



RBC.RU  
ежедневная  
деловая газета

“ Русские  
боятся выглядеть  
неудачниками



АЛЕКСАНДР  
ОСТЕРВАЛЬДЕР,  
эксперт  
по бизнес-стратегиям  
Фото: из личного архива

→ 14

**Политика** В Кремле обсуждают идею создания экологической партии

→ 4

**Транспорт** «Модум-Транс» станет новым лидером на рынке инновационных вагонов

→ 9

# Санкционный альянс



Минфин предложил охватить ПОДПАВШИХ ПОД АНТИРОССИЙСКИЕ МЕРЫ воздействия ОСОБЫМ ПРАВОВЫМ РЕЖИМОМ.

→ 2



В Минфине подчеркнули, что цель законопроекта — не создать дополнительные преференции отдельным гражданам и компаниям, а систематизировать меры поддержки для бизнеса под санкциями. На фото: первый вице-премьер — министр финансов Антон Силуанов (справа) с находящимся под санкциями главой «Газпрома» Алексеем Миллером

Фото: Артем Коротав/ТАСС

## Экономика

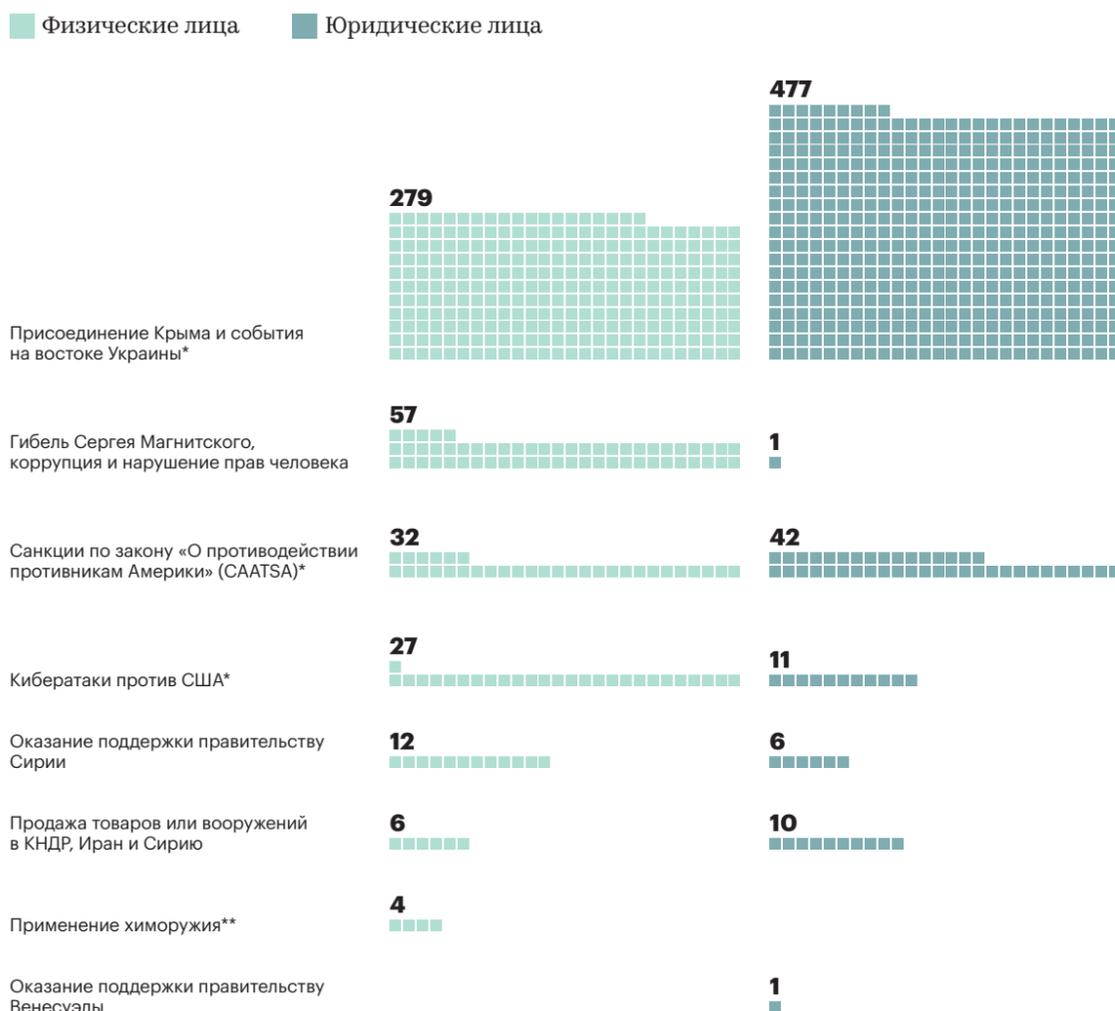
МИНФИН ПРЕДЛОЖИЛ ОХВАТИТЬ ПОДПАВШИХ ПОД АНТИРОССИЙСКИЕ МЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОСОБЫМ ПРАВОВЫМ РЕЖИМОМ

# Санкционный альянс

Правительство предложило обособить **ГРАЖДАН И КОМПАНИИ ПОД САНКЦИЯМИ** с точки зрения российского законодательства. Специальный механизм поможет **УПОРЯДОЧИТЬ ЛЬГОТЫ И ПРЕФЕРЕНЦИИ** для подсанкционных бизнесов, пояснил РБК Минфин.

### За что вводили санкции против России

Данные на 1 октября 2019 года



\* Данные в списках могут дублироваться, например, более половины людей, компаний и организаций, попавших под санкции за кибератаки против США, позднее были включены также в санкционный список CAATSA.

\*\* Санкции ЕС в отношении подозреваемых в отравлении Сергея и Юлии Скрипаль, введенные в 2019 году.

Источник: Министерство финансов США

ОЛЬГА АГЕЕВА

Министерство финансов предложило законодательно выделить граждан и компании под западными санкциями в особую категорию — на них будут распространяться «специальные» нормы законодательства. Такая поправка в принятый в 2018 году закон о контрсанкциях появилась на портале проектов нормативно-правовых актов. Специальный механизм поможет систематизировать все меры поддержки для бизнеса под санкциями, пояснили РБК в Минфине.

Предложенная поправка важна, потому что создает потенциальную базу для «особого» подхода к подсанкционным лицам и бизнесам, число которых постоянно увеличивается. В то же время в Минфине подчеркивают, что дополнительные преференции таким лицам не являются целью поправки.

### ОСОБЫЙ РЕЖИМ

Министерство предлагает дополнить закон о противодействии недружественным мерам США и других государств следующим положением — «в отношении граждан РФ и (или) российских юрлиц, на которых распространяются меры

ограничительного характера со стороны недружественных иностранных государств, применяются специальные положения законодательства».

Речь идет о создании механизма применения специальных положений законодательства в отношении граждан и юрлиц под санкциями, отмечается в пояснительной записке.

«Нашей задачей является не создание дополнительных преференций для граждан и российских юридических лиц, а систематизация норм законодательства, которые так или иначе менялись с 2014 года в целях минимизации рисков негативного влияния санкций недружественных стран на экономику России», — пояснила РБК пресс-служба Минфина.

### СОСТАВЛЕНИЕ САНКЦИОННОГО СПИСКА

Как отмечается в законопроекте, правительство по согласованию с Банком России утвердит специальный список лиц и компаний под санкциями с возможностью добавлять и исключать участников.

«Формирование такого перечня позволит создать базу для применения специальных положений российского законодательства в сфере валютно-

### КТО НАХОДИТСЯ ПОД САНКЦИЯМИ

Впервые санкции ввели в марте 2014 года одновременно с присоединением Крыма к России. Под блокирующие санкции к настоящему времени попало большинство крупных российских бизнесменов и подконтрольные им компании. В частности, Олег Дерипаска, его группа ГАЗ и «Базовый элемент», Виктор Вексельберг и его группа «Ренова», Сулейман Керимов, Кирилл Шамалов, глава «Газпрома» Алексей Миллер, глава ВТБ Андрей Костин, глава «Роснефти» Игорь Сечин, семья Ротенбергов, Геннадий Тимченко. Добавление в этот список означает блокировку активов в США и запрет на любой бизнес с этими компаниями для американских граждан.

Под секторальными санкциями США, подразумевающими ограничения на финансирование или передачу технологий, находятся Сбербанк, ВТБ, ВЭБ.РФ, «Роснефть», «Газпром», НОВАТЭК, ЛУКОЙЛ, «Ростех».

Санкции постоянно продлеваются и расширяются. Черный список — Specially Designated Nationals List (SDN List) — ведет Управление по контролю за иностранными активами (OFAC) в составе Минфина США. Под американскими санкциями в настоящее время находится около 800 российских компаний и граждан. Помимо американцев санкционные списки в отношении российских граждан и компаний есть у Евросоюза, Канады, Австралии.

го регулирования и контроля, раскрытия информации. Также новая правовая конструкция может быть задействована для иных мер, включая специальные режимы банковского регулирования Банка России», — рассказали РБК в Минфине. В продолжение законопроекта Минфин готовит проект постановления правительства, уточнили в ведомстве.

Сейчас такие санкционные списки различных стран ведутся, например, специальными поставщиками данных вроде Refinitiv и Dow Jones. Будет ли правительственный список общедоступным, пока не решено, отметили в Минфине.

#### ПОМОЩЬ МОГУТ РАСШИРИТЬ

Компании под санкциями начали получать послабления, как только были введены ограничения. Поправки Минфина предлагают общий механизм помощи бизнесу в новых экономических реалиях, отмечает управляющий партнер экспертной группы Veta Илья Жарский.

При этом большой конкретики в тексте поправок разглядеть по-прежнему не удастся — все скрывается под обтекаемыми формулировками «специальных положений

и условий законодательства», отмечает эксперт.

Послабления в регулировании для компаний под санкциями правомерны, уверен член экспертного совета при правительстве, старший научный сотрудник РАНХиГС Вадим Новиков. «Для компаний под санкциями стандартные требования валютного контроля — существенное препятствие в деятельности за рубежом», — подчеркивает он. После создания специального правового механизма для бизнеса под санкциями возможны другие послабления, кроме валютного контроля, ожидает эксперт.

