

ИНТЕРНЕТ**Совбез России поручил ФСБ идентифицировать геймеров**

с. 8 →

ИНФРАСТРУКТУРА**ВТБ выиграл тендер на размещение банкоматов в московском метро**

с. 10 →

ПОТРЕБЫНОК**Кризис перепроизводства привел к падению цен на мясо птицы**

с. 12 →

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
27 ноября 2017
Понедельник
№ 204 (2701)**Маршалл Голдсмит,**
бизнес-консультант«Управленцы
окружают себя
подлизами»ИНТЕРВЬЮ, С. 14 →
ФОТО: marshallgoldsmith.com**ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ****www.rbc.ru**

Индекс РТС

Московская биржа, 24.11.2017

1166,09 ↑
пункта

Цена нефти BRENT

Bloomberg, 24.11.2017, 20.00 мск

\$63,63 ↑
за баррель

Международные резервы

России ЦБ, 17.11.2017

\$427,6 ↑
млрд

Курсы валют ЦБ

25.11.2017

\$1= ↑
₽58,53€1= ↑
₽69,33**ПРОЦЕСС** Судебный спор между авиаконцерном и Сбербанком пройдет в закрытом режиме

Секретное оружие «Сухого»



Перспектива выплаты компанией «Сухой» 13 млрд руб. Сбербанку не радует президента ОАК Юрия Слюсаря

АРМЕН ОГАНЕСОВ

Суд засекретил разбирательство концерна «Сухой» и Сбербанка о законности барьерного валютного опциона. Непонимание судебной практики уже тормозит сделки с производными финансовыми инструментами, говорят юристы и банкиры.

Судебный процесс между авиаконцерном «Сухой» (ПАО «АХК

«Сухой») и Сбербанком о недействительности сделки барьерного валютного опциона в пределах 13 млрд руб. пройдет в закрытом режиме, объявила в четверг, 23 ноября, судья Арбитражного суда Москвы Залина Битаева.

Засекречивание процесса может негативно отразиться на рынке производных финансовых инструментов, предупреждают опрошенные РБК эксперты: от-

сутствие понимания судебной практики усиливает неопределенность на рынке.

Аналогичный спор в настоящее время рассматривается в кассационной инстанции между Сбербанком и «Транснефтью», которая также добивается признания недействительной сделки валютного опциона с барьерным условием. Первая инстанция поддержала «Транснефть», в апелляции выиграл Сбербанк.

Границы секретности

Статья 11 Арбитражно-процессуального кодекса России позволяет закрыть процесс, если может быть разглашена охраняемая законом тайна, объясняет управляющий партнер «Курмаев и партнеры» Рустам Курмаев. По его словам, такое случается редко — например, если кто-то из участников производит продукцию военного назначения.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 11 →

КАМПАНИЯ

На выборы во весь рост

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ,
ПАВЕЛ КАЗАРНОВСКИЙ**Бизнес-омбудсмен Борис Титов пойдет на президентские выборы как кандидат от Партии роста. Кремлю нужен в этой кампании еще один игрок на праволиберальном фланге, но много голосов он не соберет, считают политологи.****Единогласно поддержали**

Партия роста выдвинет уполномоченного при президенте по защите прав предпринимателей Бориса Титова кандидатом на выборах главы государства 2018 года. Решение об этом было принято в воскресенье, 26 декабря, на заседании федерального политсовета партии в краснодарском Абрам-Дюрсо (там же расположен завод шампанских вин семьи Титова). Члены совета единогласно проголосовали за выдвижение Титова. Рекомендация о выдвижении председателя партии кандидатом на президентских выборах будет дана съезду партии, которой пройдет в декабре.

«Факт, что из четверки [выставленных на праймериз кандидатов] никто не набрал ощутимого перевеса» — так объяснил источник РБК в Партии роста решение федерального политсовета. В праймериз участвовали секретарь партии Александр Хуруджи, интернет-омбудсмен Дмитрий Мариничев, депутат заксобрантия Санкт-Петербурга Оксана Дмитриева и бизнесмен Дмитрий Потапенко.

«Мы прекрасно понимаем, что у выборов будет явный и бесспорный фаворит — Владимир Путин», — приводятся слова Титова в пресс-релизе партии.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 2 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

Игорь Игоревич ТросниковАрт-директор: **Дмитрий Девяшвили**Выпуск: **Игорь Климов**

Руководитель фотослужбы:

Алексей ЗотовФоторедактор: **Александра Николаева**Верстка: **Константин Кузиченко**Корректура: **Марина Колчак**

Информационно-аналитический центр:

Михаил ХарламовИнфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

Игорь Тросников, Елизавета Голикова

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

вакансия

Главный редактор журнала РБК:

Валерий Игуменов

Первые заместители главного редактора:

Кирилл Вишнепольский, Петр Канаев

Заместители главного редактора:

Светлана Дементьева, Дмитрий Ловягин,**Ирина Парфентьева**

Руководитель фотослужбы:

Игорь Бурмакин

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

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

Индустрия и энергоресурсы:

Тимофей ДзядкоПолитика и общество: **Вячеслав Козлов**Мнения: **Андрей Литвинов**Спецпроекты: **Денис Пузырев**Потребительский рынок: **Сергей Соболев**Экономика: **Иван Ткачев**

Международная политика:

Полина Химшиашвили

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

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

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

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**

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

стр. 1

E-mail: business_press@rbc.ru

Директор издательского дома «РБК»:

Ирина Митрофанова

Корпоративный коммерческий директор:

Людмила Гурей

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

Анна Брук

Директор по рекламе

товаров группы люкс:

Виктория Ермакова

Директор по рекламе сегмента авто:

Мария Железнова

Директор по маркетингу:

Андрей Сикорский

Директор по распространению:

Анатолий Новгородов

Директор по производству:

Надежда Фомина

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан

в ОАО «Московская газетная типография»

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

Заказ № 2474

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов

допускается только по согласованию

с редакцией. При цитировании ссылка

на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы
на коммерческой основе.**КАМПАНИЯ** Бизнес-омбудсмен Борис Титов примет участие
в президентской гонке

На выборы во весь рост

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Однако, по его мнению, несмотря на это, Партия роста и он лично «крайне не удовлетворены тем, что на приближающихся выборах не выражены интересы обширной группы предпринимателей» и миллионы людей, занятых в малом и среднем бизнесе, ИП, представители ИТ-экономики не имеют влиятельного политического представительства.

