \$8 млрд ежегодно начиная с 2018 года. Основной акцент будет сделан на развитии добычи нефти и газа (80% инвестиций), и только 20% пойдет на переработку

ляет эффективно развиваться даже при низкой цене на нефть, а диапазон ценовых прогнозов настолько широк, что невозможно достоверно спрогнозировать цену. <...> «Мы заложили [в стратегию] консервативную цену в \$50», — сказал он.

Дополнительные доходы при более высоких ценах компания намерена пропорционально (50/50) направлять на реструктуризацию и развитие бизнеса и на выплаты акционерам, сказал Алекперов. Как позже уточнил финансовый директор ЛУКОЙЛа Александр Матыцын, речь идет о денежном потоке, который будет оставаться после инвестиций и дивидендов при благоприятной конъюнктуре рынка. Рост цены на \$1 за баррель добавляет \$210 млн показателю EBITDA и \$170 млн — свободному денежному потоку, говорится в презентации компании.



ФОТО: Андрей Рудakov/Bloomberg

Общее производство компании ЛУКОЙЛ в 2017 году выросло на 2,4%, хотя добыча нефти сократилась на 5%

«Мы планируем в равных частях направить [средства] на дополнительное распределение акционерам в виде обратного выкупа акций и реинвестирования», — отметил Матыцын. По его словам, дивиденды будут расти минимум на уровне инфляции, но по итогам 2017 года менеджмент будет рекомендовать заплатить даже больше. По итогам

2016 года ЛУКОЙЛ направил на дивиденды 166 млрд руб., а за девять месяцев 2017 года — 72,3 млрд руб.

При текущей цене на нефть (\$69 за баррель) и курсе рубля относительно доллара (57 руб.) дополнительные доходы ЛУКОЙЛа составляют 220 млрд руб., из которых половину, а именно 110 млрд, компания планирует распределять

среди акционеров, подсчитал ведущий аналитик «Велес Капитала» Александр Сидоров.

Долгосрочная стратегия ЛУКОЙЛа предусматривает \$80 млрд инвестиций в ближайшие десять лет — по \$8 млрд ежегодно, начиная с 2018 года. Основной акцент будет сделан на развитии добычи нефти и газа (80% инвести-

ций), и только 20% пойдет на переработку. Причем 70% вложений предусмотрено в добывающие проекты в России, сказал Алекперов. В этом случае соотношение долга и EBITDA не должно превысить единицу (сейчас — 0,6). За десять лет ЛУКОЙЛ планирует увеличить доходность бизнеса (ROACE, доходность на средний используемый капитал) в полтора раза — с 10 до 15% по сравнению с 2013–2017 годами.

Алекперов подчеркнул, что компания планирует приобретать добычные активы в России и за рубежом в регионах своего присутствия, делая приоритет на разведанных запасах, а нефтеперерабатывающие заводы покупать не будет. Долгосрочная стратегия предполагает ежегодный рост добычи на действующих месторождениях на 1%. В 2018 году добыча вырастет на 1–2%, в первую очередь за счет газа, отметил Матыцын. В 2017 году общее производство компании выросло на 2,4%, но добыча нефти сократилась на 5%, до 87,4 млн т, а добыча газа выросла на 15,7%, до 28,8 млрд куб. м.

## Реакция рынка

На фоне выступления руководства на Дне инвестора ЛУКОЙЛ обошел своего главного конкурента «Роснефть» по капитализации на Московской бирже. В 14:13 мск ЛУКОЙЛ стоил 3,3138 трлн руб., «Роснефть» — 3,3155 трлн руб., а «Газпром» — около 3,33 трлн руб. Однако уже через минуту «Роснефть» снова потеснила ЛУКОЙЛ. К 19:00 мск капитализация ЛУКОЙЛа составила 3,295 трлн руб., «Роснефти» — 3,333 трлн руб., «Газпрома» — 3,362 трлн руб. Самой дорогой компанией России на протяжении всего дня оставался Сбербанк, стоимость которого к концу торгов достигла 5,876 трлн руб.

Впервые обойти «Роснефть» по размеру рыночной капитализации ЛУКОЙЛу удалось 30 января 2015 года — 2,42 трлн руб. против 2,4 трлн руб.