Более конкретные послабления, указывающие на особое положение подсанкционных лиц и компаний, могут вызвать негативную реакцию тех, кто не имеет никаких преференций, ожидает Жарский. «Если компаниям предоставят помощь за счет налогоплательщиков — например, прямую денежную поддержку, кредиты по особым ставкам — реестр должен быть публичным, чтобы у третьей стороны была возможность знать об этом и оспорить решение», — добавил Новиков. ▀

При участии Ивана Ткачёва

## ““ Как отмечается в законопроекте, правительство по согласованию с Банком России утвердит специальный список лиц и компаний под санкциями с возможностью добавлять и исключать участников

### КАК СЕЙЧАС ПОДДЕРЖИВАЮТ КОМПАНИИ ПОД САНКЦИЯМИ

Минфин планирует существенно ослабить валютный контроль, чтобы облегчить их внешнеэкономическую деятельность. Основанием для законопроекта стала просьба основного владельца ПАО «Силловые машины» Алексея Мордашова.

Правительство разрешило компаниям и банкам под санкциями не раскрывать данные о руководстве, активах, структуре владения, сделках, акционерах, контрагентах и т.д. из-за риска вторичных санкций.

Минпромторг выступал за эксклюзивные права для

компаний под санкциями при госзакупках — обязать регионы и муниципалитеты закупать машины только компаний из холдинга «Русские машины» Олега Дерипаски (ГАЗ и «РМ-Терекс»). Это ограничит возможности других участников рынка — КамАЗа, УАЗа, Ford Sollers, Volkswagen, Daimler, отметили эксперты. ФАС сочла идею излишней и предложила свой вариант ценовой преференции в закупках для компаний.

ЦБ предоставил льготы по кредитам владельцам доли в капитале подсанкцион-

ных фирм и разрешил банкам не ухудшать оценку финансового положения заемщиков, находящихся под американскими санкциями.

В 2018 году компании под санкциями попросили у правительства порядка 100 млрд руб. Рассматривалась возможность авансового финансирования через Промсвязьбанк — опорный банк для гособоронзаказа и крупных госконтрактов.

С 2018 года в Минфине работает специальный департамент оперативного реагирования на санкции.

ПРЕМИЯ  
РБК 2019

Реклама 18+

# ПРИШЛО ВРЕМЯ МЕНЯТЬСЯ!

предложите своего номинанта  
до 1 ноября

подробней на  
[rbc.ru/awards](http://rbc.ru/awards)

LEXUS  
EXPERIENCE AMAZING

Автомобильный  
партнёр

## Политика

**В АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА России решили обратить внимание на ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ ПОВЕСТКУ и обсуждают, как работать с ней. Одна из идей — создание новой партии, которая бы занималась «зеленой» проблематикой, рассказали источники РБК.**

В АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА ОБСУЖДАЕТСЯ ИДЕЯ СОЗДАНИЯ «ЗЕЛеной» ПАРТИИ

# Кремль взял в переработку «мусорную» повестку

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА,  
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

### ЧТО ТРЕВОЖИТ КРЕМЛЬ

В Кремле обсуждают, как работать с экологической повесткой, считая ее одной из наиболее важных на сегодняшний день. Обсуждения идут уже несколько месяцев, тема поднимается на различных совещаниях в Кремле, рассказали три близких к администрации президента источника РБК.

Одной из основных причин этого стали протесты, связанные с проблемами экологии, говорят два собеседника РБК. В целом ряде регионов опасения за состояние окружающей среды выводят людей на улицы, экопротестов довольно много, добавляет один из них. Но наибольший резонанс в публичной повестке вызывают «мусорные» протесты, отмечает близкий к Кремлю источник РБК.

В июне этого года президентский Совет по правам человека на заседании, посвященном проблеме образования отходов и реализации нацпроекта «Экология», отмечал, что в 2018 году зафиксирован «значительный рост жалоб и социальных протестов, вызванных нарушением прав граждан на охрану здоровья, санитарно-эпидемиологическое благополучие и благоприятную окружающую среду при обращении с отходами». В начале 2019 года в тридцати регионах России прошли масштабные «антимусорные» протесты, резюмировал СПЧ.

1 января 2019 года в силу вступила «мусорная» реформа, в феврале в России прошли акции протеста под лозунгом «Россия не помойка».

Самой серьезной связанной с мусором кампанией стала

серия акций в Архангельской области, направленных против строительства полигона твердых бытовых отходов для мусора из Москвы на станции Шиес. Протесты не прекращаются с конца 2018 года. Губернатор Архангельской области Игорь Орлов уйдет в отставку в рамках очередной ротации глав регионов, ранее рассказывали источники РБК.

Холдинг «Минченко консалтинг» в своем прошлогоднем докладе «Источники и риски протестной активности в 2018 году» указывал, что экологическая сфера (вывоз мусора, промышленные выбросы, качество атмосферного воздуха, питьевой воды, строительство промышленных объектов и т.п.) имеет серьезнейший протестный потенциал. Экологическая проблематика оказывает сильное эмоциональное воздействие, поскольку здоровье и дети остаются базовыми универсальными ценностями, подчеркивалось в докладе.

Обеспокоенность россиян состоянием окружающей среды далеко не всегда выливается в протесты, но то, что граждан все больше волнуют вопросы экологии, показывают опросы и социологические исследования, говорит один из близких к Кремлю собеседников.

### КАК РАБОТАТЬ С ЭКОПОВЕСТКОЙ

В Кремле обсуждается несколько вариантов того, как работать с экологической повесткой, говорят все три близких к администрации президента источника. «Есть условно политическая, общественная и государственно-управленческая плоскости», — перечисляет один из них.

В политическом контексте обсуждается создание новой «зеленой» партии, которая при этом работала бы в конструктивном диалоге с властью,

говорят все собеседники.

Как вариант можно «перезагрузить» уже существующую Российскую экологическую партию «Зеленые», добавляет один из них. Но проблема в том, что сложно найти ярких лидеров, которые могли бы заниматься экологической тематикой и при этом были бы авторитетными в своей сфере, а также узнаваемыми, сетует еще один близкий к Кремлю источник РБК.

Также обсуждается вовлечение в экологическую повестку парламентских партий, например «Единой России» или «Справедливой России», но у этой идеи есть существенный недостаток — экология не является их «профильной» темой, поэтому качественно заниматься такими вопросами они вряд ли смогут, сходятся во мнении источники РБК.

Если говорить об условно общественном аспекте, то обсуждается возможность предоставления эоактивистам публичных площадок для обсуждения проблем: «Экологические проблемы нельзя замалчивать. С одной стороны — надо давать людям возможность высказываться, с другой — вести с ними диалог», — объясняет один из собеседников. Вынесение проблемы в публичную плоскость дает возможность модерировать ее, добавляет он.

Что касается государственно-управленческой плоскости, то есть нацпроект «Экология», в рамках реализации

Проблема в том, что сложно найти ярких лидеров, которые могли бы заниматься экологической тематикой и при этом были бы авторитетными в своей сфере, а также узнаваемыми

# 24%

россиян, согласно опросу Левада-центра, обеспокоены проблемой ухудшения состояния окружающей среды

↓ В феврале 2019 года в стране прошли акции протеста под лозунгом «Россия не помойка». На фото: митинг против строительства мусорного полигона «Шиес» в Архангельской области, прошедший 3 июля в Москве

Фото: Сергей Ильницкий/ТАСС



## Мнение

которого государство может эффективно взаимодействовать с общественниками и эко-активистами, добавляет один из источников.

Тема экологии входит в первую десятку проблем, которые тревожат население, сказала РБК социолог Левада-центра Карина Пипия. Они, конечно, уступают по значимости проблемам неравенства и бедности, но в последние годы обеспокоенность проблемой ухудшения окружающей среды растет, замечает Пипия. По ее мнению, на это есть несколько причин: тренд на экологичность добирается и до России, а внутренняя политика так или иначе касается экологической повестки — например, «мусорная» реформа и протесты против ее возможных последствий. «Кроме того, некоммерческий сектор активно развивается в этой сфере, и государство, видимо, пытается возглавить растущий запрос на экологичность, маркируя в том числе экологические НКО как «хорошие», получающие поддержку и гранты, и иностранных агентов», — заключила социолог.

Согласно опросам Левада-центра, в августе 2019 года проблема ухудшения состояния окружающей среды стояла на седьмом месте — ее упомянули 24% респондентов, хотя еще в августе 2017 года о ней говорили только 14%. В августе 2018 года экологию в качестве наиболее волнующих проблем называли рекордные за время опросов 25%. ■

# От чего зависит эффект протестов по «громким» делам



АНДРЕЙ ЯКОВЛЕВ,

директор  
Института анализа  
за предприятий  
и рынков ВШЭ



АНТОН КАЗУН,

научный сотрудник  
Института  
анализа пред-  
приятий и рынков  
НИУ ВШЭ

Как показывают последние события, эффективно защитить «своих» получается у тех профессиональных групп, которые способны к самоорганизации и при этом обладают кредитом доверия в обществе.

На фоне труднопредсказуемых судебных решений в рамках «дела 27 июля» — от освобождения Павла Устинова и Алексея Миняйло в зале суда до подтверждения приговора Константину Котову — в стране завершился еще один процесс, также построенный на обвинениях в применении насилия в отношении представителя власти. Ленинский районный суд Краснодара 11 октября приговорил адвоката Михаила Беньяша к штрафу 30 тыс. руб.

В своем последнем слове Беньяш сказал про «бунт гильдий», имея в виду недавние массовые выступления российских профессиональных сообществ в защиту своих членов — поддержку адвокатской корпорации в его собственном деле, поддержку музыкантами рэпера Хаски в ноябре 2018 года, а также недавние акции журналистов в защиту Ивана Голунова и актеров — за освобождение Павла Устинова.

### КОЛЛЕКТИВНАЯ ЗАЩИТА

К подобным коллективным действиям можно отнести и выступления врачей в защиту гематолога Елены Мисюриной, протесты театральных деятелей против уголовного преследования режиссера Кирилла Серебренникова, выступления представителей бизнеса по делу Майкла Калви. Однако эффекты были различны: если Голунова и Мисюрину освободили от уголовного преследования, то Беньяш и Устинов признаны виновными (хотя и без лишения свободы), а в деле Калви единственным результатом стал лишь перевод бизнесмена и двух его партнеров под домашний арест.

