



RBC.RU
ежедневная
деловая газета

“ 60% гендиректоров
находятся между
ангелом и бесом



→ 14
ДЭВИД УЛЬРИХ,
член Национальной
академии кадровых
ресурсов в США
Фото: из личного архива

Экономика НБКИ насчитало более 1 млн заемщиков, которые могут объявить себя банкротами → 4

Девелопмент Рынок элитной и премиальной недвижимости Москвы достиг рекордных объемов → 7

Доступ с плавающей ставкой

Подписка: +7 495 363 1101



МИНВОСТОКРАЗВИТИЯ подготовило концепцию участия частных инвесторов в шельфовых проектах. → 10



Интерес к разработке арктического шельфа в случае принятия проекта, разработанного Минвостокразвития, уже проявили крупнейшие частные игроки нефтегазового сектора: ЛУКОЙЛ, НОВАТЭК и «РуссНефть». На фото: министр по развитию Дальнего Востока и Арктики Александр Козлов

Фото: Александр Николаев/PhotoXPRESS

Общество

ЧТО ОЗНАЧАЮТ ДЛЯ РОССИИ ИТОГИ ДОПИНГОВОГО РАССЛЕДОВАНИЯ WADA

На базе обнаружены приписки и хищения



← Российским болельщикам, в отличие от спортсменов, использовать национальную символику на зимней Олимпиаде-2018 не запрещалось

Фото: Валерий Шарифулин/ТАСС

ГРАНТ ГЕТАДАРЯН

ЗА ЧТО ХОТЯТ НАКАЗАТЬ РОССИЮ

Эксперты Всемирного антидопингового агентства (WADA) считают, что в России манипулировали базами данных Московской антидопинговой лаборатории последние 18 месяцев, пытаясь скрыть системное употребление допинга российскими спортсменами. В WADA утверждали, что манипуляции с базой данных, в которой хранятся результаты допинг-проб, могли осуществляться в том числе во время визита в Россию представителей агентства, которые забирали пробы. Делегация приехала в Россию в декабре 2018 года. Москва обвинения в манипуляциях не признала.

В отчете комитета по соответствию сказано, что московские данные не являются «ни полными, ни полностью достоверными». Данные за 2015 год, которые в 2017 году предоставил информатор WADA, частично не совпали с данными, которые передала российская сторона в 2019 году. Поэтому эксперты WADA предполагают, что сотни положительных результатов допинг-тестов, имевшихся в копии базы 2015 года, были удалены из аналогичной базы за 2019 год, а файлы PDF, в которых были отражены данные, изменены.

Особое внимание уделяется в докладе дате изменения данных Московской лаборатории. «В период с 25 ноября 2018 года или после этой даты, но до 10 января 2019 года» неизвестные сделали, как предполагает WADA, следующее:

во-первых, изменили базу данных таким образом, чтобы выглядела правдоподобной фальсификация результатов тестов со стороны бывшего главы Московской лаборатории Григория Родченкова и его помощников, на чем настаивает Россия; во-вторых, удалили свидетельства, подтверждающие, что другой сотрудник лаборатории участвовал в сокрытии применения допинга российскими спортсменами в 2014–2015 годах. Сотрудник, имя которого не называется, является важным свидетелем для российской стороны. Он придерживается версии государства и называет Родченкова лжецом.

КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ЭТО БУДЕТ ИМЕТЬ ДЛЯ СТРАНЫ

Исполком WADA в Париже 9 декабря должен решить, лишить Российское антидопинговое агентство (РУСАДА) статуса соответствия или нет. Несмотря на то что комитет по соответствию WADA высоко оценил вклад РУСАДА в борьбу с допингом в России, юридическую ответственность за манипуляции данных несет именно агентство, так как является подписантом Всемирного антидопингового кодекса.

После того как решение будет вынесено, у РУСАДА будет 21 день, чтобы обжаловать его в Спортивном арбитражном суде (CAS).

Если WADA отзовет аккредитацию РУСАДА и Олимпийский комитет примет рекомендации Всемирного агентства, российская делегация на Играх снова не сможет использовать национальный флаг. Гимн России в случае завоевания золотой медали спортсменом звучать не будет. Вместо него будет играть Олимпийский гимн.

КАК ОТРЕАГИРОВАЛИ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СПОРТИВНЫЕ ЧИНОВНИКИ

WADA предлагает ввести против России санкции на четыре года. Помимо запрета использовать гимн и флаг WADA рекомендовала не проводить в это время в стране международные соревнования.

В ближайшие годы в России должны состояться сразу несколько крупных спортивных событий:

- четыре матча футбольного чемпионата Европы-2020;
- финал футбольной Лиги чемпионов-2021;
- чемпионат мира по хоккею-2023;
- чемпионат мира по волейболу-2022;
- летняя Универсиада-2023;
- чемпионат мира по водным видам-2025 в Казани;
- Гран-при «Формулы-1» в Сочи;
- чемпионат мира по пляжному футболу-2021.

26 ноября «РИА Новости» сообщило со ссылкой на представителя WADA, что чемпионат Европы по футболу «не является мультиспортивным событием, поэтому рекомен-

Комитет по соответствию WADA рекомендовал **ЗАПРЕТИТЬ** России участвовать в любых международных турнирах **НА ЧЕТЫРЕ ГОДА**. Какие запреты и ограничения коснутся **РОССИЙСКОГО СПОРТА** в ближайшие годы в случае принятия рекомендаций исполкомом WADA — в материале РБК.

дации комитета по соответствию на него не распространяются». Президент Международной федерации хоккея (IIHF) Рене Фазель заявил, что организация не рассматривает возможность переноса молодежного и взрослого чемпионатов мира 2023 года из России в связи с рекомендацией WADA.

В ближайшие четыре года российские официальные лица, если Олимпийский комитет в полном мере утвердит рекомендации WADA, не смогут быть членами советов, комитетов или любых других организаций, подписавших Всемирный антидопинговый кодекс. К тому же РУСАДА должно будет оплатить все расходы WADA на расследование, а также выплатить штраф в размере 10% от дохода организации в 2019 году, но не более \$100 тыс.

МОЖЕТ ЛИ РОССИЯ ДОКАЗАТЬ СВОЮ ПРАВОТУ
Вице-президент WADA Линда Хеллеланд заявила, что исполком организации может не принять рекомендации комитета по соответствию организации из-за противодействия Международного олимпийского комитета.

«Боюсь, мы можем остаться в меньшинстве. Но я намерена сделать все, чтобы спорт был чистым», — сказала она, отметив, что в голосовании примут участие 12 человек.

МОК в специальном заявлении отметил: доклад комитета WADA по соответствию доказывает, что ответственность за манипуляцию данными Московской лаборатории лежит на российских властях. В заявлении МОК также отмечается, что спортивное движение, в частности Олимпийский комитет России, не участвовало в нарушениях. «Исходя из этого, мы приветствуем предоставление спортсменам из России возможности участвовать в соревнованиях», — отметили в организации.

Глава комиссии Ассоциации юристов России по спортивному праву Сергей Алексеев считает, что 9 декабря будет принято не финальное решение. «Если даже будет принято решение приостановить статус РУСАДА, то на этот случай есть юридические пути, чтобы избежать санкций», — уверен юрист. Он заявил, что РУСАДА в случае дисквалификации может заключить договор с антидопинговым агентством другой страны,

““ У РУСАДА достаточно юридических оснований, чтобы оказать защиту российскому спорту, в том числе юридически. Если РУСАДА оспорит решение, то рассмотрение перейдет в CAS, где все стороны будут услышаны

МИНИСТР СПОРТА РОССИИ
ПАВЕЛ КОЛОБКОВ

например Белоруссии. «Временно иностранное антидопинговое агентство будет выполнять функции РУСАДА или же организовать международное антидопинговое агентство. В любом случае нет оснований для каких-то карательных мер в отношении российской сборной или в отношении проведения чемпионата Европы по футболу и других соревнований на территории России», — заявил Алексеев.

Спортивный юрист Артем Пацев видит несколько сценариев развития истории с РУСАДА. Первый — оптимистичный, по которому РУСАДА не будет наказано. «Может быть отказ исполкома WADA в применении каких-либо мер в связи с тем, что РУСАДА не будет признано несоответствующим кодексу. Это, конечно, сверхоптимистичный сценарий и вряд ли реальный», — отметил он. Реалистичный сценарий — принятие исполкомом уже обнародованных рекомендаций. Наихудший сценарий — дополнительные санкции сверх рекомендации комиссии. «Есть вариант, согласно которому будет принято решение о применении всех тех рекомендаций, о которых говорилось в письме комитета

по соответствию WADA, и еще другие санкции могут быть добавлены исполкомом», — считает Пацев.

КТО МАНИПУЛИРОВАЛ БАЗОЙ ДАННЫХ

Генеральный директор РУСАДА Юрий Ганус считает, что в манипуляции данными Московской антидопинговой лаборатории участвовали российские спортивные чиновники высшего уровня. «Это сделали люди, наделенные серьезными властными полномочиями. Проблемы были на высшем уровне спортивного руководства. Фактически в эти процессы были вовлечены спортивные чиновники высшего уровня», — заявил Ганус в интервью Би-би-си.

Бывший глава Росспорта, двукратный олимпийский чемпион Вячеслав Фетисов считает заслуженным наказание России за нарушения антидопинговых правил. «Если в стране образована масштабная система, значит, наказываются все, отвечать будут и будущие спортсмены. И не зная этого, являясь руководителем спорта, — нужно быть совсем некомпетентным или еще хуже — вредителем», — заявил Фетисов РБК. ▀

ПРЕМИЯ
РБК 2019

Реклама 18+
*Ютуб

ИСТОРИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

16.12 / 20:00

Смотрите прямую трансляцию
церемонии награждения на YouTube*

LEXUS
EXPERIENCE AMAZING

Автомобильный
партнёр

регистрация на
rbc.ru/awards

EY
Совершенство бизнеса,
улучшаем мир

Партнёр

Экономика

Число заемщиков, которые могут **ОБЪЯВИТЬ СЕБЯ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫМИ**, превысило 1 млн, выяснили в НБКИ. Из них реальными банкротами становятся не более 10%. Причина — дороговизна процедуры, ее упрощение вряд ли произойдет до 2021 года.