Свой электорат — людей, вовлеченных в предпринимательство — Титов оценил в 20–25% от взрослого населения России. Главные идеи его предвыборной программы — расширение экономических свобод, поддержка малого и среднего бизнеса, независимое судопроизводство, гарантии собственности, декриминализация экономической деятельности. В основу программы легла созданная совместно со Столыпинским клубом «Стратегия роста», и президентские выборы Борис Титов рассматривает как референдум о доверии этой программе.

Коллеги Титова по партии считают его выдвижение логичным решением, поскольку он способен принести «максимальный результат партии». Об этом РБК сказали ответственный секретарь ФПС партии Александр Хуруджи и руководитель севастопольского отделения партии Олег Николаев. Николаев полагает, что Партия роста должна участвовать на выборах всех уровней, чтобы «донести свою позицию». А участники праймериз от партии помогут Титову как «соискателям», чтобы расширить его аудиторию сторонниками своей повестки, — в частности, Хуруджи работает с правозащитной аудиторией и заключенными в СИЗО предпринимателями.

Борис Титов возглавил Партию роста (до марта 2016 года — «Правое дело») в феврале 2016 года. До этого он заявлял, что для участия в парламентских выборах готов стать первым номером в списке партии, которая защищает интересы малого и среднего бизнеса. Приход Титова в партию политологи объясняли договоренностью с администрацией президента. Сам омбудсмен не отрицал это и в интервью с РБК назвал занимавшего тогда пост первого замруководителя АП Вячеслава Володина своим куратором.

В сентябре 2016 года Партия роста проиграла выборы в Госдуму, получив всего 1,11% голосов, чего не хватило ни для создания фракции в нижней палате (барьер в 5%), ни для получения госфинансирования (3%).

Выгодно Кремлю

Участие в президентских выборах, скорее всего, было собственной инициативой Бориса Титова, но Кремль поддержал ее по нескольким причинам, предположил директор Центра экономических



Борис Титов рассчитывает получить 20–25% голосов избирателей

и политических реформ Николай Миронов. По его мнению, во-первых, Титов займет роль «подстраховочного» кандидата на праволлиберальном фланге и «программно уравновесит» Алексея Кудрина. Во-вторых, он соберет дополнительный электорат на этом фланге, если этого не сделают Ксения Собчак и Григорий Явлинский. «Кремль собирает явку по крупницам, а вокруг Титова все-таки сложилось определенное сообщество в регионах», — рассуждает эксперт. По его мнению, среди других причин, по которым Кремль мог поддержать выдвижение Титова, — снижение в результате ощущения «карнавальности» выборов, а также заинтересованность Кремля в развитии системных правых партий.

Титов пытается показать Кремлю свою значимость и полезность, но это не более чем медийная кампания, полагает политконсультант Дмитрий Фетисов. По его мнению, фигура омбудсмена общественно-

сти неинтересна, а сама Партия роста «не подает никаких признаков жизни» уже длительный период, и поэтому шансов собрать подписи у ее предшателя нет.

Желание участвовать в президентской кампании было у Титова еще с конца 2000-х годов, это помнят те, кто тогда работал с ним в партии «Правое дело», рассказал РБК глава Политической экспертной группы Константин Калачев. Политолог связывает выдвижение омбудсмена с попыткой реанимировать себя как политика после «сокрушительного провала» партийного проекта, а также с его попыткой доказать свою конкурентоспособность как публичного политика и необходимость администрации президента одновременно. Но потолок Титова на выборах — не выше 1,5% считает Калачев.

Политконсультант Фетисов прогнозирует результат Титова примерно на уровне результата партии в прошлом году — 0,7–

1,2%. По мнению эксперта, выйти за пределы этого рейтинга можно за счет расширения программы и привлечения значительных финансовых ресурсов. «На теме защиты бизнеса далеко он не уедет», — заключил эксперт.

Выборы президента России пройдут 18 марта 2018 года, в годовщину присоединения Крыма. Официально объявить о них до конца декабря должен Совет Федерации. О своем участии в выборах уже заявили лидер ЛДПР Владимир Жириновский, основатель «Яблока» Григорий Явлинский, глава Фонда борьбы с коррупцией Алексей Навальный, телеведущая Ксения Собчак. Лидер «Справедливой России» Сергей Миронов и председатель ЦК КПРФ Геннадий Зюганов пока официально о выдвижении не заявляли. Владимир Путин не исключает своего участия. ■

При участии Дмитрия Окреста, Евгении Кузнецовой

Титов против Кудрина

Председатель совета Центра стратегических разработок (ЦСР) Алексей Кудрин и бизнес-омбудсмен Борис Титов представили президенту Владимиру Путину свое видение путей развития национальной экономики в конце мая 2017 года. Ключевое различие программ — в подходе

к денежно-кредитной политике. Если глава ЦСР поддерживает жесткую монетарную политику Центробанка, то Титов — за ее смягчение и удержание ключевой ставки на уровне «инфляция плюс 2%». «Американцы, европейцы, японцы [после мирового кризиса] нашли в себе силы изме-

нить мышление. Они осознали, что нужно делать инъекции в экономику, чтобы она вернулась к прежним темпам роста, и пошли по пути смягчения денежной политики», — пояснял Титов свою точку зрения на деловом завтраке Сбербанка на Петербургском международном эконо-

мическом форуме. Программа Столыпинского клуба подразумевает ежегодные инвестиции в размере 1,5 трлн руб. в течение пяти лет. Алексей Кудрин не поддерживает «желание напечатать деньги и раздать для инвестиций».