В чем тут дело? Проведенный нами анализ позволяет выделить несколько групп факторов, которые, по нашему мнению, повлияли на конечный эффект протестов.

Во-первых, это отношения внутри профессионального сообщества: степень его кон-

солидации, качество внутренних коммуникаций. Во-вторых, отношения данной группы с обществом: доступ к повседневным контактам с людьми, возможности влияния на массовую аудиторию, степень доверия к представителям данной профессии. В-третьих, особенности конкретных кейсов: место возникновения конфликта (Москва, крупный город, малые города), вероятность предъявления обычным людям подобных обвинений, а также политический или непolitический характер дела. Наконец, это наличие регулярных каналов для коммуникации с властью и степень зависимости власти от данной группы.

### ФАКТОРЫ УСПЕХА

По степени консолидации общества и наличию внутренних горизонтальных коммуникаций в числе лидеров, пожалуй, окажутся медики и журналисты. А наиболее слабой из названных групп, как ни странно, будут предприниматели — между ними традиционно доминируют отношения конкуренции, а кооперация является исключением. Более того, они порой сами прибегают к использованию правоохранительных органов для решения споров с контрагентами.

Контакты с обычными гражданами наиболее часты у врачей — все люди периодически болеют. Возможности влияния на массовую аудиторию, безусловно, есть у журналистов, музыкантов и актеров. Наиболее заметные представители этих профессий пользуются уважением в обществе. А вот с адвокатами и бизнесменами люди сталкиваются реже и на фоне негативных новостей или образов в кино и сериалах представление о представителях этих профессий сложно назвать позитивным.

Потенциал массовой мобилизации, безусловно, зависит от географии событий — в большом городе проще собрать «группу поддержки». Еще одна важная особенность — перенесение обычным гражданином рисков соответствующего уголовного дела на самого себя или своих близких. Здесь наибольший эффект вызвали кейсы Голунова и Мисюриной, так как наркотики могут подбросить каждому и во врачебной ошибке можно обвинить практически любого медика, то есть представителя очень распространенной профессии.

Напротив, дела о мошенничестве (Серебренни-

ков и Калви) или о нанесении вреда полицейским вряд ли будут массово проецироваться обычными людьми на самих себя. При этом по обвинениям в участии в политических протестах властям очень трудно дать «обратный ход».

Наконец, последняя группа факторов про отношения с властью — наличие регулярных каналов для коммуникации с властью и степень зависимости власти от данной профессиональной группы. По первому критерию могут выделяться предприниматели (у них есть крупные организации — РСПП, «Деловая Россия», «Опора России», ТПП), а также адвокаты, объединение которых — Федеральная палата адвокатов — действует на основе специального закона и обладает высокой степенью автономии. Однако парадокс в том, что подобные статусные каналы не дают желаемого эффекта, если соответствующие профессиональные группы не имеют должной репутации в обществе. Для власти более важными оказываются те гильдии, которые даже при меньшем уровне формальной самоорганизации обладают большим кредитом доверия со стороны общества и имеют свои каналы коммуникаций с более широкими социальными группами.

### ОТ ГИЛЬДИЙ К ОБЩЕСТВУ

В итоге при всех различиях «корпоративная солидарность» дает результаты — и как раз наличие конкретной гильдии за спиной у Михаила Беньяша может объяснять более мягкий приговор по его делу в сравнении с приговором для Константина Котова. Однако столь же очевидно, что во всех рассмотренных «историях успеха» речь идет о защите отдельных «членов гильдий» от эксцессов российской системы правоприменения, но сама система не меняется. Единственный выход из этой ситуации — если гильдии как первичные ячейки гражданского общества начнут переходить от отстаивания прав своих членов в конкретных делах к защите общих прав всех граждан с выстраиванием эффективных механизмов гражданского контроля за системой правоприменения. Для этого потребуются кооперация между разными профессиональными группами, а также хорошее знание правовых норм и умение вести дискуссию с правоохранителями на языке законов — и здесь очень важную роль может сыграть адвокатское сообщество.

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



●● Корпоративная солидарность дает результаты, когда речь идет о защите отдельных «членов гильдий» от эксцессов российской системы правоприменения, но сама система не меняется

**Общество**

ТРИ ВОПРОСА О МАССОВЫХ ОБЫСКАХ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ШТАБАХ ФОНДА АЛЕКСЕЯ НАВАЛЬНОГО

# Дело ФБК приросло еще 30 регионами

**СЛЕДСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ** провел новые массовые обыски в рамках дела об отмывании денег через **ФОНД БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ** Алексея Навального. Эксперты полагают, что это осложнит, но не остановит работу организации.

НАТАЛИЯ АНИСИМОВА, ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА



Обыски прошли в штабах ФБК, а также по месту жительства сотрудников его региональных подразделений; изъяты документы и предметы, «имеющие значение для расследования», нескольких сотрудников вызвали на допрос. Кроме того, по ходатайству СК суд арестовал счета ФБК в банках, деньги на которые поступали «из иностранных источников»

← Новые обыски в штабах Фонда борьбы с коррупцией прошли в ряде регионов, в том числе в офисе фонда в Москве (на фото)

Фото: Димитар Дилкофф/  
AFP

## У кого и где СК провел обыски?

Во вторник, 15 октября, Следственный комитет сообщил о проведении обысков в 30 регионах в рамках уголовного дела об отмывании денег, за счет которых, по мнению СКР, проводилось финансирование Фонда борьбы с коррупцией (ФБК) Алексея Навального. Обыски прошли в штабах фонда, а также по месту жительства сотрудников его региональных подразделений; изъяты документы и предметы, «имеющие значение для расследования», нескольких сотрудников вызвали на допрос. Кроме того, по ходатайству СК суд арестовал счета ФБК в банках, деньги на которые поступали «из иностранных источников». Именно это, отмечает следствие, стало основанием для включения организации в реестр иностранных агентов.

Как сообщали в этот день сотрудники ФБК, следственные действия начались утром у бывших и нынешних сотрудников и волонтеров региональных штабов более чем в десяти городах — в частности, в Воронеже, Екатеринбурге, Новосибирске, Самаре, Челябинске, Уфе и Ярославле. В региональных управлениях МВД эту информацию прокомментировать не смогли.

Позднее директор ФБК Иван Жданов сообщил об обысках в офисе ФБК в Москве. По словам пресс-секретаря Навального Киры Ярмыш, одного из сотрудников фонда задержали, а камеры наблюдения, установленные ФБК, отключили. Юрист ФБК Любовь Соболев сообщила также об обыске в студии Navalny Live.

Кроме того, утром с обыском по делу об отмывании денег в ФБК пришли домой к главному редактору смоленского издания Keytown.me Алексею Волкову. Как рассказал изданию «7x7» Волков, ему показали постановление, где было указано, что следственные действия связаны с делом об отмывании денег в ФБК. На вопрос журналиста, какое отношение он имеет к ФБК, следователи ответили: «Вот мы и выясним». У Волкова забрали два ноутбука, телефон, переносной жесткий диск и все банковские карты и час допрашивали. Жене журналиста пригрозили «увести детей вместе с отцом», если она не подпишет подписку о неразглашении, отмечает Волков. Он добавил, что не имеет никакого отношения к штабу Навального, хотя ресурс Keytown.me освещает его деятельность.

## Какие меры предпринимает ФБК для продолжения работы?

12 сентября обыски у координаторов и волонтеров штабов Навального прошли более чем в 40 регионах. Как отмечал директор ФБК, основанием для них стало дело по ст. 174 (легализация денежных средств, полученных преступным путем). Всего, по словам соратника Навального Леонида Волкова, столичный Басманный суд санкционировал 94 обыска.

Дело об отмывании денег в отношении ФБК было возбуждено в начале августа. По версии следствия, близкие к фонду люди, а также сотрудники организации в 2016–2018 годах легализовали через счета ФБК около 1 млрд руб., полученных преступным путем. СК утверждает, что эти деньги фонд получил в российской и иностранной валюте от неустановленных лиц. Расследование возглавил старший следователь СК Александр Лавров, который принимал участие в расследовании дел экс-губернатора Кировской области Никиты Белых и «Седьмой студии» Кирилла Серебренникова.

В начале октября Минюст признал ФБК иноагентом. Министерство утверждает, что фонд получил один транш из США и два из Испании на общую сумму более 140 тыс. руб. Жданов заявил, что организация получает деньги исключительно от россиян, и потребовал от Минюста предоставить доказательства, что ФБК «получил хоть одну копейку иностранных денег». Указанные Минюстом платежи на 140 тыс. руб., по его словам, пришли на заблокированный счет организации.

Несмотря на то что счета ФБК называют заблокированными, технически все

счета остаются рабочими, говорит Ярмыш. На каждый счет — ФБК, штабов, большинства сотрудников, многих членов их семей — наложен арест на сумму 75,5 млн руб. в качестве обеспечительной меры на время следствия по делу «о легализации», объяснял ранее глава штаба ФБК Леонид Волков. Технически, если положить на такой счет 75,5 млн, то суммой сверх этого предела можно будет свободно пользоваться, поэтому платежи на все счета ФБК проходят, но пока «остаток» не станет положительным, пользоваться ими невозможно.

Фонд принял меры, чтобы все перечисляемые ему средства шли в обход счета с арестованными 75 млн руб., говорит Волков. На сайтах ФБК и Навального в качестве основного инструмента пожертвований сейчас называется перевод по карте через форму, аналогичную заполняемой при покупке в интернет-магазине. По словам главы штаба ФБК, каждую неделю фонд открывает новый счет и переводит прежде поступившие деньги на него. Переводы на PayPal и биткоинами не попадают под ограничения, добавил он.

По словам главы штаба ФБК Леонида Волкова, каждую неделю фонд открывает новый счет и переводит прежде поступившие деньги на него

## Какие цели преследует власть?

Новый виток дела является попыткой помешать ФБК создать в регионах инфраструктуру для участия в выборных кампаниях и организованных социальных протестах 2020 года, а также перенести московский опыт «умного голосования» на другие регионы, считает политолог Александр Пожалов

Обыски и аресты счетов осложняют работу ФБК — в этом и заключается их единственная цель, но ни на проведение расследований, ни на остальную работу фонда это никак не повлияет, заявила РБК Кира Ярмыш. Она подчеркнула, что фонд продолжит делать то же самое, что и раньше.