НБКИ ОЦЕНИЛО, СКОЛЬКО РОССИЙСКИХ ЗАЕМЩИКОВ ПОДПАДАЕТ ПОД КРИТЕРИИ ЗАКОНА О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Число кандидатов в банкроты превысило миллион

ЮЛИЯ КОШКИНА

По данным на 1 ноября 2019 года объявить себя банкротами могли 1,031 млн российских заемщиков, подсчитало Национальное бюро кредитных историй (НБКИ), которое входит в тройку крупнейших на рынке. Речь идет о гражданах, которые формально подпадают под критерии закона о несостоятельности (банкротстве) для физических лиц: имеют долг от 500 тыс. руб. и не платят по обязательствам свыше 90 дней. НБКИ аккумулирует данные более 4 тыс. кредиторов.

СКОЛЬКО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ БАНКРОТОВ СТАНОВЯТСЯ РЕАЛЬНЫМИ

По данным НБКИ, за год число потенциальных банкротов в России увеличилось на 4,9%, но это минимальный темп роста за весь период наблюдений (с 2016 года, после вступления в силу закона о личном банкротстве граждан). Возможность заявить о своей несостоятельности россияне получили в октябре 2015 года. На первых этапах процедуру могли инициировать только те, кто не платит по обязательствам более трех месяцев и имеет долги более чем на 500 тыс. руб. Сейчас гражданин может подать заявление о банкротстве, если он предвидит невозможность

погасить долги в установленный срок. В этом случае ему придется доказать свою неплатежеспособность. Расходы на ведение судебного процесса и оплату работы финансового управляющего должник должен взять на себя.

В 2017 году число потенциальных банкротов выросло на 43,3%, а в прошлом — на 10,1%. Банкротство по-прежнему не массовая процедура, говорит гендиректор НБКИ Александр Викулин (его слова приводятся в сообщении). «Признать себя банкротами решились лишь около 10% граждан, формально подпадающих под действие данного закона. Это объясняется прежде всего тем, что банкротство для заемщиков — вынужденная и к тому же недешевая мера, прибегать к которой необходимо лишь в крайних случаях», — поясняет он.

В январе—октябре российские суды признали финансово несостоятельными 53,9 тыс. физлиц и индивидуальных предпринимателей, сообщили РБК в «Федресурсе», федеральном реестре, аккумулирующем данные в том числе о банкротствах граждан. Количество судебных решений о банкротствах ежегодно увеличивается в полтора раза, но пока сильно отстает от оценок НБКИ, отмечает руководитель проекта «Федресурс» Алексей Юхнин: «За весь период с октября 2015 года банкротами стали 148 тыс. граждан, а это 14,4%

Р17,25

трлн
задолженность россиян перед банками по состоянию на 1 ноября, согласно данным ЦБ

потенциальных банкротов. То есть лаг между потенциальными и реальными банкротами все еще весьма велик».

Процедуру банкротства в основном успели пройти граждане, которые потеряли платежеспособность до 2015 года, утверждает партнер юридической компании «Сотби» Владимир Журавчак. По словам юриста, первая волна банкротств затронула состоятельных людей и собственников бизнеса. Освобождение от долгов через такую процедуру недоступно большинству заемщиков с небольшими долгами, резюмирует Журавчак.

КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ ЧИСЛО БАНКРОТОВ

Банк России с 2018 года начал предупреждать о рисках ускоренного роста розничного кредитования, в частности необеспеченного. К апрелю 2019 года темпы прироста беззалогового кредитования превысили 25% в годовом выражении. На 1 ноября задолженность россиян перед банками составила 17,25 трлн руб., следует из статистики ЦБ. Одновременно регулятор фиксировал постепенное увеличение долговой нагрузки населения: к октябрю этот показатель достиг пикового значения за семь лет — 10,6%.

Количество потенциальных банкротств имеет высокую корреляцию с темпами роста долговой нагрузки граждан, говорит руководитель рейтинговой службы Национального рейтингового агентства (НРА) Сергей Гришунин. По его оценкам, число потенциальных банкротов в дальнейшем может увеличиться.

Рост объемов кредитования повлияет на абсолютное число проблемных заемщиков, допускает директор-руководитель направления банковских рейтингов агентства НКР Михаил Доронкин. Однако он сомневается, что оживление на рынке потребкредитования заметно ухудшит положение клиентов, указывая, что наиболее «проблемными» исторически являются необеспеченные потребительские кредиты, задолженность по которым по большей части не превышает 500 тыс. руб. (один из крите-

“ В январе—октябре российские суды признали финансово несостоятельными 53,9 тыс. физлиц и индивидуальных предпринимателей, сообщили в «Федресурсе»



По данным НБКИ (на фото: гендиректор бюро Александр Викулин), за год число потенциальных банкротов в России увеличилось на 4,9%, но это минимальный темп роста за весь период наблюдений

КАКИЕ КРЕДИТЫ ДОВОДЯТ РОССИЯН ДО БАНКРОТСТВА

Залоговые ссуды — автокредиты и ипотека — реже всего становятся основанием для того, чтобы человек мог объявить о финансовой несостоятельности, следует из данных НБКИ. Лишь 2,2% «потенциальных банкротов» — должники по ипотеке и 7,2% не платят по кредитам за машины. За последний год их доля не изменилась.

7,4% из тех, кто может начать процедуру банкротства, не могут рассчитаться с микрофинансовыми компаниями. С ноября 2018 года

доля таких заемщиков увеличилась на 2,8 процентного пункта. За тот же период незначительно выросла доля потенциальных банкротов с обязательствами по нескольким кредитам разного типа. Таких в России 12,2%.

65,7% должников, подпадающих под действие закона о банкротстве, не могут расплатиться по потребительским ссудам, 5,2% — погасить задолженность по кредитным картам. С 2018 года их доля снизилась примерно на 1,4 и 1,7 п.п. соответственно.

Мнение

риев для запуска банкротства). Дефолтность же по наиболее крупным кредитам — ипотечным — сейчас находится на исторических минимумах, говорит Доронкин, отмечая, что ее роста не ожидается.

На охлаждение сегмента также должны повлиять меры ЦБ — с 1 октября регулятор обязал банки оценивать долговую нагрузку клиентов при выдаче необеспеченных ссуд. Эти меры уже начинают давать эффект и число потенциальных банкротов вряд ли сильно вырастет, утверждает главный экономист рейтингового агентства «Эксперт РА» Антон Табах. Он также обращает внимание на умеренную кредитную политику банков и остановку падения доходов населения. Всплеска реальных банкротств в «Эксперт РА» также не ожидают. «Сейчас процедура слишком дорога и сложна для тех, у кого нет денег. Новые предложения Минэкономразвития могут упростить ситуацию, но закон вступит в силу не раньше 2021 года, даже если его быстро проведут», — заключает Табах. ▀

Сработает ли новый план Минэкономразвития



АЛЕКСАНДР
РУБЦОВ,

руководитель
Центра философских исследований
идеологических процессов
Института философии РАН

Изолирование экономической повестки от реформирования институтов государства и коррекции общего курса делает очередные проекты структурных реформ практически бесполезными.

Минэкономразвития предложило правительству новый «пакет критически необходимых структурных реформ», цель которого — повысить с 2021 года темпы экономического роста до 3% ВВП. В 2019 году прирост прогнозируется в размере 1,3%, что существенно меньше среднемирового (3%). Для ликвидации разрыва предлагается создать специальную правительственную подкомиссию под руководством Максима Орешкина, которая в декабре должна приступить к работе. Подкомиссия будет работать в рамках правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции, созданной еще в 2009 году для борьбы с последствиями глобального кризиса.

Такая конструкция сама по себе вызывает вопросы к иерархии задач и архитектуре наших федеральных органов исполнительной власти.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЛИХОРАДКА

В России в промышленных масштабах налажено производство программ и разного рода управленческих единиц, призванных решать структурные проблемы на основе новых проектов и предложений. Регулярное обновление таких разработок и инстанций — верный признак того, что система не только не работает, но и всерьез не анализирует причины прежних неудач. Бал правит экономическая политика вечных начинаний и учащенных структурных изменений, больше затрагивающих саму управляющую вертикаль, нежели управляемую реальность.

Самофиксация на создании новых административных единиц здесь отнюдь не признак рефлексии — осознания необходимости пересмотреть сами стратегии и практики реформирования. Не случайно все

«новые» идеи опять сводятся исключительно к тому, каким именно образом государство должно стимулировать инвестиции, занятость, спрос и т.п., но ничего не говорится о том, как должно измениться само государство, чтобы не портить на корню инвестиционный климат, не отпугивать желающих что-то делать, не рушить и без того низкий спрос — эту основную причину недозагруженности производственных мощностей. Получается на редкость прогрессивная логика: станки простаивают — давайте закупим еще столько же.

В итоге складывается парадоксальная картина. Экономика еще держится на плаву благодаря сырьевому, прежде всего нефтегазовому, экспорту, однако уже притоплена ниже среднемировых темпов роста. Государство периодически сочиняет, а точнее, перебирает способы вытолкнуть экономику на поверхность, но само остается главным балластом, тянущим все хозяйство на дно. Согласно простой гидродинамике, такие импульсы только усиливают движение вниз. И это не метафора — именно это произошло у нас с оптимизацией здравоохранения, обескровившей медицину ценой огромных вливаний и почти превратившей импортзамещение лекарственных средств в настоящий приговор для больных.

ПОДМЕНА ПОНЯТИЙ

Дефекты нового «пакета реформ» хорошо видны на примере идеи стимулировать инвестиционный спрос. В нормальной среде бизнес — компании и проекты — сам носится в поисках инвестиций, а инвесторы только и делают, что ищут возможности вложения средств. Если этого не происходит, значит, организм серьезно болен, и пытаться искусственным образом накачать его деньгами бессмысленно, а то и вредно.

Трудовые ресурсы предлагается пополнить созданием дополнительных стимулов и особо благоприятных условий для иностранных выпускников российских вузов — чтобы оставались. Будто нет куда более острой проблемы — массовой готовности наших выпускников применять свои способности где-нибудь за границей.

Даже, казалось бы, бесспорная идея снизить долю государственного участия

с 47 до 42% ВВП страдает той же ограниченностью. Потому что проблема вовсе не сводится к пропорциям государственной и частной собственности, хотя и она в наших условиях предложенными мерами отнюдь не решается. Государство участвует в экономике всей мощью своего регулятивного балласта, а перехват собственности ведется и без прямой национализации.