КОНФЛИКТ Новым главой ЛНР стал Леонид Пасечник

Кабинет государственной безопасности

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ,
ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ,
ВАЛЕРИЙ РОМАНОВ,
ДМИТРИЙ ОКРЕСТ

Конфликт администрации ЛНР с силовиками завершился смелой главой республики Игоря Плотницкого на его оппонента из МГБ Леонида Пасечника. Плотницкий лишился поста, поскольку слишком сильно держался за свою команду, считают источники РБК.

Глава самопровозглашенной Луганской народной республики (ЛНР) Игорь Плотницкий подал в отставку по состоянию здоровья. Об этом 24 ноября сообщило официальное агентство республики «Луганский информационный центр» со ссылкой на руководителя министерства государственной безопасности (МГБ) ЛНР Леонида Пасечника. Пасечник заявил, что по решению Плотницкого становится и.о. главы республики до выборов. По его словам, на уходе Плотницкого «сказались многочисленные боевые ранения, последствия контузии».

Глава спецслужбы поблагодарил экс-лидера республики за решение об отставке и «огромный вклад» в процесс мирного урегулирования в Донбассе и сообщил о его новой должности — Плотницкий стал «уполномоченным от Луганской народной республики по исполнению минских соглашений». Пасечник заявил о своей «приверженности минским соглашениям» и готовности республики «последовательно <...> исполнять взятые в соответствии с этими соглашениями на себя обязательства».

Игорь Плотницкий публичных комментариев по поводу смены власти не давал, на вопросы РБК отвечать отказался, а в заявлении Пасечника его прямая речь не приводится.

В Луганске об уходе Плотницкого узнали благодаря российскому телеканалу «Россия 1», поскольку местный ЛПТРК после смещения Плотницкого не работал, рассказала РБК председатель общественно-политического движения «Луганская гвардия» Анастасия Пятеникова. По ее словам, на воскресенье назначен митинг в поддержку министра внутренних дел республики Игоря Корнет и силовиков. Глава самопровозглашенной Донецкой народной республики (ДНР) Александр Захарченко вскоре после указа поздравил Пасечника со вступлением в должность и выразил надежду на эффективное сотрудничество.

Путч в ЛНР

Плотницкий ушел с поста главы республики по итогам конфликта с силовиками. В октябре 2015 года после ареста министра топлива и энергетики ЛНР Дмитрия Ламина он временно отстранил от должности главу МГБ ЛНР Леонида Пасечника, который вместе с Корнетом инициировал арест министра. В августе 2016 года машину Плотницкого подорвали, и он получил тяжелое ранение. Глава ЛНР обвинил республиканские спецслужбы в бездействии, а в сентябре заявил о предотвращенной попытке переворота, намекая, что у его внутренних врагов были возможные покровители в России. Подозреваемого в причастности к заговору экс-премьера республики Геннадия Цыпкалова нашли задушенным в камере после задержания, к тюремному сроку приговорили замкомандующего управления Народной милиции ЛНР Виталия Киселева, а экс-глава народного совета ЛНР Алексей Карякин сбежал в Россию. Вскоре в сентябре 2016 года, отец и мать главы ЛНР скончались, отравившись грибами в Воронеже.

Новый виток конфликта стартовал осенью этого года. 21 октября на расширенном заседании Народного совета депутаты обвинили главу МВД Игоря Корнета в незаконном завладении чужим имуществом. Министр в ответ записал ролик с отчетом об успехах МВД, из-за которых его ведомство подвергается нападкам проукраинской пятой колонны или людей, не понимающих всей сложности работы силовиков. 9 ноября, как сообщила ГТРК ЛНР, глава республики лично прибыл выселять министра Корнета из коттеджа, который тот самовольно занял в разгар боевых действий в Донбассе.

20 ноября Плотницкий подписал указ об отстранении Корнета из-за возбужденного против него уголовного дела, но на следующий день министр выступил против главы республики. На улицы вышли бойцы в камуфляжной форме без знаков различия и с белыми повязками на рукавах. Это были

сотрудники МВД. Автоматически заблокировали правительственные здания. Народная милиция ЛНР (армия) осталась в казармах, не поддержав Плотницкого, а МГБ и МВД выступили против Плотницкого и лояльной ему Генпрокуратуры, рассказал РБК близкий к правительству республики источник. Вооруженные люди проигнорировали приказ главы ЛНР освободить центр города. По сведениям источника, на стороне путчистов выступили также и силы ДНР, что позволило Корнету и его соратникам быстро нейтрализовать лояльные главе республики силы. Специальная мониторинговая миссия ОБСЕ в Facebook опубликовала фотографии из Луганска. На них видны военная техника и люди с оружием на улицах столицы самопровоз-

Несмотря на фактический переворот в Луганской республике, как в России, так и на Украине сомневаются во влиянии этих событий на судьбу минских соглашений

глашенной республики — предположительно, военная колонна прибыла в ЛНР из соседней Донецкой республики. 21 ноября, Корнет и Плотницкий обменялись противоречивыми друг другу заявлениями. Корнет прямо не обвинял Плотницкого, но назвал погибшего Цыпкалова своим «боевым товарищем» и обвинил Генпрокуратуру республики в фабрикации уголовных дел при расследовании прошлогодней попытки госпереворота. Он объявил об аресте трех должностных лиц из близкого окружения Плотницкого — директора гостелевидения ЛНР Анастасии Шуркаевой, главы администрации Плотницкого Ирины Тейцман и начальника службы правительственной безопасности МВД ЛНР Евгения Селиверстова. Шуркаеву он обвинил в сотрудничестве с украинскими спецслужбами, а Тейцман и Селиверстова — в причастности к инсценировке переворота в ЛНР в сентябре 2016 года. Несмотря на заявления Корнета, Плотницкий в день путча подтвердил отставку Корнета. Глава ЛНР обвинил министра в попытке дестабилизировать ситуацию в республике и заверил, что обстановку он контролирует, а оснований для ареста Шуркаевой, Тейцман и Селиверстова нет. К вечеру официальные ресурсы МВД ЛНР сообщили, что заявление Плотницкого распространяли «деструктивные силы», связанные с украинскими спецслужбами и олигархами. Корнет по-прежнему прямо не обвинял лично главу ЛНР, говоря исключительно о преступниках в его окружении.