Фонд всегда старается как можно скорее найти адвокатов для помощи своим сотрудникам и волонтерам в каждом регионе, отметила Ярмыш. «Проблема в том, что их далеко не всегда пускают на обыски, да и моментально найти их в количестве 100–120 человек, как, например, сегодня, если постараться закрыть каждый обыск, — непостоянная задача», — объяснила она.

Обыски в ФБК — логичное действие правоохранительных органов после того, как ФБК признан иностранным агентом, говорит политолог Александр Пожалов. Новый виток дела является попыткой помешать ФБК создать в регионах инфраструктуру для участия в выборных кампаниях и организованных социальных протестах 2020 года, а также перенести московский опыт «умного голосования» на другие регионы, полагает он. По мнению Пожалова, если бы власть не считала «умное голосование» эффективным, такого давления на ФБК бы не было.

Обращает на себя внимание масштабность следственных действий, а также их явная демонстративность, сказал РБК адвокат и экс-сенатор Кон-

стантин Добрынин. Но, по его мнению, эффект может быть обратным: «Часть сотрудников, безусловно, испугаются, часть организации попытается уйти фактически в подполье, что в информационный век невозможно, а часть покинет страну. Но Алексей Навальный, как обычно, соберет хороший информационный урожай и скажет всем спасибо». «С гражданским обществом, даже беспокойным, задающим неприятные вопросы и выходящим на митинги, лучше разговаривать не через уголовные дела, а через реальное — не фиктивное вовлечение его представителей в государственные или общественные институты», — добавляет Добрынин.

После летней протестной кампании, связанной с выборами в Мосгордуму, которые неожиданно сплотили несистемную и более системную часть оппозиции (сторонники Дмитрия Гудкова, «яблочники», часть московских коммунистов), власти придумали использовать тактику «разделяй лидеров оппозиции и простых недовольных», отмечает Пожалов. «С одной стороны, по делам, вызывающим общественный резонанс и встречные кампании в защиту рядовых обвиняемых, не занимающихся политикой, демонстрируется справедливое индивидуальное судебное разбирательство, как, например, в случае с делом о массовых беспорядках и освобождении Ивана Голунова. С другой — преследованием ФБК власть демонстрирует твердую решимость в том, что касается борьбы с лидерами политической оппозиции и созданной ими инфраструктуры протеста», — поясняет свою точку зрения эксперт. ■

## Общество

УРОВЕНЬ УКОМПЛЕКТОВАННОСТИ ОРГАНОВ МВД УПАЛ ДО РЕКОРДНОГО МИНИМУМА

# Пенсионная реформа разогнала полицейских

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА

Личный состав МВД сократился до минимума с 2012 года, следует из отчетов ведомства. В 2018 году сотрудники полиции массово увольнялись по выслуге лет, опасаясь повышения стажа службы для выхода на пенсию, указала Счетная палата.

Уровень укомплектованности личным составом органов внутренних дел по итогам 2018 года сократился до 92,6%, следует из отчета МВД России о реализации госпрограммы «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» за прошлый год. Это минимальное значение с 2012 года, то есть за весь период действия госпрограммы, видно из отчетов.

В прошлом году укомплектованность органов внутренних дел не только не достигла планового значения в 95%, но и сократилась на 1,6 п.п. по сравнению с 2017 годом. Численность личного состава МВД в 2018 году сократилась из-за значительного числа увольнений сотрудников по выслуге лет, дающей право

на получение пенсии, обратила внимание Счетная палата в заключении на госпрограмму. Увольнения были вызваны опасениями сотрудников, что пенсионный возраст для сотрудников МВД будет повышен, то есть увеличится стаж выслуги лет для получения права выхода на пенсию.

«Не достигнуто плановое значение показателя «Уровень укомплектованности личным составом органов внутренних дел Российской Федерации» (план — 95%, факт — 92,6%) в связи со значительным количеством сотрудников органов внутренних дел, уволенных в 2018 году по выслуге лет, дающей право на получение пенсии, ввиду их опасений относительно пересмотра условий пенсионного обеспечения в системе МВД России», — говорится в заключении Счетной палаты.

Само МВД никак не объяснило снижение уровня уком-

плектованности в 2018 году. С 2017 года министерство не предоставляет обоснований отклонения фактического значения от планового. А, например, еще в 2015 году МВД объясняло неисполнение кадровой цели сокращением финансирования ведомства и снижением предельной штатной численности органов внутренних дел согласно указу президента. РБК направил запрос в МВД.

МВД провел плохую информационную работу, часть сотрудников действительно испугались возможного увеличения стажа выслуги лет и приняли решение уйти со службы, но главная причина в другом — люди просто не хотят продолжать работать в этой системе, они ждут истечения положенного срока выслуги, чтобы уволиться и устроиться на работу на гражданке, полагает председатель московского межрегионального профсоюза полиции и Росгвардии Михаил Пашкин. Сотрудников утром, днем и ночью могут вызывать, не дать отгул или отпуск; им также запрещен выезд за границу, сказал он. «Кому это понравится? Поэтому люди увольняются», — заключил Пашкин.

Правительство объявило о повышении пенсионного возраста в России в июне прошлого года. На тот момент первый вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов заявил, что власти обсуждают и изменение стажа для выхода на пенсию для военнослужащих и сотрудников силовых структур. «Мы говорили о том, что сегодня есть стаж выслуги для получения права

выхода на пенсию военнослужащих. Мы считаем, что этот стаж также должен быть скорректирован. Такие проработки у нас есть и с Министерством обороны, это будет один из элементов наших предложений», — сказал Силуанов.

В октябре президент подписал закон о поэтапном увеличении возраста выхода на пенсию до 60 лет для женщин и до 65 лет для мужчин с 2019 года. В документе ничего не говорится об увеличении стажа выслуги лет, дающей право на выход на пенсию, для военнослужащих и сотрудников силовых ведомств (МВД, Росгвардия, ФСИН). Пенсионная реформа никак их не затронула, стаж выслуги лет остался неизменным.

Президент Владимир Путин практически ежегодно сокращает предельную штатную численность органов внутренних дел. Последнее изменение произошло в декабре 2017 года, когда президент подписал указ о снижении предельной численности штата МВД с 1 января 2018 года до 894,9 тыс. человек. Таким образом, по итогам прошлого года численность сотрудников МВД не превышала 828,65 тыс. человек (исходя из уровня укомплектованности 92,6%).

В августе 2019 года Владимир Путин подписал закон об увеличении предельного возраста пребывания сотрудников органов внутренних дел на службе: для майоров и подполковников полиции он был поднят с 50 до 55 лет, для полковников — с 55 до 60 лет, а для генералов — с 60 до 65 лет (то есть им было дано право служить дольше). Однако новый закон никак не изменил нормы по выслуге лет, и все сотрудники, желающие выйти на пенсию, смогут сделать это в предусмотренные действующим законодательством сроки, подчеркнул вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов. Увеличение предельного возраста, по замыслу властей, должно было решить вопрос недокомплекта штатной численности МВД России и его территориальных органов. ■

При участии Егора Губернаторова

«Люди просто не хотят продолжать работать в этой системе, они ждут истечения положенного срока выслуги, чтобы уволиться и устроиться на работу на гражданке, полагает эксперт»

## КАК УХОДЯТ ИЗ ОРГАНОВ

Основания для прекращения службы в органах внутренних дел — увольнение сотрудника или же его гибель. Сотрудник МВД увольняется со службы в связи с завершением или расторжением контракта. Контракт может быть расторгнут, а сотрудник органов внутренних дел может быть уволен либо по собственной инициативе, либо в связи с грубым нарушением служебной дисциплины или же по выслуге лет, дающей право на получение пенсии.

## 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 Брук  
**Директор по корпоративным продажам LifeStyle:** Ольга Ковгунова  
**Директор по рекламе сегмента авто:** Мария Железнова  
**Директор по маркетингу:** Андрей Сикорский  
**Директор по распространению:** Анатолий Новгородов  
**Директор по производству:** Надежда Фомина

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 № 2700  
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

16+

Pro:

PRO.RBC.RU

Телеком

→ 11

Сельское хозяйство

→ 12

# БИЗНЕС

ФАС выступила против выделения «Ростелекому» частот 2,3–2,4 ГГц

Зачем предлагается оцифровать отечественное зерно

В СЕГМЕНТЕ ИННОВАЦИОННЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК МЕНЯЕТСЯ ЛИДЕР

## Александр Несис передал полувагонную эстафету

Структура миллиардера Александра Несиса вернула 15,5 тыс. арендованных вагонов ГТЛК. Теперь их получит «МОДУМ-ТРАНС» Артема Чайки, что позволит компании стать крупнейшим оператором полувагонов с увеличенной грузоподъемностью.

→ 10



Александр Несис решил постепенно выходить из железнодорожного бизнеса на пике рынка, сказал собеседник РБК

Фото: Андрей Рудаков/Bloomberg

## Транспорт

# 7,5 тыс.

вагонов с увеличенной грузоподъемностью насчитывает парк «Модум-Транса» на данный момент, согласно данным СПАРК

← 9

МАРИЯ КОКОРЕВА

Государственная транспортная лизинговая компания (ГТЛК) и железнодорожный оператор «Восток1520», специализирующийся на перевозке угля и входящий в группу ИСТ Александра Несиса, разорвали контракт на аренду 15,5 тыс. полувагонов с увеличенной грузоподъемностью (77 т), следует из данных СПАРК.

Теперь эти вагоны будут переданы компании «Модум-Транс» (бывшая «УВЗ-Логистик», основные совладельцы — сын генпрокурора Юрия Чайки Артем и сын первого замглавы «Ростеха» Владимира Артякова Дмитрий). Об этом РБК рассказали два источника — в профильном ведомстве и одном из железнодорожных операторов.

«Восток1520» подписал с ГТЛК четыре договора на аренду в общей сложности 15,5 тыс. полувагонов в 2016 и 2017 годах, срок окончания аренды — 2032 год. Все контракты были разорваны 1 октября 2019 года «по соглашению сторон», следует из данных СПАРК. После расторжения этих контрактов у «Восток1520» останется 3,2 тыс. полувагонов. Те-

перь бизнес-модель компании придется полностью менять, сказал РБК близкий к ней источник.