Идеи реформ мельчают буквально на глазах. В лучшем случае предложенный план тянет лишь на довольно фрагментарную систему мер, даже не на «дорожную карту». Практически не затронута действительно критичная проблема несырьевой альтернативы, хотя эта тема постоянно поднимается. Экономика сведена к деньгам, как если бы речь шла только о перераспределении потоков крови без понимания, откуда берется переносимая ею энергия и как устроена сама кровеносная система — совокупность «насосов» и сосудов. Очень похоже на планы резко поднять урожайность без учета агрологистики: систем хранения, транспортировки и сбыта. В итоге так все на полях и сгниет.

Изолирование экономической повестки от темы реформирования институтов и коррекции политического курса делает такие проекты проходными, но бесполезными. Если проблемы инвестклимата, вызванные нестабильностью, слабыми гарантиями собственности и регуляторным удушьем, решать бюджетными маневрами, ничего нового не получится. И тогда лучше завтра же садиться за сочинение еще более новой программы с созданием еще одной подкомиссии.

«Экономика еще держится на плаву благодаря сырьевому, прежде всего нефтегазовому, экспорту, однако уже притоплена ниже среднемировых темпов роста

3%

ВВП — до такой отметки планирует повысить темп экономического роста Минэкономразвития с 2021 года



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

Общество

ВЫНЕСЕН ПРИГОВОР ПО ДЕЛУ О КОРРУПЦИИ В СЛЕДСТВЕННОМ КОМИТЕТЕ

Следователь по делу «БФГ-Кредита» заработал пять лет

Суд приговорил к ПЯТИ ГОДАМ СТРОГОГО РЕЖИМА бывшего следователя Александра Сорокина, признав его виновным в том, что он требовал ВЗЯТКУ В \$100 ТЫС. у акционера банка «БФГ-Кредит» Тамары Хорошиловой.

МАРГАРИТА АЛЕХИНА

Басманный суд Москвы приговорил к пяти годам строгого режима бывшего следователя центрального аппарата Следственного комитета Александра Сорокина по делу о вымогательстве взятки в \$100 тыс. Такое решение вынесла судья Ирина Вырышева.

Сорокин был задержан с поличным в декабре 2016 года, на первом допросе признал вину и в сентябре 2017 года получил восемь лет колонии. Однако на стадии кассации президиум Мосгорсуда отменил приговор, обнаружив, что суд первой инстанции не дал оценку ряду важных свидетельств. Президиум отправил дело на новое рассмотрение, поручив его председателю Басманного суда Вырышевой.

Взятку, согласно материалам дела, следователь потребовал у акционера банка «БФГ-Кредит» Тамары Хорошиловой за признание ее потерпевшей в деле о выводе из банка

2,3 млрд руб. — по нему проходил бывший председатель правления банка Павел Дойнов. Во время беседы с адвокатом Хорошиловой Вадимом Мышлявкиным в своем служебном кабинете Сорокин написал на листе бумаги записку с намеком на «оказание материальной помощи», а на следующей встрече начертил рукой на стене цифру 100 и дал понять, что речь идет о долларах, утверждает в приговоре. Мышлявкин обратился в ФСБ и под контролем оперативников договорился с Сорокиным, что сумму передаст двумя частями. Вскоре адвокат передал следователю в его автомобиле Chevrolet пакет торговой сети «Перекресток» с мечеными купюрами. Как только Мышлявкин вышел из машины, а Сорокин начал движение, автомобиль заблокировали сотрудники ФСБ.

Сорокин на втором процессе не признал вину и настаивал, что речь шла о провокации — по его версии, представитель Хорошиловой «не желал ничего слушать

о невозможности процессуальных решений», нужных предпринимательнице, и настойчиво «в завуалированной форме» предлагал следователю взятку. Сорокин упомянул, что в тот период был в крайне трудном материальном положении, однако на коррупционные предложения не соглашался.

Тем не менее судья пришла к выводу, что «инициатива получения взятки исходила от Сорокина», соответствующий умысел у него возник «независимо от действий

““ Взятку, согласно материалам дела, следователь потребовал у акционера банка «БФГ-Кредит» Тамары Хорошиловой за признание ее потерпевшей в деле о выводе из банка 2,3 млрд руб. — по нему проходил бывший председатель правления банка Павел Дойнов

Мышлявкина и сотрудников правоохранительных органов», которые действовали в рамках своих полномочий. Вырышева не согласилась с утверждениями, что действия следователя были связаны с тяжелыми жизненными обстоятельствами. При этом Вырышева учла, что у бывшего следователя трое детей.

В задержании Сорокина принимали участие оперативники управления «М» ФСБ Сергей Никитюк и Константин Струков, они давали в суде свидетельские показания, следует из приговора. При этом впоследствии оба были осуждены по делу о рейдерском захвате.

Сорокин поступил на работу в центральный аппарат СКР за несколько месяцев до задержания, дело «БФГ-Кредита» стало для него вторым в качестве старшего следователя по особо важным делам, рассказывал РБК источник, знакомый с ходом расследования. До этого Сорокин работал в Подмосковье, возглавляя следственный отдел в Ступино.

В банке «БФГ-Кредит» держали свои активы крупнейшие государственные телерадиокомпании — «Первый канал», ВГТРК и «Россия сегодня». В апреле 2016 года в учреждении ввели временную администрацию, а спустя несколько месяцев отозвали лицензию. По данным ЦБ, долги «БФГ-Кредита» превысили активы более чем на 47 млрд руб.

Акционеры банка Юрий Глоцер и Тамара Хорошилова конфликтуют друг с другом: Хорошилова, хранившая в банке личные средства на сумму порядка \$40 млн, пыталась отсудить у Глоцера часть активов в счет утраченного. Тот в свою очередь называл это попыткой рейдерского захвата. Конечной целью Хорошиловой, добивавшейся статуса потерпевшей в деле о выводе средств, было привлечь к уголовной ответственности Глоцера, следует из приговора следователю. В 2019 году МВД возбудило в отношении Глоцера и «неустановленных лиц» из числа бывших руководителей банка четыре уголовных дела о хищениях, рассказал Глоцер РБК. ■

““ Сорокин поступил на работу в центральный аппарат СКР за несколько месяцев до задержания, дело «БФГ-Кредита» стало для него вторым в качестве старшего следователя по особо важным делам, рассказывал РБК источник, знакомый с ходом расследования

■РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

И.о. главного редактора: Петр Геннадьевич Канаев
Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко
Ведущий дизайнер газеты: Анатолий Гращенко
Выпуск: Игорь Климов
Руководитель фотослужбы: Алексей Зотов
Фоторедактор: Александра Николаева
Верстка: Ирина Енина
Продюсерский центр: Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Руководитель объединенной редакции РБК: Петр Канаев
Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»: вакансия
Первый заместитель главного редактора: Ирина Парфентьева
Заместители главного редактора: Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Анна Пустякова

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

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

Учредитель газет: 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

Корпоративный коммерческий директор: Людмила Гурей
Коммерческий директор издательского дома «РБК»: Анна Брун
Директор по корпоративным продажам LifeStyle: Ольга Ковгунова
Директор по рекламе сегмента авто: Мария Железнова
Директор по маркетингу: Андрей Сикорский
Директор по распространению: Анатолий Новгородов
Директор по производству: Надежда Фомина

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

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781; «Каталог Российской Прессы», подписной индекс: 24698; «Почта России», подписной индекс: П6776.
 Подписка в редакции: тел.: (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 № 3057
 Тираж: 80 000
 Номер подписан в печать в 22.00

Перепечатка редакционных материалов допускается только по согласованию с редакцией. При цитировании ссылка на газету РБК обязательна.
 © «БизнесПресс», 2019

Свободная цена

● Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

Дизайн Свят Вишняков, Настя Вишнякова
 vishvish.design

Бизнес

Количество проданных в России «умных» колонок за год выросло в восемь раз

KNIGHT FRANK ОЦЕНИЛА МОСКОВСКИЙ РЫНОК ЭЛИТНОЙ И ПРЕМИАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В ₴82 МЛРД

Продажи дорогого жилья вернулись на докризисный уровень

→ 8



Покупатели дорогого жилья стали чаще выбирать Пресненский район, свидетельствуют данные Knight Frank: он поднялся с четвертой на вторую строку в списке самых популярных локаций. На первой — Хамовники

Фото: Ведомости/PhotoXpress

Девелопмент

Доля реализованных квартир и апартаментов, готовых к проживанию, в этом году достигла трети: годом ранее на жилье с отделкой пришлось не более 24% от общего объема сделок, а в 2017 году — 19%

← 7

НАДЕЖДА ФЕДОРОВА

На покупку элитного и премиального жилья в Москве в 2019 году будет потрачено 82 млрд руб. — рекорд за последние пять лет, прогнозируют эксперты Knight Frank. Средняя цена в элитном сегменте достигнет 154 млн руб., в премиальном — 60 млн руб.

Аналитики консалтинговой компании Knight Frank подвели предварительные итоги года на первичном рынке элитной и премиальной недвижимости Москвы. По их прогнозам, по-

купатели высокобюджетного жилья за год потратят на квартиры и апартаменты более 82 млрд руб. Это рекордный показатель за последние пять лет: в прошлом году траты в этой категории были на 6% меньше, в 2017-м — на 23%. Почти столько же, 81,2 млрд руб., потратили в Москве на реализацию всех нацпроектов в этом году.

Общее количество сделок превысит прошлогодний показатель на 1–2% и составит около 1,1 тыс., подсчитали в Knight Frank. Из них 25% придется на элитный сегмент и 75% — на премиум. В элитном сегменте квартиры в среднем продаются за 154 млн руб. (+29% к прошлому году), а в премиум — 60 млн руб. за лот (+11%).