При подготовке новой стратегии развития менеджмент ЛУКОЙЛа учел ошибки, допущенные в предыдущей стратегии, отметил старший аналитик Sberbank CIB Валерий Нестеров. Тогда компания допустила ошибки в прогнозировании цен на нефть и слишком активно вкладывалась в зарубежные активы, которые оказались менее прибыльными, напоминает он. «Предпочитая сосредоточиться на вложениях в добычу нефти, в основном в России, компания ставит более реальные цели с прицелом на высокую доходность, считает Нестеров. По его мнению, стратегия ЛУКОЙЛа выглядит сбалансированной. ▀

При участии  
Галины Казакуловой

## Время для преемника

Для нынешних акционеров ЛУКОЙЛа подходит время, когда нужно будет отойти от управления компанией, заявил президент и крупнейший акционер (владеет 24,8%) ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов, отвечая

на вопросы аналитиков. Он напомнил, что сейчас в компании «объединены функции менеджмента и акционеров» (помимо Алекперова, крупным акционером ЛУКОЙЛа является его вице-президент

Леонид Федун — владеет 9,78%), но «подходит время, когда эти функции будут разделены». По его словам, его преемником не станет близкий родственник (у Алекперова есть сын Юсуф), а его па-

кет акций защищен условиями завещания: «Я не допускаю мысли, что мои наследники могут распилить мой пакет акций, и это приведет к непредсказуемым последствиям. Я об этом позаботился».

МНЕНИЕ

# Как перестать соблюдать режим ОПЕК+ и не обрушить цены

**Дмитрий Кипа,**  
директор  
инвестиционно-банковского  
департамента QBF



ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

**Странам картеля будет достаточно не перевыполнять обязательства по сокращению добычи, а российским компаниям — постепенно увеличивать объемы бурения.**

18 марта российский министр энергетики Александр Новак в интервью Bloomberg TV заявил, что после восстановления баланса на мировом нефтяном рынке Россия рассмотрит возможность выхода из сделки ОПЕК+, участники которой обязались снизить добычу на 1,8 млн барр. в сутки к уровню октября 2016 года. В феврале в интервью «Интерфаксу» Новак подчеркнул, что такой выход может занять от двух до пяти месяцев, при этом он должен быть плавным, чтобы предложение на нефтяном рынке не стало резко превышать спрос. Чуть ранее надежду на то, что выход из сделки будет постепенным, выразил министр энергетики Саудовской Аравии Халид аль-Фалих. А его коллега из ОАЭ Сухейль аль-Мазури пообещал, что стратегия выхода будет обнародована в июне 2018 года.

## Повод задуматься

К решению выйти из сделки ее участников может подтолкнуть быстрый рост нефтедобычи в США. По данным Управления по энергетической информации США (EIA), если в октябре 2016 года среднесуточная добыча в Штатах составляла 8,79 млн

барр., то в декабре 2017-го — уже 9,95 млн. Рост почти на 1,2 млн барр. во многом нивелировал усилия стран ОПЕК, которые за период между четвертым кварталом 2016 года и четвертым кварталом 2017-го, по оценке Международного энергетического агентства (МЭА), сократили добычу на 1,1 млн барр. — с 33,4 млн в сутки до 32,3 млн барр. Помощь странам ОПЕК оказали Россия, в декабре прошлого года показавшая среднесуточную добычу в 10,99 млн барр. против 11,23 млн барр. в октябре 2016-го, и еще десять добывающих стран, не входящих в картель. Как результат, общемировая среднесуточная добыча пусть ненамного, но все же снизилась — с 98,2 млн барр. в четвертом квартале 2016 года до 98,1 млн барр. в четвертом квартале 2017-го (оценка МЭА).

Еще при заключении сделки ключевым показателем для экспортеров нефти были коммерческие запасы в странах ОЭСР. Принятие ОПЕК+ позволило их снизить: если в октябре 2016 года, по данным ОПЕК, объем запасов превышал среднее пятилетнее значение на 302 млн барр., то в декабре 2017-го — лишь на 109 млн. Это подтверждало, что сделка работала. Во многом поэтому среднемесячная цена барреля Brent за тот же период увеличилась с \$49,7 до \$64,2 (подсчеты Всемирного банка). А в минувшем январе сырьевые котировки впервые с 2014 года преодолели рубеж \$70 за баррель.