### ПОЧЕМУ НЕСИС ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ВАГОНОВ

Несис решил постепенно выходить из железнодорожного бизнеса на «пике рынка», уступив вагоны «Модум-Трансу», сообщил РБК собеседник среди грузоотправителей. Помимо «Восток1520» возвращает ГТЛК вагоны (около 9,5 тыс.) и другая компания, связанная со структурами Несиса, — «ВМ-Транс», сказал РБК гендиректор «INFOLine-Аналитики» Михаил Бурмистров (структура Несиса претендовала на «ВМ-Транс», но о завершении сделки не сообщалось). Все 25 тыс. полувагонов с повышенной грузоподъемностью передаются в лизинг «Модум-Трансу», добавил он.

По словам Бурмистрова, после завершения этих сделок «Модум-Транс» станет крупнейшим оператором парка полувагонов с увеличенной грузоподъемностью с парком более 41,5 тыс. единиц. Это больше, чем у нынешнего лидера рынка — угольной компании СУЭК Андрея Мельниченко, у которой сейчас в управлении более 35 тыс. полувагонов с увели-

ченной грузоподъемностью (см. инфографику). За счет повышенной грузоподъемности, специальной тарифной схемы по порожнему пробегу и меньших расходов на ремонт перевозка в таких вагонах обходится грузоотправителям дешевле.

Сейчас, по данным СПАРК, у «Модум-Транса» есть уже несколько контрактов на лизинг свыше 7,5 тыс. вагонов ГТЛК. Среди клиентов перевозчика — угольные компании «Мечел», «Еврохим», «Сибантрацит», а также «Уралхим».

В пресс-службе группы ИСТ и «Восток1520» отказались от комментариев. РБК направил запросы в «ВМ-Транс», «Модум-Транс», ГТЛК и ФАС.

### КАК ФАС ПОВЛИЯЛА НА ПЛАНЫ НЕСИСА И ГТЛК

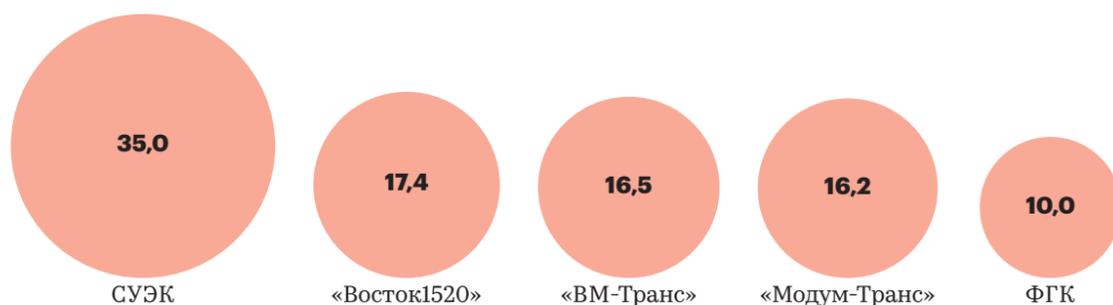
В 2018 году ГТЛК собиралась выкупить за 70 млрд руб. у группы ИСТ Первую тяжеловесную компанию (ПТК), через которую она контролирует «Восток1520», а также компанию Brunswick Rail Ильи Беляева, чтобы создать на их базе собственного железнодорожного оператора. Однако против сделок выступил руководитель Федеральной антимонопольной службы (ФАС) Игорь Артемьев, писала газета «Коммерсантъ» со ссылкой на его письмо министру Евге-

нию Дитриху. В пресс-службе ведомства пояснили РБК, что, поглотив частных операторов, ГТЛК может достичь «доминирующего положения» на рынке, что негативно скажется на конкуренции.

В апреле 2019 года СУЭК купила другой ключевой актив ПТК — лизинговую компанию «Нитрохимпром» с парком 16 тыс. вагонов повышенной грузоподъемности. После этого ГТЛК отказалась от идеи покупки ПТК, решив сосредоточиться на традиционном лизинговом бизнесе.

После того как ИСТ не удалось целиком продать активы Первой тяжеловесной компании (а только часть — в пользу СУЭК), досрочное расторжение с ГТЛК контрактов на аренду — это взаимовыгодная ситуация, считает Бурмистров. Сейчас инвестиции в железнодорожное направление, вероятнее всего, уступают по параметрам доходности и риска другим направлениям, например в горно-металлургической отрасли, где работает «Полиметалл», доля в котором принадлежит группе, указывает он. ГТЛК же, расторгнув контракты с «Восток1520» и «ВМ-Транс», смогла обеспечить передачу парка без простоев новому надежному клиенту — «Модум-Транс», добавил Бурмистров. ■

Топ ж/д-операторов\* по парку полувагонов с увеличенной грузоподъемностью, тыс. шт.



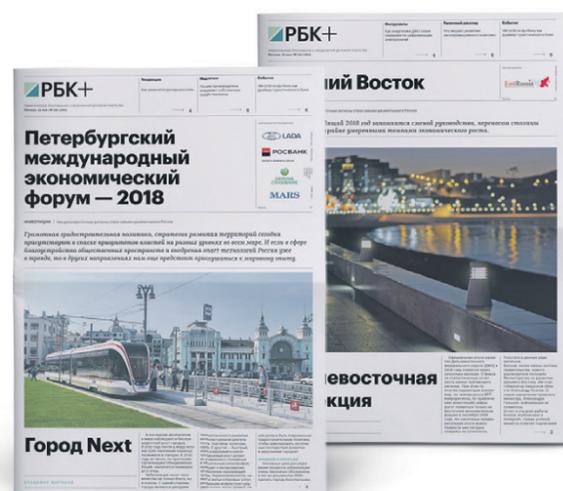
\* Из числа компаний, которые имеют в собственности или арендуют такой тип полувагонов.

Источник: агентство «INFOLine-Аналитика»

## Тематические приложения к газете РБК

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

rbcplus.ru



Реклама, 16+

## Телеком

**ФАС выступила ПРОТИВ ВЫДЕЛЕНИЯ «РОСТЕЛЕКОМУ» большой ПОЛОСЫ РАДИОЧАСТОТ для подключения социально значимых объектов к мобильному интернету. Выставив ресурс на аукцион, можно выручить миллиарды рублей, указала служба в письме ГКРЧ.**

АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ВЫСТУПИЛА ПРОТИВ ВЫДЕЛЕНИЯ ГОСОПЕРАТОРУ ЧАСТОТ 2,3–2,4 ГГц

# ФАС гонит с волны

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) посчитала необоснованным выделение для подключения социально значимых объектов к интернету радиочастот в диапазоне 2,3–2,4 ГГц «Ростелекому» и компании «Миранда-медиа» (оказывает услуги доступа в интернет в Крыму, 20% принадлежит «Ростелекому»). Об этом говорится в письме замруководителя ФАС Анатолия Голомолзина, направленном в Госкомиссию по радиочастотам (ГКРЧ), которая отвечает за распределение ресурса в стране (копия письма есть у РБК, представитель ФАС подтвердил факт его отправки).

Обеспечение интернетом социально значимых объектов предусмотрено в национальной программе «Цифровая экономика». К таким объектам относятся, например, школы, госорганы, территориальные избиркомы, фельдшерско-акушерские пункты, пункты пожарных и полиции, объекты Росгвардии. До 2021 года на эти цели выделяется 72 млрд руб. Всего необходимо подключить около 100 тыс. социально значимых объектов.

Планируется, что ГКРЧ выделит «Ростелекому» частоты 2,3–2,4 ГГц в 83 регионах России, а «Миранда-медиа» — в оставшихся двух (Крым и Севастополь) на ближайшем заседании, 17 октября, следует из материалов комиссии (есть у РБК).

### КАКИЕ АРГУМЕНТЫ У ФАС

Еще в 2009 году ГКРЧ признала диапазон 2,3–2,4 ГГц ограниченным, указал в письме Анатолий Голомолзин. Это значит, что этот ресурс нельзя выделить по заявке, операторы могут получить его только через торги. В противном случае будут нарушены требования закона «О связи». В середине этого года ГКРЧ поручила Роскомнадзору оценить существующую загрузку этой полосы частот, чтобы

найти свободный ресурс и выставить его на торги. Предполагалось, что их победитель сможет построить новые сети LTE (4G) в России. Голомолзин напомнил, что в 2016 году прошли аукционы на право использовать частоты 2,6 ГГц практически по всей России, в результате которых федеральный бюджет получил 8,25 млрд руб.

ГКРЧ обосновывает готовящееся решение распоряжением правительства «Об определении единственных исполнителей осуществляемых Минкомсвязью России в 2019–2020 годах закупок услуг». Документ предполагает, что «Ростелеком» является единственным поставщиком услуг мобильного широкополосного доступа в интернет для социально значимых объектов и, следовательно, может использовать для этого необходимые частоты. Однако замруководителя ФАС указывает в письме, что распоряжение предусматривает только «использование» частот «Ростелекомом», а не их выделение.

Комиссия планирует выделить частоты «Ростелекому» и «Миранда-медиа» на десять лет, тогда как госконтракт на предоставление услуг доступа в интернет социально значимым объектам закончится в конце 2020 года. Выделение на больший срок Голомолзин называет избыточным.

Выделение «Ростелекому» такой широкой полосы частот ФАС также считает излишним.

### ПОЧЕМУ ЭТИ ЧАСТОТЫ ДО СИХ ПОР НЕ ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ

Представитель Минкомсвязи (глава министерства является председателем ГКРЧ) Евгений Новиков подтвердил, что в министерстве письмо ФАС получили. Он настаивает, что частоты 2,3–2,4 ГГц до сих пор заблокированы силовиками. «Так что решение ГКРЧ больше носит декларативный характер. Суть решения — потенциальная возможность использования этого диапазона в целях обеспечения беспроводного широкополосного доступа к интернету социально значи-

“ Обеспечение интернетом социально значимых объектов предусмотрено в национальной программе «Цифровая экономика». К таким объектам относятся, например, школы, госорганы, фельдшерско-акушерские пункты и т.д.