Емкость рынка остается на прежнем уровне, поскольку количество состоятельных людей в России не меняется в течение нескольких лет, утверждает директор департамента городской недви-

ЧЕМ ЭЛИТНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРЕМИАЛЬНОЙ

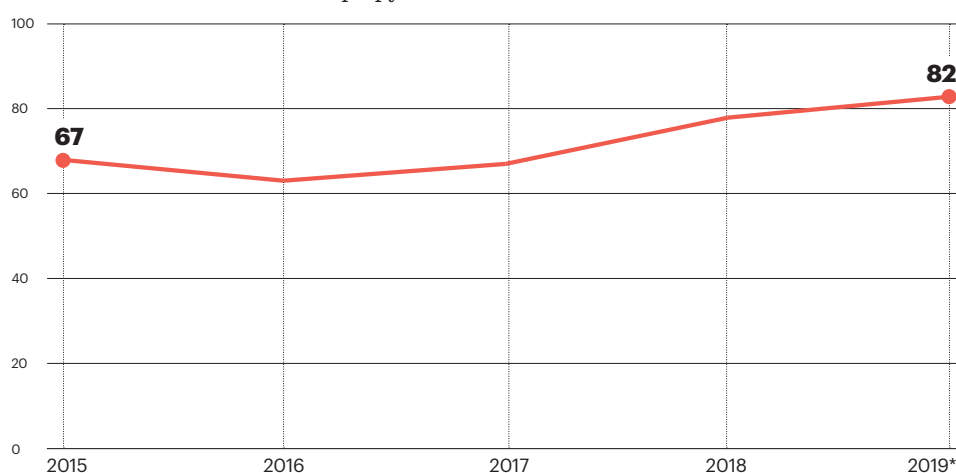
По версии Knight Frank высокобюджетные квартиры в столице делятся на два класса: элитный и премиум.

Элитная недвижимость находится в пределах Центрального административного округа (ЦАО), на этаже расположено не больше четырех квартир, высота потолков начинается от 3,2 м, а средняя площадь — от 110 кв. м.

Премиальная недвижимость может находиться и за пределами ЦАО, но предпочтительно в границах Третьего транспортного кольца, а также в Западном административном округе (Раменки, Дорогомилово); квартир на этаже — до шести (в редких случаях до восьми), потолки — от 3 м, средняя площадь — от 90 кв. м.

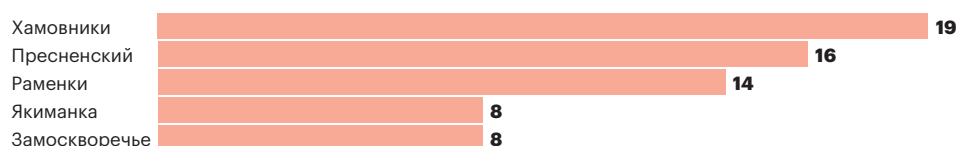
Первичный рынок элитного и премиального жилья в Москве

Общая стоимость сделок, млрд руб.



* Прогноз

Топ-5 районов с наибольшей долей сделок в 2019 году, %



Источник: Knight Frank

жимости Knight Frank Андрей Соловьев. По данным Weath Report 2019, составленного Knight Frank, в России в 2018 году проживали 1500 человек с активами свыше \$30 млн. Официальную зарплату более 1 млн руб. в месяц в стране получают из исследования Росстата. А согласно оценкам Credit Swiss по итогам 2017 года, число долларовых миллионеров в России достигало 132 тыс. человек.

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ЦЕНЫ

Средневзвешенная цена 1 кв. м дорогого жилья в Москве в этом году составит 812 тыс. руб. (+3% к 2018-му). В элитном сегменте стоимость 1 кв. м выросла на 16%, до 1,15 млн руб., что является максимальным значением за последние четыре года. Этот рост аналитики связывают с увеличением строительной готовности проектов и выходом нового предложения по высокой цене.

Спрос на покупку квартир стоимостью от 200 млн руб. за год вырос в полтора раза: 65 сделок в 2019-м против 43 в 2018-м. По данным Knight Frank, в этом ценовом диапазоне предпочтение отдают пентхаусам, таунхаусам, двухуровневым квартирам и лотам с террасами. Всего на сделки с таким бюджетом пришлось 7% от всех проданных квартир и апартаментов (4% в 2018 году).

Средняя площадь купленного жилья по сравнению с 2018 годом в элитном сег-

менте увеличилась на 13%, до 167 кв. м, в премиум-классе — на 6%, до 105 кв. м.

Среди всех выставленных на продажу квартир и апартаментов на объекты с отделкой пришлось 48%. Доля реализованных квартир и апартаментов, готовых к проживанию, в этом году достигла трети: годом ранее на жилье с отделкой пришлось не более 24% от общего объема сделок, а в 2017 году — 19%.

СКОЛЬКО СТРОИТСЯ КВАРТИР

Общее число элитных и премиальных квартир и апартаментов в продаже по итогам 2019 года составит около 2,5 тыс. лотов, что на 16% больше показателя на конец 2018 года. В элитном классе в продаже находится около 770 лотов (-7%), а в премиум-классе — 1750 лотов (+30%). Суммарная площадь предложения дорогого жилья составляет почти 300 тыс. кв. м, превышая значение 2018 года на 10 п.п.

Самым популярным районом для дорогих новостроек остались Хамовники, где было продано 19% всех таких квартир. В 2018-м на этот район пришлось 23% сделок. На 5 п.п. увеличилась доля Пресненского района (до 16%).

За неполный 2019 год старт продаж был объявлен в 17 жилых комплексах, в которых расположено около 2,3 тыс. квартир и апартаментов (но на рынок выведен еще не весь этот объем). За 2018 год на рынок вышли 21 новый проект и одна новая

Высокобюджетное жилье в Москве в 2019 году

₽812
тыс.

за 1 кв. м — средняя цена на высокобюджетном рынке жилой недвижимости, 1,15 млн руб. за 1 кв. м она достигла в элитном сегменте

300
тыс. м²

суммарный объем предложения элитного и премиального сегментов

₽154
млн

средний бюджет сделки в элитном сегменте, 60 млн руб. — в премиум-классе

51%

составил рост количества сделок в высоком ценовом диапазоне (от 200 млн руб.) в 2019 году по сравнению с прошлым годом

Источник: Knight Frank, предварительные данные за 2019 год для первичного рынка

Предпринимательство

очередь в реализуемом объекте; в них расположено 1060 квартир и апартаментов.

Развивается формат закрытых продаж: семь из 17 новых объектов продается без предложения широкому кругу покупателей. В 2018 году в формате закрытых продаж на рынок вышло 290 квартир и апартаментов, а в 2019-м — уже 490 лотов.

ПРОДАВЦЫ И ПОКУПАТЕЛИ

Средний возраст покупателей люксовой недвижимости в Москве, по данным Knight Frank, составляет 45 лет. Половина из них — владельцы бизнеса. Большинство (76%) живут в Москве или Московской области. Полностью оплачивают квартиры одним платежом 70%.

Активнее всего, по данным консалтинговой компании Colliers International, начинали проекты в этом году четыре компании: Capital Group, «Донстрой», «Инград» и Ant Development. Управляющий директор «Метриум Премиум» Илья Менжунов уточнил, что также были активны «Центр-Инвест» и KR Properties.

На 2020 год анонсированы планы застройщиков в высокобюджетном сегменте по старту продаж в 35–40 новостройках, что на 20–30% больше, чем планируется по итогам 2019 года, отмечает региональный директор департамента жилой недвижимости Colliers International Екатерина Фонарева. По ее словам, в следующем году можно ждать активности от «Центр-Инвеста», который готовит к выводу два новых проекта, а также Level Group, MR Group и Sminex. Менжунов сообщил, что вывод новых проектов планируют также Hutton Development и «БЭЛ Девелопмент».

«В следующем году мы ожидаем замедления темпов роста цен в сегменте элитного жилья, и на этом фоне активизируется спрос, — прогнозирует Менжунов. — Причем на рынке станет меньше инвесторов и больше клиентов, ориентированных на покупку жилья для собственного проживания, поэтому объем сделок увеличится». Уже сейчас, по данным Knight Frank, 67% покупателей приобретают люксовые квартиры для собственного проживания. ■

““ Развивается формат закрытых продаж: семь из 17 новых объектов продается без предложения широкому кругу покупателей

Верховный суд рассмотрит ПРОБЛЕМУ НАКАЗАНИЯ компаний, не знавших о ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯХ своих поставщиков. Практика ПЕРЕКЛАДЫВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ за уход от налогов распространена сплошь и рядом, отмечают юристы.

СПОР О РЕАЛЬНЫХ БЕНЕФИЦИАРАХ СХЕМ НАЛОГОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ДОШЕЛ ДО ВЫСШЕЙ ИНСТАНЦИИ

Золотая цепь замкнулась на Верховном суде

““ Часто компаниям приходится не только доказывать свою чистоту, но и искать реальных бенефициаров оптимизации и доказывать налоговой инспекции их виновность, констатировали юристы

ОЛЬГА АГЕЕВА

Коллегия по экономическим спорам Верховного суда 25 декабря рассмотрит вопрос законности взысканий в том случае, если компания не была организатором схемы ухода от налогов, а выгоду получили ее контрагенты. Нередко налоги доначисляют, не устанавливая реальных бенефициаров злоупотреблений, рассказали опрошенные РБК юристы.

ДОРОГОЙ ЦЕНОЙ

Поводом для рассмотрения проблемы в Верховном суде стало дело Красноярского завода цветных металлов им. В.Н. Гулидова («Красцветмет»). Сотрудничество с сомнительными поставщиками обошлось компании в 2,5 млрд руб. доначислений. Как сочла налоговая инспекция, предприятие получило необоснованную налоговую выгоду в виде незаконного возмещения НДС.

«Красцветмет» покупал золото у Санкт-Петербургского ювелирного завода «Ювелиры Северной столицы», следует из решения суда. Тот в свою очередь организовал формальный документооборот, отражавший покупку слитков у банков «Стратегия» и «Монолит» через цепочку подконтрольных фирм, которые не платили НДС, но выставляли счета-фактуры. Сами «Ювелиры Северной столицы» выставляли НДС «Красцветмету» и уплачивали налог в бюджет.

Налоговый орган отказал «Красцветмету» в вычетах НДС, уплаченного по счетам-фактурам «Ювелиров Северной столицы». По мнению инспекции, «Красцветмет» не проявил должную осмотри-

тельность при выборе поставщика, должен был знать о злоупотреблениях и, более того, контролировал схему.

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО

Инспекция действовала по отработанной практике, считая все аффилированные заводы, которые стояли в конце цепочки поставщиков, бенефициарами налоговой выгоды, прокомментировал РБК директор практики разрешения споров КППМГ Антон Степанов.

Аналогичные претензии ранее предъявлялись другим аффилированным предприятиям. Первым в 2016 году было дело Московского завода по обработке специальных сплавов, в котором организатором нарушений был признан как раз аффилированный завод. После аналогичные претензии получали другие предприятия, например Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов.