Но из-за действий американских нефтяников цены вряд ли останутся до конца года на столь же высоком уровне. Среднесуточный уровень добычи в США, согласно прогнозу МЭА, в 2018 году достигнет 10,4 млн барр. Американские производители наращивают число активных буровых установок: к 16 марта 2018 года их было на четверть больше, чем годом ранее (800 против 631, по данным Baker & Hughes).

Понижительное давление на котировки будет оказывать и сокращение темпов прироста глобального спроса на нефть — с 1,6 млн барр. в сутки в 2017 году до 1,4 млн в 2018-м, согласно прогнозу МЭА. В этой ситуации эффективность сделки ОПЕК+ может снизиться, а потому для некоторых ее участников сдерживание добычи может стать менее целесообразным.

## Плавный разворот

Свои весомые причины для выхода из соглашения есть у России. Сделка ОПЕК+ уже повлияла на инвестиционные планы российских компаний. Так, в ноябре «Роснефть» признала, что из-за сделки может перенести освоение Русского месторождения в Ямало-Ненецком автономном округе: его запуск был намечен на 2018 год, а к 2023-му добыча на нем должна была достигнуть 130 тыс. барр. в сутки. В свою очередь, «Газпромнефть-Хантос», крупнейшая «доч-

ка» «Газпром нефти», заморозила несколько рентабельных скважин, чтобы головная компания не снижала темпы освоения Новопортовского, Приразломного и Восточно-Мессояжского месторождений, запуск которых был ключевым для нее проектом в последние годы.

Что касается зарубежных производителей, то для них сделка несет риск потери доли на мировом рынке и ослабления связей с традиционными партнерами, в первую очередь для Саудовской Аравии, сокращающей поставки нефти в США: если в декабре 2016 года на долю саудитов приходилось 13% американского импорта нефти (1,02 млн барр. в сутки из 7,57 млн, согласно данным EIA), то в декабре 2017-го — лишь 9% (690 тыс. барр. из 7,78 млн). В целом же доля стран ОПЕК в импорте нефти в США за этот период уменьшилась с 41 до 34% (до 2,64 млн барр. в сутки). Картель сдает позиции и в Китае, ставшем по итогам прошлого года крупнейшим импортером нефти в мире: в 2017-м доля ОПЕК в китайском импорте опустилась до 56%, тогда как в 2012-м она составляла 67% (оценка EIA).

Решить эти проблемы помогут планомерный выход из сделки ОПЕК+, тем более что технически он все же возможен. Обязательства по сокращению нефтедобычи российские компании выполняли за счет снижения объемов бурения. На-

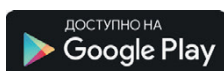
пример, «Башнефть» в 2017 году уменьшила проходку в эксплуатационном бурении на 17,6% (до 393,9 тыс. м, согласно данным ЦДУ ТЭК); как следствие, добыча компании по итогам 12 месяцев сократилась на 3,6% (до 20,6 млн т). «Газпром нефть» снизила объем эксплуатационного бурения на 4,3% (до 2,4 млн м), из-за чего добыча ее «дочки» — «Газпромнефть-Хантоса» — стала меньше на 0,9% (до 14,3 млн т), и для возвращения к росту ей нужно будет перезапустить остановленные скважины, а на это уйдет не более суток с момента завершения сделки. ОПЕК же будет достаточно отказаться от перевыполнения обязательств по сокращению добычи: в январе, по оценке МЭА, 12 ведущих стран картеля исполнили их на 137%, снизив среднесуточную добычу до 29,5 млн барр. вместо оговоренных 29,93 млн.

Вернувшись к запланированным объемам сокращения добычи, страны ОПЕК увеличат предложение сырой нефти, но сделают это не слишком резко. Тем самым у инвесторов появится время, чтобы привыкнуть к новой ситуации на рынке, на фоне которой дальнейшее сокращение добычи не вызовет серьезных потрясений.