Последний шанс

21 ноября, в день путча, стало ясно, что глава ЛНР проиграл не только в силовом, но и в политическом противостоянии. Если его пресс-конференцию по ситуации в республике показывали на YouTube (ЛПТРК к тому времени был отключен) и на ней не присутствовали корреспонденты российских СМИ, то пресс-конференцию Корнета освещали государственные «РИА Новости» и «Россия 24», а также «Комсомольская правда». Плотницкий экстренно выехал в Россию, но поддержки у Кремля не получил, рассказал РБК близкий к главе ЛНР источник. 22 ноября лояльные Корнету силы заняли здание Генпрокуратуры и конвоировали ее руководство. Александр Александров, экс-начальник отдела Следственного управления Генпрокуратуры республики, рассказал, что прокуратура возбуждала уголовное дело о госперевороте осенью 2016 года с нарушениями, и хотя близкий к Плотницкому начальник военного управления Генпрокуратуры Сергей Рахно говорил, что Цыпкалов якобы повесился, судмедэкспертиза зафиксировала у него переломы нескольких ребер.

Кремль не поддержал главу ЛНР в конфликте, но от власти его пока отстранять не собираются, комментировал 21 ноября РБК источ-

Выходец из СБУ



ФОТО: Александр Ермоленко/Reuters

Леонид Пасечник родился 15 марта 1970 года в семье сотрудника ОБХСС СССР. До Евромайдана он жил в Донбассе, закончил Донецкое военно-политическое училище. Новый глава ЛНР служил в подразделении по борьбе с контрабандой главного отдела «К» управления СБУ в Луганской области. В августе 2006 года он задержал крупную партию контрабанды (ценой более \$2 млн) на КПП Изварино, а в марте 2007 года Пасечник получил из рук президента Украины Виктора Ющенко медаль «За воинскую службу» «за проявленную принципиальность и профессионализм при проведении операции». В октябре 2014 года Пасечник стал министром МГБ республики.

ник, близкий к Владиславу Суркову — помощнику президента России и неформальному куратору самопровозглашенных республик в кремлевской администрации. Источник говорил, что «часть луганского хаоса — результат не совсем мудрой тактики главы ЛНР», но в Кремле идти на радикальные шаги и менять руководство пока не намерены. В пользу варианта сохранения Плотницкого говорили и то, что он является подписантом минских соглашений.

Вопреки прогнозам, интрига двоевластия (реальная власть в руках у силовиков, а номинально Плотницкий несколько дней все равно оставался главой республики) неожиданно разрешилась вечером 24 ноября, когда вышел указ о том, что республику возглавил глава МГБ Пасечник, а Плотницкому дали должность при «минской группе».

Резкое обострение ситуации на местах вплоть до путча было неожиданным для кураторов республики из администрации президента, рассказали два близких к Кремлю источника РБК. По словам одного из них, кремлевские кураторы до последнего рассчитывали оставить пост за опальным главой ЛНР, минимизировав его полномочия и публично примирив с оппонентами. Но этому плану помешало несогласие Плотницкого идти на одно из главных условий компромисса — не приводить с собой в республику свою старую команду, в том числе Тейцман и Шуркаеву, ставших главными «аллергенами» для силовиков.

«Уход Плотницкого был совершено неизбежен, и его отставку

ускорила неспособность к созданию коалиций и к компромиссам, стремление все и вся силой подмять под себя, рассчитывая на свою «политическую крышу» в Москве», — прокомментировал РБК экс-представитель МИД ДНР Борис Борисов.

Судьба минских соглашений

Подпись Плотницкого без указания его должности стоит под принятым 12 февраля 2015 года Комплексом мер по выполнению минских соглашений. Свои автографы под документом в тот день поставили пять человек. До ухода Плотницкого свои посты покинули еще двое подписантов. Вместо подписывавших документ посла Хайди Тальявини (от ОБСЕ) и посла России на Украине Михаила Зурабова теперь в Минске работают посол Мартин Сайдик (от ОБСЕ) и экс-председатель Госдумы Борис Грызлов (не занимает пост посла в Киеве). Предыдущие смены составов не отражались на работоспособности Трехсторонней контактной группы или на признании всеми сторонами минских соглашений.

Неизменным пока остается участие в группе подписавших комплекс мер представителя Украины Леонида Кучмы и главы самопровозглашенной ДНР Александра Захарченко (его должность также в документе не указана).

Несмотря на фактический переворот в Луганской республике, как в России, так и на Украине сомневаются во влиянии этих событий на судьбу минских соглашений.

По мнению эксперта по странам СНГ, доцента РГГУ Александра Гущина, при легитимной передаче руководства от Плотницкого к новому главе ЛНР Киев не будет оспаривать участие следующего представителя в группе. Один из бывших участников переговоров в Минске обратил внимание РБК на то, что Плотницкий всего несколько раз участвовал в работе группы. Первый зампреда комитета Совфеда по международным делам Владимир Джабаров заявил РБК, что смена главы республики не повлияет на минские соглашения, потому что главу МГБ официально рекомендовал на этот пост сам Плотницкий. РБК направил запрос в МИД России с вопросом, как уход Игоря Плотницкого в отставку повлияет на минские соглашения, заключенные при посредничестве Москвы.