В деле «Красцветмета» суд первой инстанции отменил доначисления, установив, что схему ухода от налогов контролировали «Ювелиры Северной столицы», а «Красцветмет» выполнил все условия для вычета НДС. Налоговые органы, «пытаясь любыми средствами опорочить» компанию, вместо предоставления доказательств сознательно распространили

90%

споров о налоговой оптимизации выигрывают налоговые органы

единичные случаи на всю деятельность завода, отмечается в решении суда. Однако суды апелляционной и кассационной инстанций заняли сторону налоговых органов.

КАК БИЗНЕСУ ДОКАЗАТЬ ПРАВОТУ

Практика перекалывания ответственности за уход от налогов распространена «сплошь и рядом» и стала основной бедой налогового контроля за последние пять лет», отмечает управляющий партнер Taxadvisor Дмитрий Костальгин.

ФНС требует от нижестоящих налоговых органов установить принадлежность фирмы-однодневки поставщику или покупателю и доказать это. Но на практике основной принцип налогового контроля заключается в том, что выездная проверка не может пройти без доначислений, отмечает юрист. «У налоговых инспекторов нет мотивации искать реального бенефициара схем оптимизации. До сих пор не разработан механизм, чтобы материалы проверки передавались в инспекцию, на учете в которой стоит злодей, чтобы та продолжила работу», — рассказал эксперт. Известны случаи, когда за одно и то же нарушение налоги взыскивали дважды — с гендиректора работ и его контрагента уже в рамках уголовного дела об уклонении от уплаты налогов.

РБК направил запрос в пресс-службу ФНС.

Часто компаниям приходится не только доказывать свою чистоту, но и искать реальных бенефициаров оптимизации и доказывать налоговой инспекции их виновность, констатировали юристы.

Наиболее ярким примером стало дело ЗАО «НПФ Технохим», рассказал РБК адвокат, старший юрист налоговой практики Bryan Cave Leighton Paisner (Russia) LLP Дмитрий Кириллов. После того как Верховный суд вернул дело на новое рассмотрение, суды со ссылкой на материалы другой налоговой проверки установили, что бенефициаром схемы ухода от налогов была другая фирма, а не «Технохим».

В подобных ситуациях бизнесу необходимо настаивать, что налоговые органы не доказали его вину, что выгоды получила другая компания или что схемы вовсе не было и контрагенты действовали независимо, рекомендовал адвокат.

Налоговые органы выигрывают 90% споров о налоговой оптимизации. Под эти жернова попадают в том числе и добросовестные налогоплательщики, а доначисления и штрафы нередко превышают суммы, которые компания должна была заплатить, если бы не нарушила закон, отмечают юристы. Эксперты предложили правительству устранить такие карательные меры за экономией на налогах. ■

ТЭК

МИНВОСТОКРАЗВИТИЯ ПОДГОТОВИЛО КОНЦЕПЦИЮ УЧАСТИЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ В ШЕЛЬФОВЫХ ПРОЕКТАХ

Доступ с плавающей ставкой

Минвостокразвития разработало проект концепции допуска ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ на шельф. Контроль за их работой будет усилен, а новая «ШЕЛЬФОВАЯ» ГОСКОРПОРАЦИЯ сможет рекомендовать отзываться лицензии за срыв сроков ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ.

рантии наличия не менее 30% средств, необходимых на разведку и разработку участка, сможет претендовать максимум на 74,9% в проекте, а оставшиеся 25,1% получит новая госкорпорация. Эта доля не может снижаться, даже если партнеры найдут на участке не более 420 млн барр. нефтяного эквивалента извлекаемых запасов. Если же на участке будет найдено от 701 млн до 980 млн барр., доля госкорпорации вырастет до 30,1%. В случае обнаружения более 1,26 млрд куб. м запасов (более 180 млн т) доля государства в проекте увеличится до 35,1%. При постановке на баланс извлекаемых запасов компании выдается добычная лицензия на шельфе на 20 лет.

Вице-премьер Юрий Трутнев, который в июле 2019 года предложил президенту Владимиру Путину либерализовать доступ на шельф (сейчас на нем могут работать только «Роснефть» и «Газпром»), выступал за применение в России норвежской модели — она предполагает, что у госкомпании остается 30% в подобных проектах, а остальные доли могут получить частные компании и иностранцы.

КАКИЕ БУДУТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА У ИНВЕСТОРОВ

Инвестор, получивший право работать на шельфе, будет обязан провести и самостоятельно оплатить геологоразведку на участке, говорится в концепции, подготовленной Минвостокразвития. В ее минимальный объем входит сейсмозаказка-2D, бурение одной поисковой и одной разведочной скважины на каждом полученном участке. Госкорпорация сразу не должна будет платить ни за строительство инфраструктуры для проекта, ни за геологоразведку (пропорционально своей доле). Она будет возмещать свою часть расходов на геологоразведку только при условии, что коммерческие запасы проекта подтверждены, и уже из средств от продажи добытых нефти и газа.

Если в течение более трех лет с момента получения лицензии инвестор не провел геологоразведку, то стоимость невыполненных работ изымается из гарантийных средств, предоставленных им перед аукционом. Кроме того, авторы концепции предлагают разрешить госкорпорации обращаться в правительство с предложением отозвать лицензию у такой компании. Но если раньше этого срока инвестор добровольно сдаст лицензию, не подтвердив запасы, то он не будет обязан оплачивать стоимость недоделанных работ.

Про невыполнение обязательств нефтегазовых компаний на шельфе говорилось в июльском письме Трутнева Владимиру Путину. Правительство с 2012 года выдало 69 лицензий на разведку и добычу нефти и газа на шельфе, обязав



ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

Минвостокразвития разработало концепцию законопроекта о расширении доступа частных инвесторов к реализации проектов на Арктическом и Дальневосточном континентальных шельфах. У РБК есть проект документа, его подлинность подтвердили два федеральных чиновника, знакомых с его текстом.

Согласно текущему варианту концепции, правительство должно учредить государственную корпорацию, которая будет представлять интересы России в этих проектах. Она будет составлять карты участков нераспределенного фонда на шельфе (его запасы составляют 1,1 млрд т нефти и 0,14 трлн куб. м газа, или 10% от запасов месторождений на шельфе, на которые уже выданы лицензии), собирать и анализировать заявки

↑ Согласно концепции Минвостокразвития, частный инвестор, получивший право работать на шельфе, будет обязан провести и самостоятельно оплатить геологоразведку каждого участка

Фото: Станислав Залесов/Коммерсантъ

на получение лицензий, утверждать технический проект разработки месторождений по согласованию с Минприроды и Минэнерго, вести переговоры с инвесторами о создании консорциумов, а также организовывать электронные аукционы, а затем вносить в правительство проект распоряжения о выдаче лицензий выбранным инвесторам.

Инвестор или консорциум инвесторов после предоставления независимой га-

1,1 млрд т

нефти и 0,14 трлн куб. м газа составляют запасы нераспределенного фонда на Арктическом и Дальневосточном континентальных шельфах

компании пробурить 86 скважин за 20 лет, но за 7,5 года, к лету 2019 года, было пробурено только пять скважин, и первоначальные сроки освоения шельфа были сорваны, писал он. Но концепция Минвостокразвития касается только нераспределенных запасов, а не уже выданных лицензий «Газпрому» и «Роснефти».

«Текущая редакция концепции законопроекта о расширении доступа частных инвесторов в проекты на шельфе Арктики и Дальнего Востока противоречит действующему закону «О недрах», — считает руководитель консалтинговой компании «Гекон» Михаил Григорьев. Согласно этому закону, распоряжение недрами континентального шельфа относится к полномочиям Минприроды. Подведомственные

ему Роснедра вносят представления об отзыве лицензий, организуют и проводят аукционы на выдачу лицензий. Поэтому создаваемая госкорпорация не сможет выполнять указанные функции без изменения закона «О недрах» и сокращения полномочий Роснедр», — считает эксперт.

«Очевидно, что новая модель реализации шельфовых проектов потребует изменений в законе «О недрах», — сообщил РБК представитель Минвостокразвития, добавив, что у госкорпорации «Росатом» уже есть целый ряд таких полномочий, которыми предполагается наделить новую госкорпорацию по шельфу.

По словам представителя Минвостокразвития, концепция еще дорабатывается и будет представлена до 6 де-

кабря на рассмотрение Трутневу, по поручению которого она готовилась. Сам Трутнев 23 ноября заявил, что законопроект о расширении доступа на шельф в ближайшее время может быть внесен на рассмотрение правительства.

КОМУ ИЗ ИНВЕСТОРОВ ИНТЕРЕСЕН ШЕЛЬФ

Условия доступа к шельфу, разработанные Минвостокразвития, вполне устраивают инвесторов, сказал РБК источник в одной из частных российских нефтегазовых компаний. «В бизнес-плане компании и так резервируются средства на разработку проекта. А добросовестный инвестор не будет три года бездельничать, в его интересах провести геологоразведку в срок и подтвердить запасы», — отмечает он. Те, кого напугает перспектива отзыва лицензии и расплаты за невыполненную геологоразведку, изначально не придут в проект, добавил собеседник РБК.

Источник в другой частной компании считает текущий вариант концепции неинтересным для привлечения инвесторов в дорогостоящие проекты. «Проводить геологоразведку на шельфе полностью за счет

инвестора слишком рискованно. Потенциальные запасы нефти на нераспределенном фонде на порядок меньше, чем запасы газа», — указывает он.

Но сотрудник компании с госучастием напоминает, что обязательство инвесторов самим оплачивать геологоразведку — не новое. «В проектах «Роснефти» и Еххон в Карском море американская компания взяла на себя расходы на геологоразведку. И выйдя из проекта из-за санкций, потеряла эти средства, хотя запасы месторождения Победа получили подтверждение», — сказал он.

Интерес к разработке арктического шельфа в случае либерализации доступа уже проявили нефтяная компания ЛУКОЙЛ, газовая компания НОВАТЭК, а также «РуссНефть» Михаила Гуцериева. Совладелец и президент ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов неоднократно заявлял о готовности ЛУКОЙЛа инвестировать в разработку шельфа Арктики, если будет разрешено и цена нефти достигнет \$80 за баррель.