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

# Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



rbc.ru

# Брайан Робертсон — о том, как родилась холакратия, как она устроена и какие приносит результаты

## «Осмысленность работы люди»

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ,  
НИКОЛАЙ ГРИШИН

**Автор модной управленческой методики «холакратия» рассказал РБК, почему решил избавиться от мелких менеджеров в своей компании, что делать с авторитарными лидерами и почему бороться за вовлеченность сотрудников бесполезно.**

Брайан Робертсон известен как человек, сформулировавший принципы холакратии — системы управления компаниями, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются среди всех сотрудников. За девять лет, которые прошли с момента публикации основных тезисов нового подхода — «Конституции холакратии», на новую систему перешли около тысячи организаций в разных странах мира. Среди них есть такие гиганты, как обувной онлайн-магазин Zappos и голландский онлайн-ритейлер Bol.com. В России принципы холакратии используют компании «Вкус-Вилл», банк «Точка», бухгалтерская компания «Кнопка» и др.

### «Я поймал себя на мысли, что ненавижу свою работу»

— **Какие мысли и события в жизни подтолкнули вас к созданию холакратии?**

— Многие ошибочно думают, что я придумал холакратию как некую теорию, которую потом стал воплощать на практике. Вовсе нет: все началось не с идеи, а личного опыта. В молодости я устроился на работу в Analytical Graphics, носившую звание «лучшей из аэрокосмических компаний США среднего размера». Это и вправду была отличная компания, которая предоставляла сотрудникам много разных бонусов: трехразовое питание, гимнастический зал и т.д. Мне нравилась задача, которая передо мной стояла, мне нравилась миссия компании, но уже через несколько лет я поймал себя на мысли, что ненавижу свою работу!

Все процессы в компании были предельно бюрократизированы, и поменять их не получалось. Позже я понял, что это частая история: сотрудник видит, что процессы в компании можно улучшить, и пытается это сделать. Но его босс не понимает, зачем все это нужно, и сотруднику некуда пойти со своими предложениями. Я был уверен, что со мной что-то не так: я видел, что работаю в отличной компании, но при этом ничего не мог поделать с ощущением своей бесполезности. Система создана так, чтобы сохранять статус-кво, сопротивляться любым переменам. В результате я не смог дальше работать в компании, поскольку не понимал, как использовать мой талант и мою страсть. Когда я уходил, то думал: так нельзя, должны быть какие-то другие, более эффективные способы работы. Поэтому создал собственный стартап Ternary Software, который рассматривал как лабораторию, где я и мои коллеги искали способы организовать взаимодействие сотрудников лучше, чем в обычных компаниях. Мной двигало понимание, что я могу что-то изменить к лучшему, сделать работу более разумной.

— **И что было дальше?**

— Мы несколько лет подряд экспериментировали, пытались понять, что на самом деле важно для сотрудников, и пришли к выводу, который удивил нас самих. Неважно, какая у вас в компании миссия, неважно, какие у вас зарплаты. Сотрудникам намного важ-



нее самостоятельность в принятии решений и возможность влиять на процессы в компании. Потому что именно это дает ощущение осмысленности работы.

Компании Кремниевой долины соревнуются за сотрудников, предлагая им высокие зарплаты и широчайший выбор бесплат-

ных бонусов — например, работники Google могут ходить на сеансы массажа, когда им вздумается. Это все очень хорошо, но я в какой-то момент увидел, что ко мне приходят люди, которые работали в гигантах Долины, получая на прежнем месте в два-три раза больше, чем у нас. Вот доказательство, что

осмысленность работы люди ценят выше денег и бонусов.

— **А как вы выработали базовые понятия холакратии?**

— Прежде всего мы внедрили Agile-разработку программного обеспечения (Agile — «гибкая методология разработки»); в отли-

### Как работает холакратия

Традиционные отделы в холакратической компании заменены иерархией «кругов» — команд, которые могут собираться под конкретный проект или для решения однотипных задач. В «кругах» сотрудничают люди, которые в традиционной компании работали бы в разных подразделениях, отделенных друг от друга стенкой.

#### Иерархия «кругов»

Руководство компании выстраивает иерархию «кругов», решая, какой «круг» подчиняется другому. Вместо привычных долж-

ностей — роли, которые сотрудники сами распределяют внутри своего «круга». Они же решают, как организовать свою работу. Как правило, каждый сотрудник выполняет несколько ролей. При этом роль — это не должностная инструкция, а конкретная задача, которую человеку предстоит выполнять какое-то время. Как только появляются новые проекты, меняется конъюнктура, сотрудник получает новую роль.