С тем, что уход Плотницкого с поста главы ЛНР никак не отразится на минских соглашениях, согласна и украинская сторона, но по другой причине. Как сказал РБК секретарь комитета Рады по вопросам национальной безопасности и обороны Иван Винник, минские соглашения — это не документ, а «дипломатическо-политический пакт сомнительной репутации». По его словам, в декабре Рада с высокой вероятностью примет законопроект о реинтеграции Донбасса, в котором руководство ДНР и ЛНР будет названо «оккупационными администрациями». ■

ФОРУМ Мэр Москвы и экс-министр финансов поспорили о российских агломерациях

Игра в города

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА, СОФИЯ
САРДЖВЕЛАДЗЕ

Министры, экономисты и мэр Москвы обсудили будущее на Общероссийском гражданском форуме Алексея Кудрина. Выросший интерес высокопоставленных чиновников к мероприятию источники объясняют растущим влиянием Кудрина.

В субботу, 25 ноября, в Москве состоялся ежегодный Общероссийский гражданский форум (ОГФ), организованный структурами бывшего министра финансов Алексея Кудрина. Это мероприятие традиционно объединяет представителей некоммерческих организаций из Москвы и регионов, экспертов и представителей власти. Также традиционно форум считается либеральным: к участию приглашают многих оппозиционно настроенных политиков и специалистов.

Организаторы форума волновались о том, посетят ли его высокопоставленные гости, рассказали РБК два собеседника в ОГФ. В прошлом году некоторые из влиятельных спикеров — к примеру, председатель ЦИК Элла Памфилова и первый замглавы администрации президента Сергей Кириенко — так и не приехали на форум. Но волнение организаторов оказалось напрасным: ОГФ посетили и Памфилова, и министр здравоохранения Вероника Скворцова, и начальник управления общественных проектов Кремля Сергей Новиков.

Правда, и на этот раз среди анонсированных в программе спикеров были те, кто не приехал на форум. К примеру, глава Сбербанка Герман Греф, который, по словам организаторов, незадолго до форума уехал из Москвы.

В ходе центральной панели форума — дискуссии Кудрина с Сергеем Собяниным — московский мэр назвал своего оппонента «политиком федерального уровня». «Это неспроста, как говорится: сказка — ложь, да в ней намек, — прокомментировал эти слова РБК один из участников форума. — Интерес к Кудрину [у Кремля] растет».

«Власть пошла на контакт: в этот раз их [чиновников] на форуме явно больше. И во время подготовки к форуму нам много звонили, интересовались, просили включить в работу», — рассказал РБК один из организаторов форума.

Другой собеседник РБК среди организаторов мероприятия объяснил увеличение интереса к ОГФ «слухами о многочисленных назначениях Кудрина». Ранее источник «Ведомостей» рассказал, что экс-министр может баллотироваться на пост президента в марте 2018 года. Впрочем, Кудрин заявил на форуме, что президентских амбиций у него нет. «Я сейчас в дру-



ФОТО: Станислав Красильников/ТАСС

Самый большой интерес из всех панелей форума вызвала дискуссия Алексея Кудрина (слева) с мэром Москвы (справа) на тему «Будущее экономики страны: роль агломераций». В ходе этой дискуссии Сергей Собянин назвал своего оппонента «политиком федерального уровня»

гой роли. Я готовлю программу, предложения, которые передаю президенту», — подчеркнул он.

Центр стратегических разработок Кудрина работает над социально-экономической программой развития России до 2024 года. Эту программу бывший вице-премьер обсуждал с президентом 17 ноября.

Алексей Кудрин назвал главным препятствием на пути будущего качество российского госуправления. Через 10–15 лет, по его словам, открытия в сфере медицины приведут к тому, что появятся практически бессмертные люди, а 13% современных профессий отомрет.

Однако в России к этому не готовы

«Мэрские войны» и ущербное деление

Самый большой интерес из всех панелей форума вызвала дискуссия Кудрина с мэром Москвы на тему «Будущее экономики страны: роль агломераций»; чтобы попасть на нее, посетители занимали места еще с середины предыдущей панели. Всем желающим послушать разговор не хватило стульев, поэтому организаторам пришлось устроить трансляцию в соседнем зале.

Оба политика говорили о растущей роли агломераций. Кудрин напомнил, что половину ВВП мира

создают 380 городов и тенденция эта будет только развиваться. В России потенциально мировые агломерации могут составить Екатеринбург — Челябинск — Пермь и Томск — Новосибирск — Барнаул. Собянин заявил, что амбициозные стратегии развития российской экономики, разработанные в том числе с участием Кудрина, не

нов, которое осталось «от сталинских времен». Еще одной «нарастающей» проблемой мэр назвал попытки сделать все нормативы одинаковыми «от Чукотки до Калининграда». Россия в этом плане «не федеративное, а унитарное государство», заявил московский мэр.

Собянин оценил население московской агломерации в 30–35 млн человек, так как к ней относятся близлежащие области, в которые москвичи выезжают на лето и из которых местные жители часто приезжают на работу в столицу. При этом столица не забирает у регионов людской ресурс, а служит «форпостом» против оттока россиян за границу, уверял градоначальник. «Это ядро страны, исконное ядро, причем без нефти и газа», — заметил он. По словам Собянина, Москва — это «не черная дыра, которая высасывает таланты со всей страны, а драйвер экономики».

Кудрин парировал, что регионы все равно воспринимают Москву как конкурента. Кроме того, экс-министр во время дискуссии раскрыл ресурсы перераспределения ресурсов из крупных городов в федеральный центр, на что Собянин попросил его «взять на воспитание» нынешнего главу Минфина Антона Силуанова.