мым объектам», — сказал он, не исключив, что и это решение комиссия не поддержит. Представитель «Ростелекома» отказался от комментариев.

ГКРЧ разрешила использовать частоты 2,3–2,4 ГГц для гражданских нужд в 2008 году, до этого момента ресурс использовали только силовые ведомства. Эти частоты подходят для развития нескольких технологий мобильного интернета, в том числе LTE. Различные операторы связи неоднократно пытались получить их, но до сих пор построить работающую сеть связи ни одному игроку рынка не удалось. В начале 2010 года Роскомнадзор провел конкурсы на частоты 2,3–2,4 ГГц в 40 регионах, их основным победителем стал «Ростелеком» (получил лоты в 39 регионах). Однако по условиям конкурсов он мог строить сети только на отечественном оборудовании, которого на тот момент не существовало.

В 2010 году возглавлявший на тот момент Минобороны Анатолий Сердюков попросил Дмитрия Медведева выделить частоты 2,3–2,4 ГГц новой компании «Основа Телеком» для строительства сети двойного назначения, которую можно было бы использовать как гражданским, так и военным. В 2011 году ГКРЧ выделила компании ресурс, но «Основа Телеком» так и не смогла запустить сети, поскольку впоследствии Минобороны заблокировало

выделение компании номиналов частот для включения в эфир конкретных базовых станций. Позже суд признал решение комиссии недействительным.

### КТО ПОДДЕРЖАЛ ПОЗИЦИЮ ФАС

Представитель МТС Алексей Меркутов отметил, что выделение диапазона 2,3–2,4 ГГц только одному оператору неэффективно с экономической точки зрения. «Конкурсы — это возможность для заказчика значительно снизить стоимость контракта», — считает он. Представитель «Вымпел-Кома» (бренд «Билайн») предлагает, что выделение частот должно быть прозрачным и осуществляться путем проведения аукционов. «Выделение такого ценного ресурса из коммерческого пользования и в таком объеме является избыточным. В этом диапазоне может работать четыре или даже пять операторов, каждый из которых мог бы заплатить за такой ресурс миллиарды рублей в бюджет», — сказал он.

В то же время «Ростелеком» назначен единым поставщиком по подключению социально значимых объектов, и отказ от бесплатного выделения частот компании «приведет к росту расходов федерального бюджета или поставит под вопрос выполнение задачи», напомнил еще один участник телекоммуникационного рынка. ■

**₽72**

млрд выделит из бюджета на обеспечение интернетом социально значимых объектов до 2021 года

## Сельское хозяйство

ЗАЧЕМ НАЦИОНАЛЬНЫЙ РАСЧЕТНЫЙ ДЕПОЗИТАРИЙ И РОССЕЛЬХОЗБАНК ПРЕДЛАГАЮТ ОЦИФРОВАТЬ ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ЗЕРНО

# Токен насущный

ТАТЬЯНА ЛОМСКАЯ,  
ЕЛЕНА СУХОРИКОВА

Московская биржа и Россельхозбанк решили использовать технологию блокчейн, чтобы повысить надежность биржевых сделок с зерном: новый механизм позволит минимизировать риск исчезновения товара со складов, с которым биржа столкнулась этой весной.

### СУТЬ ПРОЕКТА

Национальный расчетный депозитарий, который входит в группу «Московской биржи», и Россельхозбанк подготовили пилотный проект по цифровому учету и торговле зерном на спотовом рынке. Об этом рассказал во вторник, 15 октября, предправления депозитария Эдди Астанин.

Стороны предложат свою технологию по цифровизации, хранению, торговле и расчетам по сделкам с зерном с использованием технологии блокчейн. Депозитарий вы-

ступит оператором блокчейн-платформы и обеспечит хранение цифровых прав на зерно, которое находится на складах и обеспечено складскими расписками.

Механизм работы системы Астанин описывает так: «Сельхозпроизводитель положил условную тонну зерна на склад, получил расписку о том, что эта тонна есть. Затем он кладет в Россельхозбанк расписку на ответственное хранение, а банк выпускает на эту тонну зерна токен». Для каждого токена будут указаны отличительные характеристики зерна: его класс, место хранения, производитель и т.п. Этим токеном, как поясняет Астанин, можно торговать на вторичном рынке: новый владелец токена обращается в банк и получает на руки расписку и гасит токен, а затем забирает на складе физический товар. Сколько именно зерна будет в одном токене, Астанин не уточнил.

Пилотный проект, по словам Астанина, планируется запустить уже в этом месяце. Вопрос учета цифровых активов с точки зрения бухгалтерии и налогообложения требует соответствующего регулирования, добавил предправления Национального расчетного депозитария.

В основе проекта будет полный реестр зерна, который позволит учитывать его на всех этапах — у производителей,

« В основе проекта будет полный реестр зерна, который позволит учитывать его на всех этапах — у производителей, при перевалке и транспортировке

**ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД ПРАВЛЕНИЯ РОССЕЛЬХОЗБАНКА КИРИЛЛ ЛЕВИН**

на элеваторах, при перевалке и транспортировке, сообщил РБК первый зампред правления Россельхозбанка Кирилл Левин.

### ВОЗМОЖНОСТИ ПРОЕКТА

Цифровизация позволит сделать торговлю зерном прозрачной для всех участников рынка, утверждает Астанин. По его словам, токены упростят технологию торговли и сделают ценообразование в регионах более прозрачным, а также минимизируют риски некорректного учета зерна, которые ранее обнаружила Московская биржа.

Кроме того, токен позволит сельхозпроизводителям торговать дробными партиями зерна, что будет удобно для мелких поставщиков, добавил Астанин. Сейчас, по его словам, такой возможности нет: «Например, если вы торгуете зерном вагонами, а вам нужно полвагона, это сразу приводит к удорожанию, вы вынуждены купить вагон».

Помимо токенов под уже существующее зерно сельхозпроизводители смогут выпускать токены на будущий урожай и получать под него финансирование.

### ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОЕКТА

В апреле этого года Московская биржа сообщила, что столкнулась с «рядом случаев недостачи зерна, выступающего обеспечением по сделкам своп, предположительно, вследствие хищения». В таких сделках зерно было залогом, под который банк — партнер биржи выдавал кредит, пояснял РБК гендиректор аналитической компании «Прозерно» Владимир Петроченко. Покупатели приобретали контракты на поставку зерна, но само зерно хранилось на элеваторах под контролем биржи. Такой механизм, по словам президента Российского зернового союза Аркадия Злочевского, был удобным для аграриев, но контроль за зерном, которое выступало обеспечением по таким сделкам, «был недостаточный».

Недостача была выявлена в разных регионах на шести крупных элеваторах, которые при аккредитации «соответствовали самым строгим критериям». Из-за этого бирже пришлось создать резервы на 2,4 млрд руб.

Позднее по факту хищений было заведено уголовное



дело, а биржа свернула все своповые операции на зерновом рынке.

### ИНИЦИАТОРЫ ПРОЕКТА

Национальный расчетный депозитарий, который на 99,99% принадлежит ПАО «Московская биржа», является небанковской кредитной организацией и центральным депозитарием России. Государственный Россельхозбанк — главный кредитор российских аграриев.

Депозитарий, по словам Астанина, также ведет переговоры с группой ВТБ, которая планирует создать зерновой холдинг на основе Объединенной зерновой компании и активов, ранее принадлежавших группе «Сумма» Зиявудина Магомедова.

В случае если пилотный проект будет удачным, Национальный расчетный депозитарий, по словам Астанина, планирует масштабировать его на другие виды товаров, например уголь и металлы.

### ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА

После того как Московская биржа свернула своп-сделки по зерну, аграрии ждут востребованного механизма, говорит Злочевский из Российского зернового союза. «Дело даже не в том, что механизм кредитования через своп-сделки был дешевле, чем прямое банковское кредитование, а в том, что он гораздо быстрее», — по-

↑ В прошлом году в России намолотили 114,3 млн т зерна — на 16% меньше, чем в 2017-м

Проект	Система цифрового учета и торговли зерном на спотовом рынке
инициаторы	Национальный расчетный депозитарий (НРД), входящий в группу «Московская биржа» и Россельхозбанк
суть проекта	Сельхозпроизводитель после получения со склада расписки о поступлении зерна отдаст расписку в Россельхозбанк, который выпускает на этот объем продукта токен. Для токена будут указаны отличительные характеристики зерна: класс, место хранения, производитель и т.п. Токеном можно торговать на вторичном рынке
сроки	Пилотный проект планируется запустить в этом месяце
предпосылки	В апреле этого года Московская биржа выявила недостачу зерна, выступающего обеспечением по сделкам своп, «предположительно, вследствие хищения». Зерно было залогом, под который банк — партнер биржи выдавал кредиты. Из-за этого бирже пришлось создать резервы на 2,4 млрд руб.
цель	За счет цифровизации сделать прозрачными торговлю зерном
объем рынка	46,1 млрд руб. составил объем торгов зерном на Московской бирже в 2018 году (в 2017-м объем составлял 5,3 млрд руб.)

## Финансы

ЦБ ОБНАРОДОВАЛ ДАННЫЕ ОБ ИСКЛЮЧЕНИИ ФИНАНСИСТОВ ИЗ ЧЕРНЫХ СПИСКОВ

# Реабилитации дождалась менее половины



**Как ЦБ рассматривает заявления о восстановлении деловой репутации**

**485**

заявлений рассмотрел Центробанк с начала 2018 года

**187**

из них были удовлетворены

**175**

получили отказ

**74**

оставлены без рассмотрения

**33**

в процессе рассмотрения

**16**

возвращены без рассмотрения (сведения о менеджерах отсутствуют в базах)

Источник: Центробанк

Юлия Кошкина

Менее 200 из 7,5 тыс. банкиров и финансистов смогли отстоять деловую репутацию перед ЦБ с начала 2018 года. Процент реабилитаций не вырастет, пока владельцы рухнувших банков приводят к краху новые, говорят эксперты.

Центробанк реабилитировал 187 финансистов, исключив их из черных списков, в которых значатся 7,5 тыс. человек, следует из статистики, которую опубликовал регулятор. В эти списки попадают лица, чью деловую репутацию ЦБ счел неудовлетворительной, в частности акционеры и топ-менеджеры, которые своей деятельностью нанесли ущерб банку или финансовой организации.