В холакратической компании отсутствуют менеджеры среднего звена, а связь между «кругами» обеспечивают так называемые

Lead Link (представитель более высокого «круга», формирующий задачи для низшего) и Rep Link (представитель низшего «круга», сообщающий о результатах работы в более высокий «круг»). В отличие от привычных менеджеров эти роли выборные: команды коллегиально решают, кто будет наиболее полезен для коммуникации с другими «кругами».

#### Практика применения

«У нас все смешалось — люди, кони, — рассказывал РБК руководитель банка «Точка» Борис Дьяконов. — Представьте клас-

сических банковских управленцев. Это серьезные дяди в строгих костюмах, которые раздают приказы и портят жизнь другим. Мы спустили их на землю и посадили рядом с программистами и операторами поддержки». Порядка 20% управленцев такой подход не приняли и ушли. Зато оставшиеся стали работать эффективнее — например, юристы начали сотрудничать с продавцами и максимально сократили требуемое от клиентов количество документов.

# ЦЕНЯТ ВЫШЕ ДЕНЕГ»

## Из жизни Брайана Робертсона

1978

Родился в США

1996

Устроился программистом в компанию Analytical Graphics (разрабатывает софт для космической отрасли и авиации)

2001

Основал ИТ-компанию Ternary Software

2007

Вместе с предпринимателем Томом Томисоном основал консалтинговую HolacracyOne, помогающую компаниям внедрять у себя холакратию (от греч. «власть единого целого») и другие практики работы

2009

Робертсон и его единомышленники обобщили принципы новой организации компаний в «Конституции холакратии»

2018

Выступил в качестве спикера на форуме «Бизнес со смыслом: лидерство будущего»

чие от привычных моделей управления, когда все решения идут сверху вниз, Agile предполагает взаимодействие сотрудников разных уровней и инициативу в принятии решений от рядовых разработчиков. — РБК). Результаты были отличные, но мы очень скоро поняли, что те же самые принципы надо распространить на менеджмент как таковой. И когда мы стали внедрять Agile во всей компании, то столкнулись с тем, что должностные обязанности внутри компании были прописаны очень нечетко. Мы начали выяснять, кто чем занимается, и быстро поняли: прежде чем поменять процессы в компании, мы должны найти язык, на котором мы могли бы их описывать. Например: что такое роль каждого сотрудника? Какова ее цель? Где проходят ее границы? В итоге вся эта деятельность привела к появлению «Конституции холакратии», конкретного документа, где прописаны все принципы, которые мы выработали.

### «Такая структура гораздо более осмысленна»

— Вокруг холакратии успело сформироваться множество мифов. Например, многие считают, что холакратическая компания напрочь лишена структуры. Это так?

— О, это очень наболевшая проблема. Я то и дело сталкиваюсь с двумя ложными представлениями о холакратии. Часть людей думают, что холакратия означает отсутствие структуры или как минимум совершенно плоскую структуру, когда в компании нет ни того, кто ставит задачи, ни того, кто контролирует их исполнение. Это полное непонимание концепции: в действительности холакратия предполагает гораздо более строгую структуру, чем в обычной компании. Ведь сами сотрудники знают задачи друга друга и контролируют их выполнение. Еще одно глобальное непонимание — в том, что при холакратии все решения должны приниматься группами сотрудников или консенсусом участников, работающих над одной задачей. Это тоже не так. Задачи все-таки ставят акционеры, а сотрудники уже вместе придумывают, как их выполнять.

### — Какова ваша роль в HolacracyOne?

— В компании я выполняю около 30 разных ролей: например, занимаюсь бизнес-развитием, провожу тренинги, служу проводником между разными «кругами» и т.п. При этом те, кто работает со мной вместе, четко знают, в чем заключается моя цель, какие задачи я контролирую, каковы результаты, которых я должен в этой роли добиться. И такая же абсолютная ясность и прозрачность, существующие относительно ролей других сотрудников, делают менеджеров среднего звена совершенно ненужными.