Помехи для будущего

Тему форума его организаторы обозначили как «Россия будущего». К ней и были привязаны все дискуссии — от здравоохранения до экономического развития, от

будущего интернета до видеонаблюдения на выборах. Незадолго до ОГФ тема будущего стала основной на сочинском Всемирном фестивале молодежи и студентов, где об этом говорил и президент Владимир Путин.

Кудрин назвал главным препятствием на пути будущего качество российского госуправления. «Через 10–15 лет открытия в сфере медицины приведут к тому, что появятся практически бессмертные люди, а 13% современных профессий отомрет, — отметил он. — Однако мы к этим изменениям абсолютно не готовы». По его мнению, сейчас российские власти не способны решить задачи, стоящие перед страной, и слишком серьезно регулируют многие сферы жизни.

Тема будущего прозвучала и в ходе дискуссии «Создание сети общественного наблюдения за выборами». Правда, речь шла о недалеком будущем — о марте 2018 года, когда должны состояться президентские выборы. Участники дискуссии обсудили давление властей на избирательную систему — в частности, использование админресурса и принуждение к голосованию. Одна из участниц дискуссии, глава ЦИК Элла Памфилова, пообещала, что на президентских выборах 2018 года никакой «команды сверху» голосовать за того или иного кандидата не ожидается. При этом проблема с прозрачностью выборов не исключена: по словам главы ЦИК, она может возникнуть при «определенной самодеятельности на местах».

Чтобы избежать этого, участники дискуссии призвали общественные организации создать сеть для контроля за прозрачностью выборов. Глава ЦИК заявила, что поддержит любые предложения общественников по этой теме.

Во время дискуссии «Стратегии и реальность: почему всегда наступает другое будущее» ее участники отметили, что стратегии развития России почти никогда не исполнялись. С другой стороны, они, по сути, и не были стратегиями, почитал один из участников обсуждения, замминистра экономического развития Олег Фомичев: «Ни в одном документе, которые называли стратегиями, концепциями и так далее, даже не было сделано попытки сформулировать образ будущего страны».

Декан экономического факультета МГУ Александр Аузан отметил три условия преодоления нынешнего кризиса, «эффекта колеи»: не создавать структуры под конкретных людей, распространять законы абсолютно на всех и установить коллективный контроль над насилием. С ним не согласился бизнесмен Дмитрий Потапенко: по его мнению, вместо масштабных стратегий достаточно просто «раскрепостить экономический потенциал» граждан и бизнеса и ввести «запрет на запреты». ■

МНЕНИЕ

Чем плох подход российских властей к благоустройству

Создание современного общественного пространства в городах возможно только при участии жителей, в том числе в распределении бюджетных средств на местном уровне.

РБК начинает публикацию совместных материалов с центром Res Publica Европейского университета в Санкт-Петербурге. Его сотрудники — социологи и антропологи — с 2013 года участвуют в эксперименте по привлечению жителей нескольких городов к управлению муниципальными бюджетами. Этот новый для России опыт — источник уникальных данных о проблемах взаимодействия власти и граждан.

В 2017 году знаменитое московское благоустройство добралось до регионов: по всей России запущена приоритетная программа «Комфортная городская среда». Федеральный бюджет выделил на нее 25 млрд руб. (и еще по 20 млрд планируется тратить в ближайшие три года), столько же должны добавить регионы и муниципалитеты.

В программе можно встретить хорошо знакомые москвичам выражения вроде «благоустройства территорий общественных пространств» и создания «городов для пешеходов». Есть в программе и важное новшество: ее создатели впервые заговорили об активной роли граждан, о необходимости «вовлечения людей и общественного участия в принятии решений и реализации проектов комплексного благоустройства и развития городской среды». Это похоже на шаг в сторону практик и идей, давно прижившихся в развитых странах, на признание ошибок московского опыта и попытку исправить их, спросив наконец у самих жителей, какое благоустройство им нужно.

К сожалению, ниже подзаголовков модные тезисы рассыпаются. По сути, новая приоритетная пятилетняя программа, призванная кроме прочего облагородить пространства российских городов к чемпионату мира по футболу 2018 года, — это дорогостоящая попытка внедрить на всей территории страны общенациональные стандарты благоустройства, прежде отданного на откуп муниципальным властям. В итоге в Норильске, Краснодаре, Астрахани и Чите предлагается по единому плану создавать «общественные пространства», благоустроенные «в лучших традициях» постсоветской Москвы. В развитых странах такой подход уже десятилетия считают устаревшим.

От созерцателя к потребителю

Благоустройство по-советски знакомо всем нам по клумбам в центре городских площадей, вазонам

на ограждениях проезжей части, выложенным цветами-однолетками приветственным лозунгам на склонах. Это эстетическая парадигма благоустройства, где «благо» сводится к «красоте» — такой, как ее представляют ответственные за благоустройство чиновники и ландшафтные архитекторы. Суть ее — украшение ландшафта. Хотя и определенная прагматика такому подходу не чужда. Возможно, он имел и имеет целью создать состояние умиротворения и гармонии в мятущихся душах городских жителей.

В постсоветское время эстетическая парадигма благоустройства постепенно была вытеснена потребительской. Здесь в центр поставлен не созерцатель, а потребитель, приходящий поглазеть, потрогать, купить, поглядеться. Таблички «по газонам не ходить» сменились приглашающими к лежанию на траве шезлонгами, а стоимость ухода за вытаптываемой травой была заложена в арендную плату соседних кафе. Форма газонов стала современнее: сложные геометрические фигуры пришли на смену концентрическим кругам, «якорям» и «солнышкам».

Однако важно понимать, что оба описанных выше подхода не имеют никакого отношения к созданию настоящих «общественных пространств» в современном понимании.

От потребителя к гражданину

Создание в городе общественных пространств — это не вопрос удовлетворения потребителей. Это подход к проектированию городской среды, который ориентирован на превращение горожан в граждан.