В пресс-службе ЛУКОЙЛа отказались комментировать концепцию, разработанную Минвостокразвития. В НОВАТЭКе и «РуссНефти» не ответили на запросы РБК. ■

«Создаваемая госкорпорация не сможет выполнять указанные функции без изменения действующего закона «О недрах» и сокращения полномочий Роснедр
**РУКОВОДИТЕЛЬ
 КОНСАЛТИНГОВОЙ
 КОМПАНИИ «ГЕкон»
 МИХАИЛ ГРИГОРЬЕВ**



ЭКОНОМИКА ШЕРИНГА

ПЕРЕДАЙ ДРУГОМУ

автомобили, жильё,
офисы, смартфоны,
одежда, еда

trends.rbc.ru

реклама 18+

ИТ

За год ЧИСЛО ПРОДАННЫХ В РОССИИ «умных» колонок ВЫРОСЛО В 8 РАЗ, подсчитали аналитики Just AI. Пока рынок представлен только устройствами с «Алисой». Большинство же пользователей предпочитают общаться с ассистентами через смартфон.

АНАЛИТИКИ JUST AI ПРОГНОЗИРУЮТ СУЩЕСТВЕННЫЙ РОСТ РОССИЙСКОГО РЫНКА «УМНЫХ» КОЛОНОК

«Алиса» прибавила в громкости

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

По итогам 2019 года в России будет продано 320 тыс. «умных» колонок с голосовым помощником «Алиса», объем этого рынка составляет \$33 млн, подсчитали аналитики разработчика технологий разговорного искусственного интеллекта Just AI. Такую информацию компания представила 26 ноября в рамках конференции Conversations-2019, передал корреспондент РБК.

62% продаж будет приходиться на собственные устройства «Яндекса» («Яндекс.Станция», «Яндекс.Станция Мини»), 38% — на партнерские девайсы с «Алисой» (колонки Elari SmartBeat, LG XBOOM, Irbis A, Dex Smartbox, часы Elari KidPhone).

Представитель «Яндекса» отказался комментировать оценки экспертов и раскрывать статистику продаж своих колонок. «Сейчас с «Алисой» ежемесячно общаются более 45 млн пользователей, в том числе и через «умные» колонки», — сообщил он.

В 2018 году «Яндекс» продал 40 тыс. «умных» колонок, оценивала ранее Canalys. То есть за год показатель должен вырасти в восемь раз. «Такой резкий рост рынка связан не только с маркетинговой активностью «Яндекса», развитием экосистемы навыков «Алисы» и органической популярностью «умных» колонок в мире, но и в первую очередь с появлением более дешевых, нежели «Яндекс.Станция», устройств», — говорится в исследовании Just AI.

НОВЫЕ ИГРОКИ

В 2020 году, по прогнозу Just AI, количество проданных устройств вырастет до 1,15 млн, а объем рынка «умных» колонок достигнет \$100 млн. «За место в доме российского пользователя будут соперничать уже пять игроков: на устройства с «Алисой» от «Яндекса» и партнеров придется около 60% рынка, 40% займут три новых вендора с собственными ассистентами и устройства на базе Google Ассистента», — отмечается в исследовании. О каких вендорах идет речь, в Just AI не уточнили.

В ноябре 2018 года «Ведомости» со ссылкой на собственные источники писали, что Mail.Ru Group работает над собственным голосовым помощником, а также разрабатывает «умную» колонку. Компания запустила собственного голосового помощника «Марусю» в тестовом режиме в июне этого года. Представитель Mail.Ru Group не стал комментировать планы запустить устройство своей разработки, однако в отчетности компании за третий квартал 2019 года указано, что работа над устройством с голосовым помощником «Маруся» находится на продвинутой стадии.

Над собственной колонкой с «умным» ассистентом работает и Сбербанк. В августе источники РБК, близкие к банку, рассказывали, что колонка будет работать на основе голосового помощника, который разрабатывает Центр речевых технологий (группа компаний ЦРТ, 51% акций принадлежит Сбербанку).

«По словам управляющего директора Just AI Кирилла Петрова, рынок «умных» устройств развивается высокими темпами, но производители пока не выстроили развитую экосистему на базе этих устройств, а навыки ассистентов пока очень ограничены»



Фото: Кирилл Калинин/РИА Новости

В этом году стало известно и о планах Alibaba выпустить на российский рынок свою колонку Tmall Genie. Как пояснил РБК источник, близкий к китайскому холдингу, Россия может стать второй страной (после КНР), где она будет продаваться.

«УМНЫЕ» АССИСТЕНТЫ ПОДЕШЕВЕЮТ

В Just AI ожидают, что «умные» устройства станут более дешевыми и доступными для потребителей, что придаст дополнительный импульс развитию индустрии. В исследовании отмечается, что в 2020 году на российском рынке могут появиться первые «умные» экраны, совмещающие микрофонную матрицу голосового ассистента, понимающего естественный язык, качественную акустику и экран небольшого размера. Подобные устройства уже набирают популярность в странах, которые лидируют на рынке смарт-спикеров. В 2018 году, по оценкам Canalys, поставки «умных» экранов в мире составили 6,4 млн штук, из которых 31,1% пришелся на дисплей Amazon Echo Show. Подобные устройства также есть у Google (Nest Hub), Lenovo (Smart Display), JBL (Link View), Facebook (Portal и Portal Plus) и др.

К концу 2021 года продажи колонок в России в штуках должны вырасти до 6 млн, прогнозирует Just AI.

ГОЛОС ИЗ СМАРТФОНА

Аналитики Just AI провели опрос, который показал, что 71% респондентов пользовались голосовыми ассистентами на различных устройствах. Из них 78% опрошенных продолжают использовать их. Почти 80% респондентов пользуются ассистентом «Алиса», 16% — Siri от Apple, 13% — Google Ассистентом. При этом 90% опрошенных используют «умного» помощника в своем смартфоне, «умными» колонками пользовались только 3% респондентов.

По словам управляющего директора Just AI Кирилла Петрова, рынок «умных» устройств развивается высокими темпами, но производители пока не выстроили развитую экосистему на базе этих устройств, а навыки ассистентов пока очень ограничены.

МИРОВЫЕ ПРОДАЖИ КОЛОНОК ПРЕВЫСЯТ 100 МЛН ШТУК

В середине года Canalys прогнозировала, что в 2019 году во всем мире будет продано 94 млн «умных» колонок. На руках у населения будет 207,9 млн колонок вместо 114 млн на конец 2018 года. Из этого количества 42,2% колонок будет у населения США, а 29% — Китая.

По расчетам Just AI, результаты 2019 года окажутся более впечатляющими, чем полагали Canalys. Поставки «умных» колонок за первые три квартала составили 75,7 млн штук, а в четвертом квартале, по прогнозу компании, будет продано еще 32 млн штук. «Четвертый квартал традиционно оказывается для рынка наиболее успешным: череда кварталов и громких маркетинговых кампаний вроде Black Friday стимулируют спрос потребителей». ■

Продажи «умных» колонок в цифрах

320 тыс.

«умных» колонок будет продано в России в 2019 году (40 тыс. штук в 2018-м)

4,5 млн

«умных» колонок будет продано в России в 2021 году, согласно прогнозу Just AI

108 млн

колонок будет продано в мире в 2019 году (78 млн в 2018-м)

\$7,9 млрд

во столько оценен мировой рынок смарт-спикеров в 2018 году

50 млн

россиян пользуются голосовыми ассистентами минимум раз в месяц

Источник: Just AI

Мнение

Поставит ли автопром точку в развитии нефтяной отрасли



ЭРИК БУДЬЕ,
управляющий директор, старший партнер BCG, руководитель энергетической практики в регионе стран Северной Европы

За десять лет аккумуляторы для электромобилей стали дешевле почти в семь раз. Расскажем, как этот и другие факторы повлияют на мировой нефтяной рынок и как нефтяные компании могут подготовиться к изменениям.

ДЕСЯТЬ ЛЕТ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ

Под технологическими изменениями обычно понимают глобальные процессы, на которые уходят годы. Однако если посмотреть на главные трансформации последнего столетия, окажется, что все глобальные преобразования занимали около десяти лет. С 1950-го по 1970-й глобальный парк автомобилей увеличивался в два раза каждые десять лет. В России в 2000-м мобильные телефоны были лишь у двух из ста человек, но уже через десять лет почти каждый россиянин имел по два и более сотовых телефона. Эти изобретения сильно повлияли на судьбу своих предшественников: железными дорогами и проводными телефонами стали пользоваться значительно реже.

ЭЛЕКТРОМОБИЛИ

Взрывное развитие автомобилей на двигателе внутреннего сгорания привело к процветанию нефтяного сектора. Бензин, который в конце XIX века продавался в аптеках, резко превратился в один из основных ресурсов развития экономики, стал причиной военных конфликтов и стимулом хозяйственного потребления. Но сейчас у нас переломный момент, когда 60% потребителей нефти вот-вот перейдут на электрическую тягу.

За несколько последних лет электромобили из экспериментального сегмента превратились в главный тренд и крупнейшую инвестицию для мировых автопроизводителей. Если в 2012 году в мире было всего около 200 тыс. электромобилей, то уже в 2018-м их число выросло в 25 раз и достигло 5 млн.

Ключевым сдерживающим фактором в развитии электротранспорта традиционно были высокая стоимость батарей и малая дальность хода автомобилей на электротяге. В 2008-м стоимость батареи одного из пионеров электрокаров оценивалась в \$690 за киловатт-час, а дальность хода автомобилей такого типа составляла около 100 км на одном заряде. Однако сейчас дальность хода серийных электромобилей превысила 600 км, а один из крупнейших автопроизводителей публично заявил, что батареи уже стоят меньше \$100 за киловатт-час. При такой цене стоимость производства и эксплуатации становится экономически выгодной без любых мер поддержки. К тому же если десять лет назад автолюбителям, например, в Европе пришлось бы сильно постараться, чтоб найти зарядную станцию, сегодня их число выросло в 50 раз и превысило 170 тыс. единиц.

В этих условиях электромобили перестают быть нишевым продуктом и начинают полноценно конкурировать с обычными автомобилями. Например, в Китае самым массовым электрокаром в этом году стал автомобиль, стоимость которого составляет всего 700 тыс. руб., в Великобритании электрокар впервые вошел в топ-3 самых продаваемых автомобилей на рынке в целом, а в США, втором по размеру рынке в мире, в третьем квартале 2019 года электрокар закрепился на шестой позиции по объему продаж.