В традиционной же компании структура закладывается формальными описаниями должностных обязанностей, а ведь эти описания даже в обычной компании — последнее, на что менеджеры обращают внимание в повседневной работе. Их придумывает отдел персонала для найма сотрудников, и обычно они не соответствуют тому, чем в действительности придется заниматься впоследствии.

В холакратии структура возникает не потому, что ее придумал кто-то наверху, — она растет снизу, в процессе самообучения команды. Работники сами коллегиально решают, как распределить роли и быстрее, лучше сделать работу. Такая структура гораздо более осмысленна.

### — А есть примеры крупных компаний, которые приняли холакратию?

— Конечно. Например, тренинговая The David Allen Company, основанная коучем Дэвидом Алленом, приняла холакратию почти семь лет назад. Дэвид изначально просто хотел оставить операционное управление компанией и нанял нового гендиректора на свое место. Но в итоге компания пришла в полный беспорядок. Он уволил злополучного гендиректора и стал пробовать разные подходы.

Холакратия оказалась лучшим из них — она позволила Дэвиду понять, что на самом деле происходит в компании, куда она движется. В итоге он решил, что ему не следует полностью уходить из компании — он оставил часть ролей за собой, и компания до сих пор успешно работает. Еще есть один из крупнейших онлайн-ритейлеров Нидерландов Bol.com, который сейчас переходит к холакратии — по новым принципам там работают уже более 1 тыс. сотрудников.

С другой стороны, холакратию принимают и совсем небольшие компании. Например, я знаю частный детский сад в США, где экспериментировали с нетрадиционными методами обучения: сперва директор добилась того, чтобы учителя перестали быть для детей авторитарными фигурами, а ста-

ли чем-то вроде гидов в их образовательном путешествии. А потом она приняла холакратию, чтобы закрепить среди менеджеров детсада такие же отношения, какие уже сложились между учителями и детьми.

### — А зачем компаниям новая система? Какие проблемы они хотят решить, поменяв форму организации?

— Обычно компания принимает холакратию вовсе не затем, чтобы решить конкретную проблему. Человек переходит с Windows на Mac не по какой-то одной причине, а чтобы получить платформу, которая в целом работает эффективнее. Это задел на будущее. Компании рассуждают так: какая бы конкретная проблема ни встретилась нам в будущем, мы хотим быть готовыми к ней, располагать инструментами, которые позволят решить ее быстрее и эффективнее.

### — Тогда почему большинство компаний боится холакратии?

— Я бы уточнил: большинство лидеров компаний боятся холакратии. Я думаю, дело в том, что они обычно не понимают, что это такое. Они думают, что при новой системе управления вся компания будет разрушена, поскольку у руководства не останется никаких рычагов, с помощью которых они могли бы заставить сотрудников добиваться намеченных результатов. Им нужен контроль, нужно, чтобы все соблюдало дисциплину. А тут им предлагают сказать сотрудникам: «Идите и делайте что хотите! Удачи вам!» Да я бы и сам испугался, если бы имел такие представления о холакратии. Свою роль иг-

«Большинство лидеров компаний думают, что

при новой системе управления вся компания будет

разрушена, поскольку у руководства не останется

рычагов, с помощью которых они могли бы заставить

сотрудников добиваться намеченных результатов»

рает и обычная инерция мышления — представляете, человек руководит компанией уже 20 лет, и ему говорят: вы должны забыть все, к чему привыкли, и строить совершенно новые отношения с подчиненными.

Но и сотрудники, конечно, боятся. Многим удобно, когда есть босс, за чью спину можно спрятаться, босс, который принимает все решения. Когда в компании начинают внедрять холакратию, всегда есть определенный процент сотрудников, которым очень некомфортно. Они чувствуют себя как ребенок, который не хочет покидать родной дом, потому что родители обеспечивают его всем необходимым. Ведь люди в массе своей консервативны и не хотят делать ничего, пока ситуация их к этому не вынудит. Но как ребенок покидает дом, так и компаниям, борющимся за эффективность, приходится внедрять более современные практики, будь это холакратия или что-то иное.

### «Произойдет своего рода естественный отбор»

— Принять холакратию может любая компания? Или это доступно лишь каким-то особенным организациям?