Гражданин здесь тот, кто готов тратить время и силы на создание блага не только для себя, своей семьи или своей социальной группы. Он способен подниматься над частными интересами и помыслить город как общее достояние, где нужно не огораживать блага заборами и шлагбаумами, а открывать для людей; не ломать и уносить домой, а чинить и приносить из дома.

Что может способствовать такой перестройке сознания? В первую очередь — механизмы вовлечения жителей в создание городской среды. В России уже есть примеры таких механизмов. Это проекты «Твой бюджет» (Санкт-Петербург), «Я планирую бюджет» (Сосновый Бор Ленинградской области) и аналогичные в нескольких других городах. Суть в том, что жителям предлагается участвовать в распределении небольшой доли муници-

пального бюджета: проводится конкурс заявок, идет детальная проработка реализации совместно с чиновниками и голосованием определяются заявки-победители. Российский опыт в целом подтверждает то же, что известно на примере западных городов: когда жителей приглашают к обсуждению, дают им реальную власть и вовлекают в разработку проектов, в процессе этой работы у людей меняется взгляд. Приходя с мыслью пролоббировать нечто полезное лично для себя, участник обсуждения в итоге отстаивает общий проект с учетом интересов тех категорий людей, о ком он никогда и не думал, — собачников, родителей с маленькими детьми, автомобилистов, инвалидов и прочих.

«В Норильске и Краснодаре, в Астрахани и Чите предлагается по единому плану создавать «общественные пространства», благоустроенные «в лучших традициях» постсоветской Москвы. В развитых странах такой подход уже десятилетия считают устаревшим»

Так в Сосновом Бору появилась уникальная детская площадка, известная на весь город своими удобством и продуманностью. Примечательно, что первоначально у этой идеи были противники — жители домов, возле которых планировалось разместить площадку. Ее пришлось перенести, но она осталась общедоступной. Когда же площадка стала мегапопулярной в городе, жители «консервативных» домов пожалели, что не стали участниками проекта.

Проект Минстроа

Методические материалы к федеральному проекту, подготовленные Минстроем и единым, как принято, оператором проекта КБ «Стрелка», включают описание всех современных мировых трендов, от программирования общественных пространств до инструментов вовлечения граждан в проектирование. При этом вовлечение граждан стоит тезисом номер один. Но в самих документах, на основе которых регионы и будут отчитываться о выполнении программы, речь идет главным образом об уборке,

Олег Паченков,
социолог,
директор Центра прикладных исследований Европейского университета



ФОТО: Александр Николаев/PhotoXPress

освещении и досуге. Успех оценивается по количеству благоустроенных площадей, процентам и долям благоустроенных пространств к другим территориям в городе, охвату групп населения и числу малых архитектурных форм. Единственным фактическим отражением тезиса о вовлеченности можно считать такой показатель, как «информация о наличии трудового участия граждан, организаций в выполнении мероприятий по благоустройству дворовых территорий, муниципальных территорий общего пользования (при наличии такой практики)». При всем желании за ним трудно усмотреть механизмы «соучаствующего проектирования» и общего принятия решений.

отчетности. В какой-то мере это смешение отражает реальность наших городов, и это нормально: появление каждой новой парадигмы не означает полный отказ от предыдущих. Сложные и разнообразные современные города должны включать пространства всех трех типов. Однако стратегия федерального уровня как минимум должны сознавать и отражать в формулировках, чем различаются эти подходы и почему показатели эффективности, разработанные для одного из них, неуместны для другого.

Масштабное единообразие

Второе основание коренится даже не в содержании происходящего, а в способе его воплощения в жизнь, — с размахом, сразу, везде и одинаково, несмотря на чрезвычайное разнообразие условий жизни в разных частях России. Масштабность процесса, в рамках которого в считанные годы предполагается охватить 12 тыс. муниципалитетов и 72 региона, поражает воображение и заставляет усомниться в его успехе. Невнимание к региональным отличиям может сыграть злую шутку с проектом, который, если вести речь не о скамейках, клумбах и фонарях, а о людях, требует крайне осторожного подхода и отказа от тактики быстрых побед, с помощью которых чиновникам предлагается о нем отчитываться. Вместо требования применить единый алгоритм во всех регионах страны стоило бы предложить небольшое число разнотипных пилотных регионов и муниципалитетов с последующей доработкой инструментария.

Кроме того, такой масштаб проекта при единообразии подхода неизбежно приведет к преимуществу количества над качеством и формы над содержанием: за положенными в основу отчетности словами и цифрами исчезнет самое главное — то, для чего проект придумывался.

Но все это помимо прочего означает, что общественные городские пространства это все еще наше потенциальное будущее. Случится ли оно и в каком виде, зависит от нашей способности начать эти пространства создавать. Поэтому самый главный вопрос, на который следует отвечать, формулируя стратегию развития городов, заключается не в том, какую среду мы хотим создать, а в том, каких людей мы рассчитываем получить.

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

Два типа городских пространств, которым посвящена значительная часть минстроевских рекомендаций, — это парки и дворы. Ни те ни другие не обладают достаточным потенциалом для создания общественных пространств, зато это прекрасные, понятные чиновникам старшей закалки полигоны для применения навыков классического благоустройства — уборки, освещения, озеленения.

Предлагаемая Минстроем программа — колоссальный шаг вперед по сравнению с тем подходом к благоустройству, что мы имели еще совсем недавно. Но ее изъяны грозят дискредитировать это благое начинание.