На этом фоне одна из самых консервативных организаций — ОПЕК — уже несколько раз пересматривала свой прогноз по продажам электромобилей на ближайшие годы в сторону повышения, увеличив оценку в десятки раз. Это заставляет крупнейших автопроизводителей включиться в гонку за эффективный и недорогой, полностью электрический массовый автомобиль, а производителей нефти — задумываться о будущем.

ПРИРОДНЫЙ ГАЗ

Другая проблема нефтеотрасли — конкуренция со стороны второго крупного источника углеводородной энергии, природного газа, у которого

есть значимое преимущество: в мире есть много ресурсов природного газа, поэтому его добыча будет расти, а цена оставаться стабильно низкой.

В 2005 году цены на газ в США достигли пика \$13,4 за миллион британских тепловых единиц (БТЕ), что дало толчок так называемой сланцевой революции. С тех пор цены на газ упали в четыре-пять раз и зафиксировались на исторически комфортной отметке \$2–3,5. При этом разведанные запасы природного газа в мире с 2000 года выросли на 34%.

Другой немаловажный фактор — экология, газ — гораздо более чистый источник энергии, при сжигании он производит меньше углекислого газа на единицу энергии, чем нефть.

ХОРОШИЕ НОВОСТИ ДЛЯ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Нефть используется не только для автомобильного топлива или производства электроэнергии, авиационная промышленность вряд ли перейдет в ближайшее время на электротягу, так же как и морской транспорт. Кроме того, сырая нефть — важнейший ресурс для нефтехимической промышленности, именно этот сектор может помочь производителям нефти, но на него нельзя полностью полагаться, потому что некоторые продукты можно производить с использованием этана. Несмотря на все изменения, нефть вряд ли будет стоить дешевле \$40–50 за баррель. Каждый раз, когда цена опускается ниже этого уровня, производители сланцевой и другой труднодоступной нефти вынуждены уходить с рынка. Дешевые и легкодо-

ступные месторождения уже почти все найдены и эксплуатируются, по мере их исчерпания их все сложнее заместить. В итоге возникает нехватка нефти и цены на нее восстанавливаются.

Однако такая ценовая поддержка создает ценовой зонтик, под которым ключевые конкуренты нефтяной отрасли — производители сланцевого газа и электроэнергетики — могут продолжать развитие все более конкурентоспособных технологий. При этом стоит отметить, что данный процесс идет уже довольно давно — несмотря на постоянный рост потребления нефти, ее доля в мировой энергетике постоянно снижается начиная с 1970-х годов.

ЧТО ДЕЛАТЬ

Многие нефтяные компании уже начали искать способы диверсифицировать свой бизнес, например инвестировать в возобновляемые источники энергии. Будут ли эти попытки успешными, пока непонятно. Важнейшим шагом для многих компаний должно стать повышение операционной эффективности, нефтяным компаниям стоит активнее внедрять передовые технологии, нацеленные на снижение издержек, обеспечение превентивного обслуживания оборудования, снижение потерь.

Нефтедобывающие страны, которые сильно зависят от нефтяной промышленности, должны готовиться к изменениям. Необходимо серьезно задуматься над налоговым регулированием. В российской экономике доля нефтяного сектора велика, но не так критична, как в некоторых странах Ближнего Востока. Кроме того, у России есть определенные преимущества: квалифицированная и образованная рабочая сила, а также конкурентоспособные предприятия в других отраслях экономики.

Россия должна развивать новые цепочки создания стоимости, которые помогут преодолеть последствия серьезных изменений в нефтяной промышленности. И пока эра повсеместного распространения электрокаров еще только набирает обороты, государству стоит начать изменения, а не стараться до последнего выжимать прибыль из сектора.

Ключевым сдерживающим фактором в развитии электротранспорта традиционно были высокая стоимость батарей и малая дальность хода автомобилей на электротяге

Менеджмент

66 60% гендиректоров находятся между ангелом и бесом

Самый влиятельный HR-эксперт мира ДЭВИД УЛЬРИХ рассказал, чем на самом деле должны заниматься департаменты персонала, отчего давать рядовым сотрудникам опционы — плохая идея, и объяснил, почему китайские компании так успешны.



МАКСИМ МОМОТ

«МИЛЛЕНИАЛЫ РОЯТСЯ, КАК ПЧЕЛЫ»

Задачи HR-департаментов сегодня как-то отличаются от тех, которые были актуальны 10–20 лет назад?

Да, поскольку и в самих компаниях произошли большие перемены. Если брать последние лет сорок, мы стали свидетелями четырех фаз, через которые прошел HR. Сначала основной идеей было «административное совершенство» — менеджер должен быть эффективным, относиться к людям так, будто они шестеренки в машине. Считалось, что личность сотрудника не так важна, важно лишь, сколько стоит его нанять и насколько он продуктивен. Если сотрудник не работает достаточно хорошо, его можно просто заменить. Следующей фазой было «функциональное совершенство» — усилия концентрировались на подборе кадров, обучении и развитии персонала, расчете компенсаций. Люди перестали быть винтиками, стало важно, как они учатся, растут как специалисты. Далее пробила час «стратегического HR». Главным вопросом стало: как то, что мы делаем в сфере HR, влияет на бизнес? Как можно сделать так, чтобы люди, которых мы нанимаем, помогали компании преуспеть? Четвертая фаза — «снаружи внутрь»: мы пытаемся создавать что-то

ценное не только для бизнеса, но и для клиентов, инвесторов, сообществ, находящихся за пределами компании.

С какими основными вызовами специалисты в области HR сталкиваются сегодня?

Прежде всего департаменты персонала должны изменить исходные установки. Я часто начинаю свои семинары с HR-специалистами с вопроса: что мы можем дать компании? Мне отвечают, что сотрудникам нужно раскрыть значение их работы, ее цель, дать возможность учиться, расти, быть частью команды, получать хорошую зарплату. Я все это слушаю и говорю: это только 40% ответа. Все спрашивают: чего же еще не хватает? Самое важное, чтобы компания выигрывала на рынке. Если она не будет этого делать, то у работы нет ни значения, ни цели, а у со-

КТО ТАКОЙ ДЭВИД УЛЬРИХ

Самый влиятельный HR-эксперт мира по версии британского HR Magazine. Профессор школы бизнеса при Мичиганском университете, автор 25 книг об управлении персоналом. Сооснователь консалтинговой компании The RBL Group, в числе клиентов которой — Adidas, Accenture, American Express, Schneider Electric, Yum! Brands и другие. BusinessWeek считает Уль-

риха лучшим преподавателем в сфере бизнеса. Он включен в зал славы рейтинга выдающихся бизнес-мыслителей Thinkers50, является членом Национальной академии кадровых ресурсов в США, в 1990-е годы занимал пост главного редактора журнала Human Resource Management. 6 декабря Дэвид Ульрих выступит в Москве с лекцией, организованной BBI.

трудников скоро не будет возможности учиться, поскольку и самой компании не станет. Нужно думать о том, как прием на работу, обучение и оплата труда влияют на конкурентоспособность компании. Будут ли клиенты покупать больше ваших продуктов, будут ли инвесторы вкладывать больше, как изменится репутация компании, отношение к ней со стороны местных сообществ — вот о чем нужно думать.

Работа с миллениалами сильно отличается от работы с предыдущими поколениями?

Если исходить из основных вопросов: почему люди работают, в чем состоит их мотивация, — то здесь разницы между миллениалами и другими поколениями почти нет. Зато большая разница в том, как именно они работают. Некоторые различия очевидны. Например, в использовании технологий. Миллениалы — это первое цифровое поколение. Вот я принадлежу к поколению беби-бумеров (людей, родившихся с 1946 по 1964 год. — РБК). Я активно пользуюсь современными средствами связи, но для меня в отличие от миллениалов и центениалов технологии не являются частью идентичности. Второе отличие в том, что мое поколение ходило на работу по графику. Сегодня благодаря новым технологиям ездить в офис нет никакой необходимости. Третье отличие в том, что для

моего поколения работа была важнее, чем остальная жизнь. Для нового поколения все наоборот. Есть еще одно очень интересное отличие. Раньше нужно было искать отдельных сотрудников, подбирать их. Теперь, если нанял одного, с ним приходит целая команда: миллениалы роятся, как пчелы.

«ВОПРОС О ЗАРПЛАТАХ — ОДИН ИЗ САМЫХ ТРУДНЫХ»

Одна из проблем, которую вы затрагиваете в своих книгах, — огромный разрыв в доходах топ-менеджмента и рядовых сотрудников. Чем его объяснить?

Разрыв в доходах CEO и рядовых сотрудников — это проблема, все это признают. Но это и пример, насколько сложно определить оплату одних по отношению к другим. Не думаю, что тут есть простое решение. Возьмите музыку, кино. Те, кто там на самом верху, получают огромные деньги. Почему звезды спорта должны зарабатывать по \$20–30 млн? Любая компенсация — это очень сложный вопрос. Какое-то время советы директоров решили привязать доходы CEO к успешности их работы. Поэтому базовая зарплата была снижена, а значительную часть вознаграждения стали составлять опционы. Если ранее некоторые гендиректоры были заинтересованы в основном в краткосрочном росте показателей, то опционы стали долгосрочным стимулом, ведь долю



Фото: из личного архива

“ Глобальные компании стремятся соответствовать глобальным стандартам, но их все равно приходится приспосабливать к менталитету конкретных стран. В мире есть всего четыре основные группы продуктов, но в каждой стране у еды собственный вкус: продукты комбинируются по-разному

Зарплата всегда рыночный вопрос. Рынок определил, что Майклу Джордану будут платить так много. Сейчас за рекламные контракты он получает, наверное, по \$50 млн. Мне вот никто не платит по \$50 млн, чтобы я рекламировал их обувь. Я не завидую Майклу Джордану и не думаю, что рынок в этом смысле всегда играет хорошую роль, но дела обстоят так, как они обстоят.

Вопрос о зарплатах CEO сейчас часто поднимают в связи с дискуссией о социальном неравенстве. Самых глав компаний это как-то смущает?