— Я бы сказал так: абсолютно любая, если ее возглавляет особенный лидер. Решительный и ориентированный на реальную рабо-

ту, обладающий способностью «разучиться» тому, как он управляет компанией сейчас. От чего точно не зависит способность компании перейти на холакратическое управление — это размер бизнеса и сфера, в которой она занята: тут есть самые разные примеры.

### — И каким должен быть лидер в холакратической компании?

— Прежде всего от лидера требуются блестящие навыки самоорганизации: как мне делать свою работу, как правильно распределить время и ресурсы. Во-вторых, лидер должен уметь принимать решения. Это кажется чем-то простым, но обычные компании устроены так, что сотрудникам удобно прятаться от принятия решений — вы либо уходите в бесконечный анализ задачи, откладывая решение на потом, либо просите принять решение своего босса, а он — своего. Холакратия подразумевает, что каждому сотруднику в каждой роли приходится принимать решения. Про холакратию думают, что это организация без лидеров. Но я бы сказал совершенно иначе: это организация из лидеров. Каждый принимает решения и отвечает за них.

### — Но ведь такой тип гендиректора — редкость. Чаще компаниями руководят очень авторитарные, не позволяющие никому усомниться в своей правоте люди. Это как-то можно изменить?

— Я не знаю, как сотрудники компании могут изменить такого лидера. Скорее всего, никак. А в глобальном плане с этой проблемой нужно бороться, поощряя обладающих

открытым мышлением лидеров, — их компании окажутся более успешными и просто вытеснят с рынка конкурентов, которых возглавляют такие «авторитаристы». Произойдет своего рода естественный отбор.

### — Сейчас HR-специалисты по всему миру активно борются за вовлеченность сотрудников в рабочие процессы. Ее измеряют и стараются повысить. У вас есть решения, как помочь компаниям?

— Самая первая рекомендация — ни в коем случае не пытаться этого делать. Если сотрудники не вовлечены в работу, дело не в их частных проблемах, а в общей организации работы компании. В низкой вовлеченности нет ничего удивительного, если у людей нет ни самостоятельности, ни возможности быть лидером в своей сфере.

В колледже у меня был приятель — самый безответственный человек на свете, большой любитель выпить. Несколько лет назад я встретил его и поразился перемене: теперь это был серьезный человек, на которого можно было положиться. Я спросил: «Что тебя так изменило?» Он ответил: «Теперь у меня есть ребенок, который от меня зависит, и я не могу себе позволить быть безответственным». Невозможно искусственно заинтересовать людей, мотивация появляется сама, если сотрудники видят, что от них в компании зависит многое. ■

# Цифровизация автопарка

3 апреля  
ЦМТ, зал «Ладога»



## О чем:

Сегодня, благодаря инновационным технологиям и решениям, управление автопарком становится более оперативным и эффективным, стимулируя рост компании. Цифровизация автопарка это не просто канал передачи информации на разных этапах, но и возможность отслеживать и контролировать бизнес-процессы дистанционно, а порой и исключать человека из многих процессов. Ежедневно руководители транспортных отделов, административные директора и флит-менеджеры решают важные задачи для создания благоприятных условий функционирования автопарка: формируют стратегию управления автопарком, ищут пути по оптимизации расходов на их содержание и используют современные технологии, которые позволяют ускорить принятие решений, лучше анализировать риски, точнее прогнозировать.

Какие главные тренды в развитии транспортной среды? Как новые технологии влияют на эффективность управления автопарком?

## Программа:

**9:30 – 10:00**

Регистрация участников.  
Приветственный кофе-брейк

**10:00 – 15:00**

Конференция

## Среди спикеров:



**Александр Морозов**  
Минпромторг РФ



**Борис Паньков**  
Omnicom



**Евгений Ковнир**  
Цифровая экономика



**Иван Сахаров**  
Nestle



**Кирилл Токарев**  
РБК  
модератор



**Вадим Ковалёв**  
АМР  
модератор

Программа: Ангелина Худадян — [akhudadyan@rbc.ru](mailto:akhudadyan@rbc.ru), +7 925 534-51-24  
Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84  
Подробнее: [bc.rbc.ru/2018/autopark/](http://bc.rbc.ru/2018/autopark/)