Всего с начала действия механизма реабилитации (с 29 января 2018 года) заявления на восстановление деловой репутации подали 485 банкиров и финансистов, из них было удовлетворено чуть менее 43%. 175 заявителям регулятор отказал, 74 жалобы оставил без рассмотрения из-за несоответствия установленным требованиям. Остальные по состоянию на 1 октября либо еще рассматривались, либо были возвращены из-за отсутствия сведений о бизнесмене в базе данных.

В январе 2018 года вступили в силу поправки в законодательство, которые ужесточили порядок ведения черного списка ЦБ. Срок пребывания руководителей в нем был увеличен с пяти до десяти лет, а ЦБ получил право оценивать профессиональное прошлое топ-менеджеров и контролирующих лиц не только банков, но и других финансовых организаций. Фигуранты черного списка не могут занимать руководящие должности, а также приобретать свыше 10% акций финансовых организаций или косвенно контролировать их.

**ПРИЧИНЫ ПОПОЛНЕНИЯ СПИСКОВ**

Список расширяется за счет зачистки финансового сектора, которая пока не закончена, отмечает управляющий директор по валидации рейтингового агентства «Эксперт РА» Юрий Беликов: «Есть лаг между отзывом лицензии банка и внесением причастных к этому банкиров в черный список. Сотрудники организации привлекаются к ответственности не мгновенно, а после длительных разбирательств».

Впрочем, за прошедший период банков, перешедших на санацию, было немного, указывает управляющий директор НКР Станислав Волков. Само по себе оздоровление не может быть основанием для ухудшения деловой репутации сотрудников — все зависит от факта привлечения банкиров к ответственности, подчеркивает Беликов. Ранее ЦБ передавал в правоохранительные органы информацию о злоупотреблениях собственников и менеджмента «Открытия», Бинбанка и Промсвязьбанка, оправленных на санацию в 2017 году.

Сейчас две трети из фигурантов списка — банкиры, отмечает ЦБ. Они подали 416 обращений (85%) на восстановление репутации. От менеджеров и владельцев некредитных финансовых организаций Банк России получил лишь 69 жалоб.

Деловая репутация банкира или финансиста считается испорченной, если он понес административную или уголовную ответственность за неправомерные действия при банкротстве организации, допустил преднамеренное банкротство или был признан виновным в причинении убытков.

**ПОЧЕМУ РЕАБИЛИТИРОВАННЫХ БАНКИРОВ ТАК МАЛО**

Примерно 15% жалоб, поданных фигурантами черного

Если в начале 2018 года в черных списках ЦБ было 5,8 тыс. человек, то чуть менее чем за два года их число выросло на 22,6%, до 7,5 тыс.

списка, остается без рассмотрения, сообщил Банк России. Главная причина — недостаток доказательств, предоставленных заявителями.

«ЦБ ориентируется на ряд формальных критериев: факты голосования на кредитном комитете, принятие решений по управлению ликвидностью банка, решения по крупным имущественным сделкам. Чьи подписи стоят на документах кредитной организации, те люди и признаются причастными к каким-то сомнительным сделкам. Чтобы доказать, что ты не имел отношения к этим сделкам, нужно оспаривать достоверность подписи например. Это проблематично», — поясняет Волков. Он также считает, что многие фигуранты черного списка сами неохотно обращаются за реабилитацией — они либо нашли работу вне финансового сектора, либо вовсе уехали из России.

Комиссия при ЦБ также может пересмотреть отношение к специалисту, если он общал регулятору о неправомерных действиях своих коллег.

Жесткий подход регулятора к восстановлению деловой репутации финансистов оправдан, считает Беликов. «Слишком часто наблюдаются ситуации, когда собственники и топ-менеджеры некогда обанкротившихся банков приводят к краху новые кредитные организации», — констатирует аналитик. ■

**КТО МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ В ЧЕРНОМ СПИСКЕ**

Ведение черного списка предусмотрено законом «О Центральном банке РФ». Регулятор имеет право проверять квалификацию и деловую репутацию тех, кто входит в советы директоров, наблюдательных советов, исполнительные органы финансовых организаций. Требованиям ЦБ должны соответствовать владельцы и контро-

лирующие лица, руководители филиалов, ведущие бухгалтеры, руководители служб внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками. Проверку в отдельных случаях проходят и топ-менеджеры, отвечающие за противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма.

ясняет эксперт. По своп-сделкам сельхозпроизводитель мог получить деньги уже через несколько дней, тогда как получение кредита в банке занимает месяцы.

### РИСКИ ПРОЕКТА

Токены позволят отследить происхождение зерна и сделать партии более однородными, допускает Злочевский, отмечая, однако, что это не решит проблему обезличенного хранения зерна на складах: на элеваторах зерно, поступающее от разных производителей, хранится в одних и тех же, как говорят аграрии, «банках».

То, что сельхозпроизводители благодаря токенам станут чаще продавать зерно небольшими партиями, вызывает у Злочевского сомнение: в этом случае по-прежнему будет невыгодно грузить полвагона.

Токены под будущий урожай напоминают аналог действующего в Бразилии механизма расписки под будущий урожай. Но Злочевский сомневается, что в России такая система будет работать. По словам эксперта, в Бразилии интересы кредитора от мошенников защищает закон: в случае если банкиру не вернули заемные средства, он может обратиться в суд и в течение 48 часов получить решение об изъятии предмета залога. ■

## Менеджмент

# “ Русские боятся выглядеть неудачниками

Всемирно известный эксперт по бизнес-стратегиям **АЛЕКСАНДР ОСТЕРВАЛЬДЕР** объяснил, отчего стартапы лучше создавать педантам, зачем компаниям все время изобретать себя заново и почему инновации нельзя сводить к технологиям.

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ,  
МАКСИМ МОМОТ

**«ДОБИТЬСЯ, ЧТОБЫ ИДЕИ  
СООТВЕТСТВОВАЛИ  
РЕАЛЬНОСТИ, —  
НАСТОЯЩИЙ ВЫЗОВ»**

**Что дает компаниям применение шаблона бизнес-модели?**

У любой компании есть бизнес-модель, которая должна генерировать ей выручку. Проблема в том, что очень многие компании не слишком ясно представляют, по какой модели они работают, и, следовательно, не могут установить, насколько она удачна. Первое, что делает шаблон бизнес-модели, — создает общепринятый язык для обсуждения плюсов и минусов уже работающих моделей. Вы можете повесить плакат с шаблоном на стену, и всем членам команды будет ясно, о каких именно процессах они спорят. С помощью этого инструмента компании могут четко определить, по какой модели работают, всего за несколько часов. Затем они могут приступить ко второму шагу — попытаться понять, что не так с их процессами, и начать их улучшать. И, наконец, теперь они могут начать перебирать новые идеи, сопоставляя их с шаблоном и анализируя, в какой степени это позволит создавать дополнительную ценность для клиентов.

**Может ли компания заранее понять, что выбранный бизнес-план приведет ее к успеху?**

Нет, гарантировать успех невозможно. А вот что компания может сделать — это заранее отбраковать неудачные модели работы. Хорошую бизнес-модель от плохой отличает способность создавать постоянный поток выручки. Например, модель, по которой работает Nespresso, — это отличная модель: ты продаешь кофемашину один раз, а затем клиент снова и снова покупает

у тебя капсулы для нее. Точно так же хорошо работает модель «программное обеспечение как услуга» (SaaS) — ты привлекаешь клиента, который периодически платит за продление подписки. Но будет ли эта модель работать конкретно с твоим продуктом? Заранее сказать невозможно. Все, что ты можешь сделать, — сформировать гипотезу, а затем ее протестировать. Большинство людей думают так: «О, мне пришла в голову отличная идея! Она принесет мне успех». Но создавать идеи несложно — их всегда много. А вот добиться, чтобы они соответствовали реальности, — это настоящий вызов.

**Я хотел спросить: «Что делает бизнес-модель хорошей?» — но после этого вашего ответа сформулирую иначе: «Что делает ее плохой?»**

Тут надо помнить о двух основных факторах. Первый — ваша модель может выглядеть привлекательной, но главное в ней — ее способность работать «в полях». Компании, например, сплошь и рядом забывают, что цена привлечения нового клиента должна быть ниже прибыли, которую он потенциально может принести. Они вкладывают миллионы долларов в то, чтобы как можно скорее вырасти и увеличить свою базу клиентов, даже видя, что большинство из них не приносят запланированной отдачи. Фактически даже относительно небольшого разрыва в этих двух показателях достаточно, чтобы убить бизнес компании.

**«ЛЮДИ СЛИШКОМ  
ЗАЦИКЛИЛИСЬ  
НА ТЕХНОЛОГИЯХ»**

**Можете привести примеры революционных бизнес-моделей, которые принесли успех придумавшим их компаниям?**

Я люблю один исторический пример, который изменил мир, — сеть парикмахерских *Harreg Hair*, которые в конце XIX века основала в США

Марта Харпер. Когда предпринимательница открыла свой первый салон, где помогала женщинам ухаживать за очень длинными волосами, он мгновенно оказался популярным среди дам из высшего общества. Но Марта не остановилась на достигнутом. Она рассуждала так: «Мой салон приносит мне массу денег, его посещают знаменитости, но давай-ка я дам возможность зарабатывать таким же женщинам из рабочего класса, как я сама». Она стала продавать лицензию, по которой другие женщины могли открывать такие же салоны, и в резуль-

тате стала первым на планете предпринимателем, кто развивал свой бизнес по франшизе.

Более близкий, но тоже, в общем-то, уже исторический пример — успех приставки *Nintendo Wii*. Когда в середине 2000-х годов на рынке появилась эта консоль, она заметно уступала конкурентам *Sony PlayStation 2* и *Microsoft Xbox* по техническим параметрам — скорость соединения, пропускная способность трафика. Казалось бы, продукт у них был хуже, чем у конкурентов. Но он обратился к аудитории, которую другие компании почти не замечали. Конкуренты предназначали свои консоли для заядлых геймеров, а *Nintendo* увидела новый сегмент аудитории — обычных людей, которые играют лишь время от времени. Такие пользователи предпочитали более простые игры, которые не были так требовательны к «железу». В итоге *Nintendo* хорошо зарабатывала на продаже своих консолей, чья себестоимость была намного ниже, чем у конкурентов, а также на роялти за использование своих игр, в то время как другие компании терпели убытки. Что показывает этот пример? То, что инновации не сводятся к новым технологиям. Технические новшества — это здорово, но это лишь малая часть инноваций в целом. Новые способы создать ценность для клиента, новые модели работы открывают намного больше возможностей. Люди слишком зациклились на технологиях.