Да, в США сейчас бурно обсуждается вопрос о том, насколько настойчиво следует заставлять бизнес-лидеров делиться богатством с обществом. Я работал как коуч с многими CEO, а также с основателями проектов, которые потом продали свой бизнес и сделали на этом огромные деньги. Могу сказать, что я столкнулся с тем, что примерно 20% этих обеспеченных людей управляют своим состоянием с большой мудростью: они очень щедры и используют свои деньги, чтобы помогать другим. Другие 20% CEO не делают этого. Это довольно жадные люди, в основном они тратят состояние, чтобы покупать себе все больше домов и яхт. Это порождает конфликт, о котором говорил Маркс: разрыв между имущими и неимущими создает социальную напряженность. Остальные 60% гендиректоров находятся посередине, между ангелом и бесом.

Я стараюсь донести до них, что нужно быть добрыми и скромными, иначе вы начнете рыть себе могилу. Не все CEO внимают этому совету, но ведь и не все государственные деятели, например. Многие страны прошли через революции, вызванные тем, что их элита получала огромные доходы и злоупотребляла этими деньгами, ведя роскошный образ жизни. Пару лет назад мы с женой побывали в Румынии. Там я слушал печальные рассказы жителей о том, как Чаушеску исполь-

зовал богатства страны в собственных нуждах. Есть и обратный пример. Я был в Абу-Даби, где шейх Саид раздал всем жителям эмирата по два участка земли: один, чтобы построить дом, второй — для развития своего дела. Думаю, гендиректорам есть чему поучиться на этих примерах: если они думают только о себе, а не о компании, сотрудники начинают голосовать ногами, а репутация компании становится негативной.

Почему бы компаниям не давать опционы рядовым сотрудникам? Это могло бы сгладить разницу в доходах.

Многие компании экспериментировали с этим — например, у PepsiCo была такая программа. Это был интересный опыт. Во многих странах у сотрудников есть корпоративные пенсионные планы, размер выплат по которым основан в том числе и на стоимости акций компании. Однако от простых сотрудников не зависит так много, как от CEO. Тут не уйти от дилеммы. С одной стороны, вы стремитесь создать такую систему мотивации, в которой можно было бы увидеть и оценить результаты работы каждого сотрудника. Но если опцион получает сотрудник, чьи решения не определяют повестку дня для корпорации, возникает проблема. Я вчера вечером ходил смотреть баскетбольную игру, надел свою любимую футболку, чтобы помочь моей любимой команде победить. Но на самом деле моя футболка, конечно, не влияет на исход игры. То же самое и с рядовыми работниками: далеко не всегда результат работы конкретного сотрудника влияет на успех компании. Если раздавать опционы всем, получится уравниловка. Поэтому куда разумнее система, при которой основная часть дохода рядового сотрудника — это базовая зарплата, при этом он получает бонусы, размер которых зависит от его конкретного вклада в какой-то процесс. То есть сотрудник, занятый в маркетинге, будет получать основную часть компенсации не через акции, на чью стоимость повлияет он не может, а в виде бонусов за успехи в его работе с клиентами.

«В КАЖДОЙ СТРАНЕ У ЕДЫ СОБСТВЕННЫЙ ВКУС»

В своих работах вы рассматриваете систему лидерства в азиатских компаниях. Чем оно отличается от западного лидерства?

Если ты не соответствуешь мировым стандартам, то не можешь и выступать на мировой арене. При этом, конечно, между регионами есть различия. В Азии лидерство часто построено по семейному принципу: начальник стремится заботиться о сотрудниках, делать что-то хорошее для местного сообщества.

На Западе лидерство более иерархично: сотрудникам предоставлено самим о себе заботиться. На Западе больше внимания уделяется достижению краткосрочных целей, в Азии — долгосрочных: этому способствуют местные культура и религия. В Китае и Японии очень важна командная работа — сотрудники не пытаются выделиться. На Западе каждый стремится, чтобы на него обратили внимание.

Можете привести конкретные примеры, как действуют эти различия?

Я работал с корейской фирмой, пытавшейся вести бизнес в Бразилии. В Корее особый восточный стиль менеджмента, о котором мы сейчас говорили, и компания попыталась применить его в новой для себя стране. Но местные жители очень независимы, им этот патернализм пришелся не по душе, и у компании никак не получалось удержать сотрудников. Мы дали очевидный совет: в других странах нужно нанимать руководителей из местных. Глобальные компании стремятся соответствовать глобальным стандартам, но их все равно приходится приспосабливать к менталитету конкретных стран. Я обычно привожу такой пример. В мире есть всего четыре основные группы продуктов, но в каждой стране у еды собственный вкус: продукты комбинируются по-разному.

Как у китайского бизнеса получается быть таким успешным при политической системе КНР? Похоже, что их бюрократическое государство не подрывает экономический рост, а обеспечивает его.

В Китае три основных типа компаний. Государственные предприятия — это большие бюрократические монолитные компании: коммунальные, железнодорожные и т.д. Им, как правило, уже несколько десятилетий. Второй тип — транснациональные корпорации. Это могут быть компании из США, Германии, Великобритании и т.д. По нашим оценкам, эти два типа компаний не так уж успешны. Большие бюрократические компании малоподвижны, они не сильно меняются. Вызов для транснациональных корпораций в том, о чем мы сейчас говорили: им нужно приспособиться к китайской специфике, наследию конфуцианства, вдобавок есть еще госрегулирование. Третий вид — это компании, которыми владеют частные лица. Это Tencent, Alibaba, Haier, Huawei. Думаю, они входят в число самых инновационных компаний мира. Что произошло? Госпредприятия создали инфраструктуру, благодаря которой частные компании смогли быстро продвигаться на новые рынки. ■

Полная версия интервью — на сайте rbc.ru

в компании ее глава может получить только спустя три, пять, иногда десять лет. В США сейчас действует закон, требующий от публичных компаний прозрачности в плане зарплат — они обязаны публиковать информацию о доходах CEO в сравнении со средней зарплатой сотрудников. Это хорошая мера, она поможет обсуждению этого вопроса.

Наверное, зарплатой CEO интересуются в основном те, кто близок к нему в иерархии компании. А рядовые сотрудники чаще завидуют своим ближайшим коллегам, получающим на каких-нибудь 10% больше.

Думаю, так и есть. Я преподаю в государственном университете. Данные о зарплате профессоров здесь открытые, они публикуются каждый год. Я не уверен, что знаю зарплату президента университета, она меня не очень волнует, но вот зарплатой моих коллег я как раз очень интересуюсь. То есть для сотрудника важно, как оплачивается стоимость, которую он создает, относительно вклада и компенсации за этот вклад его коллег. Вообще вопрос о зарплатах — один из самых трудных. Мы критикуем высокие зарплаты CEO, но ведь трудно понять и то, почему Майкл Джордан получал по \$20 млн в год. Теперь его состояние — миллиард долларов. Баскетболисты, игравшие вместе с ним, получали по миллиону долларов в год.

“ Самое важное, чтобы компания выигрывала на рынке. Если она не будет этого делать, то у работы нет ни значения, ни цели, а у сотрудников скоро не будет возможности учиться, поскольку и самой компании не станет. Нужно думать о том, как прием на работу, обучение и оплата труда влияют на конкурентоспособность компании

Итоги года с РБК. Рынок недвижимости 2019

6 декабря,
Four Seasons



О чем:

2019-й стал годом изменений для строительной отрасли России. Была представлена новая стратегия развития строительной отрасли до 2030 года, с 1 июля произошел переход на проектное финансирование, новые стандарты цифровой трансформации и развития ЖКХ и городской среды — все это окажет влияние на рынок в ближайшие годы. Взаимодействие власти и бизнеса станет ключевым фактором в достижении поставленных целей.

Какие главные итоги 2019 года и первые прогнозы на 2020? Что изменили первые полгода после перехода на проектное финансирование для рынка недвижимости? Как сейчас выстраиваются взаимоотношения банков и девелоперов? Какими мегапроектами запомнится 2019 год для Москвы?

В рамках ежегодной конференции РБК для лидеров рынка недвижимости эксперты отрасли подведут итоги главных событий года, обсудят ключевые вызовы и представят прогнозы развития рынка в 2020 году.

Программа: Ангелина Худадян — akhudadyan@rbc.ru, +7 925 534 51 24

Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84

Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

*Фо Сизонс

2019 год. Реклама. 18+

Поколение цифровых городов. Опыт Москвы

Мнение
эксперта



Юрий Шарандин
МТПП

Московская торгово-промышленная палата уделяет серьезное внимание вопросам цифровизации и внедрения передовых технологий в свою работу. Уже второй год подряд мы проводим конференцию, на которой члены Гильдии цифровой экономики и блокчейн-технологий, а также партнеры палаты представляют свои новейшие разработки. Название нынешнего мероприятия — «Поколение цифровых городов. Опыт

Москвы» — символично: нам тоже есть чем поделиться.

В прошлом году разработки наших «цифровиков» произвели большое впечатление на отраслевых выставках в Токио и Барселоне. Были заключены предварительные контракты более, чем на 60 миллионов долларов.

Электронная площадка деловых предложений «Бизнес-маркет», разработанная МТПП при непосредственном участии Гильдии цифровой экономики и блокчейн-технологий, была признана одним из самых удачных мировых проектов и стала финалистом Всемирного конкурса торгово-промышленных палат. Сегодня в ее работе активно участвуют уже более сорока ТПП из девяти стран.

А сейчас МТПП начала внедрение новой системы заверки и подписания контрактов и договоров с зарубежными партнерами. На площадке «Бизнес-маркет» уже можно заключать договоры в режиме он-лайн, совершенно без бумаги, заверяя контракты электронной цифровой подписью (ЭЦП). В России для этого нет никаких юридических препятствий. Для зарубежных же партнеров, применение ЭЦП в российской юрисдикции является достаточно сложной проблемой. Чтобы её решить, Гильдия цифровой экономики и блокчейн-технологий МТПП предложила следующую схему: заинтересованная зарубежная компания открывает на территории Российской Федерации филиал, который регистрируется по нашему законодательству и в российской юрисдикции, и затем получает ЭЦП.

Таким образом это подразделение фирмы получает право заключать контракты на территории России в интересах своей основной компании.

В результате, компания, открывшая на территории Российской Федерации свою дочернюю фирму и получившая ЭЦП, имеет возможность заключать сделки с российскими компаниями по любому виду деятельности. Мы уходим от процедуры, аналогичной апостилю, когда необходимо было заключать межправительственные или международные соглашения. Речь идёт о работе в юрисдикции того или иного государства.

2019 год. Реклама. 18+