**Основатели многих компаний слишком полагаются на свои продукты, а не бизнес-процессы. Это опасно?**

Да, очень. Большинство предпринимателей задумываются о четырех вещах — продукте, сервисе, технологии и цене. Нет, совсем не плохо думать обо всем этом, но проблема в том, что порой один и тот же продукт и та же самая технология могут «выстрелить», а могут привести к провалу. Как в случае с той

**Из жизни Александра  
Остервальдера**

## 1974

Родился в городе Санкт-Галлен на юго-востоке Швейцарии

## 1999

Основал стартап *Netfinance.ch* по предоставлению образовательных услуг в сфере онлайн-торговли и инвестирования

## 2000

Получил степень магистра политических наук в Лозаннском университете (Швейцария)

## 2004

Защитил докторскую диссертацию в области информационных систем для менеджмента

## 2010

Разработал *Business model canvas* — популярную сейчас схему совершенствования модели работы компании. Стал соучредителем консалтинговой компании *Strategyzer*

## 2017

Вместе со своим коллегой Ивом Пинье занял седьмое место в рейтинге наиболее влиятельных бизнес-мыслителей мира *Thinkers50*

“ В России не развита культура терпимости к провалам. Если посмотреть на руководство ваших крупных компаний, легко заметить, что русские боятся выглядеть неудачниками. Они не осознают, что без провалов невозможны эксперименты, а без экспериментов не может быть инноваций



Фото: из личного архива

же Nespresso: компания уверенно шла к банкротству, продавая свои кофемашины. Но потом она поменяла подход и стала распространять еще и капсулы для них. Это превратило ее в компанию с капитализацией в несколько миллиардов. Главный продукт остался прежним — машины. Стрелку весов между успехом и провалом сдвинула именно бизнес-модель. Урок из этой истории извлекли многие, даже в совершенно других сферах. Например, производители медтехники раньше продавали сами устройства. Но смотрите, как жестко ограничены возможности масштабировать такой бизнес. Каждому пользователю вы можете продать лишь одно — новое он не купит, пока не сломается старое. А теперь представьте, что каждый раз, когда с помощью вашего прибора пользователь делает какой-то тест — крови, ДНК и т.п., — он платит вам за это. Разница между первым и вторым подходами необязательно равна разнице между провалом и успехом. Но соответствует разнице между сотнями

тысяч и миллионами долларов выручки. Вот почему такие компании переходят на подписочную модель.

#### «МЕНЕДЖМЕНТ УБИВАЕТ ИННОВАЦИИ»

##### Что самый большой вызов для компаний сегодня?

Их руководителям требуется одновременно решать две противоположные задачи. Первая — быть управленцем мирового уровня. Вторая — постоянно переизобретать свою компанию. Эти задачи очень сложно совместить, поскольку они подразумевают совершенно разную логику. Первая — это логика менеджера. Вторая — предпринимателя. Менеджмент убивает инновации: он подразумевает четкие процедуры, жесткие указания, а не эксперимент. А ведь самые успешные компании — это те, кто постоянно изобретает свою модель работы заново.

##### Можете привести примеры?

Конечно. Например, Amazon можно назвать «серийным ин-

новатором». Если вы возьмете Amazon Web Services (коммерческое публичное облако, которое поддерживает компания. — РБК), вы увидите, что она работает по совершенно иной модели, чем материнская компания, но использует ее инфраструктуру. В 2006 году, когда компания запускала этот проект, большинству маркетплейсов-конкурентов идея показалась абсурдной: зачем браться за направление, которое напрямую не связано с основным? Но руководство Amazon сказало: «А почему бы и нет?» — и теперь это 30-миллиардный бизнес. Гигант ретейла постоянно пробует новые направления, придумывая для них революционные модели работы. А вот другой пример — китайская Ping An Insurance. Изначально это была скучная страховая и банковская компания, пока в 2008 году ее руководство не решило сделать ее в первую очередь технологической. Финтех тогда только зарождался, но компании удалось внедрить культуру инноваций — руководство поощряло готовность

““ Компании сплошь и рядом забывают, что цена привлечения нового клиента должна быть ниже прибыли, которую он потенциально может принести. Фактически даже относительно небольшого разрыва в этих двух показателях достаточно, чтобы убить бизнес компании

команды экспериментировать. В итоге всего за 11 лет Ping An стала седьмой по капитализации компанией во всем мире.

#### Что подразумевает готовность экспериментировать?

Это непростое решение, оно предполагает готовность к поражениям разного масштаба. Никакой гений не укажет вам заранее направление, в котором надо развиваться. На пути к большому успеху вас ждет тысяча маленьких провалов. UBS, Credit Suisse, Netflix — вот еще несколько компаний, которые постоянно переизобретают себя. А вот в России с этим огромная проблема, поскольку у вас не развита культура терпимости к провалам. Если посмотреть на руководство ваших крупных компаний, легко заметить, что русские боятся выглядеть неудачниками. Они не осознают, что без провалов невозможны эксперименты, а без экспериментов в не может быть никаких инноваций. Если вы возьмете ваш малый бизнес, там люди по определению лучше готовы к трудностям и поражениям. Они более открыты к инновациям.

#### Что бы вы посоветовали тем, кто запускает свой стартап?

Для тех, кто впервые занялся предпринимательством, могу сказать — не влюбляйтесь в идеи, подходите к ним педантично, как ученый. Сегодня даже венчурные компании ставят во главу угла методы, позволяющие измерять и снижать риски и неопределенность, связанные с реализацией идей. Предпринимательство становится больше профессией, чем искусством. В какой-то степени это скучно: прорывной бизнес перестал ассоциироваться с ковбойскими скачками и «Диким Западом», а становится похож на бухгалтерию — он оперирует множеством методов, процессов, инструментов. ■

““ Предпринимательство становится больше профессией, чем искусством. Бизнес похож на бухгалтерию — он оперирует множеством методов, процессов, инструментов

Редакция благодарит за помощь в организации интервью компанию Nordic Business Forum. Полная версия интервью — на rbc.ru

Открывающая конференция в рамках Expo Real 2019

# Москва сегодня: агломерация, реновация, инновации



## Итоги



**Денис Соколов**  
Cushman & Wakefield

Для глобального капитала российской недвижимости сегодня практически не существует. Несмотря на то, что российские коммерческие проекты и проекты развития территорий ежегодно получают престижные мировые награды, наш рынок все больше замыкается на отечественных инвесторов. В течение 2016 — 2017 гг. наблюдался значительный отток иностранных денег. 670 млн. евро покинули российский рынок. За 9 месяцев этого года чистый отток иностранных инвестиций составил лишь 67 млн. евро — вывод капитала фактически закончился. Оставшиеся иностранные собственники российских объектов чувствуют себя сегодня вполне уверенно.

За 9 месяцев в российскую коммерческую недвижимость было инвестировано 1,7 млрд. евро. Мы ожидаем, что всего за 2019 год будет инвестировано 2,5 млрд. евро.

Несмотря на то, что по сравнению с прошлым годом объем инвестиций увеличился на 50%, пока что российский рынок лишь накапливает инвестиционный потенциал. Москва сегодня, пожалуй, один из самых недоинвестированных городов мира, если принять во внимание размер,

развитость инфраструктуры и «технологичность» московской агломерации. Для города такого масштаба нормальным был бы объем сделок в 10 млрд. евро в год. Это хорошо понимают, в том числе и иностранные инвесторы. Поэтому сегодня Москва привлекает такое внимание. Представителей крупного капитала можно встретить и на Московском Урбанистическом форуме, и на отраслевых мероприятиях. К сожалению, пока этот интерес не носит практический характер. Важно то, что с точки зрения организации бизнеса, подходов и методик, мы говорим с западными инвесторами на одном языке. Поэтому инвестиционную паузу можно воспринимать, как временное явление. Отечественные собственники также не спешат предлагать свои объекты по низким ценам, несмотря на значительное падение арендных доходов, так как потенциал этого рынка велик.

В следующем году мы ожидаем небольшого увеличения объема инвестиций, а также активизации зарубежных инвесторов, но на естественные объемы рынок выйдет не раньше 2024 года.



**Игнатий Данилиди**  
ГК «А101»

Застройка ТиНАО ведется серией комплексных проектов, где инвестиции в жилье и инфраструктурные проекты — экономические драйверы — составляют 1,3 трлн рублей. Инвестиции в полноценную городскую среду только со стороны ГК «А101» — в социальную, транспортную, рекреационную и инженерную инфраструктуру — порядка 8 млрд рублей в год.

Развитие новых территорий Москвы четко идет по ключевому градостроительному тренду: их насыщение разнообразным функционалом и обеспечение здоровой конкуренции между операторами обеспечивает территории должную экономическую устойчивость и положительную бюджетную эффективность.

Мы привезли на Expo Real свой самый важный на сегодня проект — кластер «Прокшино». Территорию площадью более 130 га около станции метро можно считать одной из самых перспективных в Новомосковском округе. И лучше всего она подходит для создания «локационного магнита» — точек притяжения местных жителей и туристов, квалифицированных кадров, передовых технологий и системных инвестиций. Поэтому мы разместим здесь офисные пространства класса А

и А+, торговые центры, объекты культуры и развлечений — всего около 387 тыс. кв. метров недвижимости различного назначения, в том числе уникальные, технически сложные сооружения. Например, искусственно созданный горнолыжный склон, центр экстремальных видов спорта, трансформируемая фестивальная площадка, аквапарк с собственным климатом и т.п.

Даже по предварительным оценкам на развитие этой территории по оптимальному сценарию потребуются около полумиллиарда евро, а также — что не менее важно — опыт и знания, уникальные не только для нашей страны, но и всей Европы. Expo Real помог нам уточнить направления развития территории, а главное — показал интерес инвесторов к нашему проекту, который в течение ближайшего года может превратиться в конкретные договоренности.