Концептуальная путаница

Первое основание для критики: программа произвольным образом смешивает все три вышеописанные парадигмы работы с городской средой (эстетическое благоустройство, потребительское благоустройство и проектирование общественных пространств) на уровне терминов, тезисов, лозунгов, показателей

ДИПЛОМАТИЯ Чем завершился саммит ЕС и шести стран бывшего СССР

Партнерство осталось без европейской перспективы

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

На саммите «Восточного партнерства» в пятницу ЕС и шесть стран бывшего СССР обсудили развитие отношений. В ЕС восточных партнеров не зовут, а итоговую декларацию пришлось смягчить из-за разногласий, вызванных позицией России.

Брюссельские страсти

В пятницу в Брюсселе прошел пятый саммит «Восточного партнерства». Этот формат сотрудничества призван укреплять политические и экономические связи стран Евросоюза с бывшими республиками СССР: Арменией, Азербайджаном, Беларуссией, Грузией, Молдавией и Украиной. Он был задуман в 2009 году как площадка для развития отношений с бывшими советскими республиками, ставшими после очередного расширения ЕС (в 2004 году) соседями союза. Однако, как отмечает Deutsche Welle, катализатором интереса европейцев к Восточной Европе и Закавказью стал грузино-югоосетинский конфликт.

Первый саммит партнерства состоялся в 2009 году в Праге. Но впервые за семь лет его существования встреча на высшем уровне прошла в столице ЕС. Проведение саммита в Брюсселе должно было показать статус мероприятия, заявляла президент Эстонии Керсти Кальюлайд, чья страна сейчас председательствует в ЕС.

Предыдущий саммит состоялся в мае 2015 года в Риге и едва не завершился скандалом. Не все участники были готовы принять итоговую декларацию с упоминанием присоединения Крыма к России как «незаконной аннексии». В итоге в коммюнике была отмечена «особая позиция» Армении и Беларуссии по этому вопросу.

К российской угрозе европейские политики регулярно возвращались накануне саммита и на са-



Петр Порошенко (слева) думал отказаться от поездки на саммит, опасаясь того, что перспектива членства его страны в союзе не будет признана. На фото: президент Латвии Раймонд Вейонис (в центре) и премьер-министр Великобритании Тереза Мэй (справа)

мой встрече. До начала саммита пресс-служба премьер-министра Великобритании Терезы Мэй сообщила: британский лидер намерена поднять на встрече вопрос «российской угрозы». Журналистам британский премьер сказала, что «враждебные страны вроде России могут угрожать потенциалу роста» их восточных соседей.

Однако канцлер ФРГ Ангела Меркель перед началом встречи отметила, что в случае с каждой из шести стран центральную роль играют именно их отношения с Россией. «Я намерена обсудить с президентом Петром Порошенко конфликт России с Украиной и показать ему, что даже в такой тяжелой ситуации возможен хотя бы небольшой прогресс», — добавила она.

Не смог обойти российскую тему стороной и министр иностранных

дел Беларуссии Владимир Макей, возглавивший делегацию своей страны. Он отметил, что Минск находится «меж двух огней» в лице России и ЕС, поэтому всячески призывает к объединению евразийского и европейского интеграционных процессов. Беларуссия и еще один участник партнерства Армения вместе с Россией и Казахстаном входят в Евразийский экономический союз. Участники ЕАЭС не раз говорили о необходимости сотрудничества с ЕС в области торговли, но пока сотрудничество между союзами не развивается.

На саммитах «Восточного партнерства» Макей заменяет президента Александра Лукашенко. Обычно в этих встречах участвуют главы государств; ранее Лукашенко был под европейскими санкциями, но в феврале 2016 года они были

сняты, и этой осенью Брюссель направил ему приглашение на участие в саммите. За несколько дней до начала мероприятия президент все же отказался приехать в Брюссель. По мнению литовского президента Дали Грибаускайте, такое решение обусловлено давлением со стороны Москвы.

Глава Евросовета Дональд Туск на итоговой пресс-конференции упомянул и о гибели накануне пяти украинских солдат в Донбассе. По его словам, это «очередное доказательство трагических последствий российской агрессии на Украине».

Брюссельский компромисс

Несмотря на жесткие высказывания в адрес Москвы, в итоговом заявлении саммита о ее роли не го-

ворится. Два года назад в итоговой декларации саммита ситуации на Украине был посвящен отдельный пункт. В нем указывалось, что все участники саммита поддерживают деэскалацию и политическое решение украинского кризиса на основе уважения независимости, суверенитета и территориальной целостности, а страны ЕС, как было написано, поддерживают свои заявления по Украине, в том числе по «незаконной аннексии Крыма и Севастополя».

В резолюции, одобренной 24 ноября, не содержится упоминаний о России, Крыме или Донбассе. В документе прописана лишь «приверженность ЕС территориальной целостности и независимости всех своих партнеров».

«Как всегда, совместные декларации — это компромисс. Лично я бы предпочел, чтобы тон и язык документа был более амбициозным. Но демонстрация единства все же важнее всего», — подчеркнул по итогам саммита Туск. Порошенко сказал журналистам, что Украине «не все удалось» на саммите. Но, напомнил он, действия России в Крыму были осуждены в ранее принятых заявлениях.

Отход ЕС от жестких позиций объясняется тем, что европейские лидеры понимают: препятствием в разрешении украинского кризиса является позиция Киева, объясняет заведомо европейских политических исследований ИМЭМО Надежда Арбатова. Она подчеркивает, что говорить о серьезных изменениях европейской политики будет «примитивным», так как Брюссель по-прежнему исходит из того, что Москва грубо нарушила международные нормы и аннексировала Крым. «Россия остается важным партнером. Для европейских лидеров некомфортно жить в ситуации напряженности, и они, конечно, ищут пути», — добавляет Арбатова.

Нет в итоговой декларации и упоминания о «европейской перспективе» участников партнерства.

CLASSIFIED | НЕДВИЖИМОСТЬ

РЕКЛАМА

biztorg.ru

Открой свой бизнес
под известным брендом

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

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117993, г. Москва,
ул. Профсоюзная, д. 78, стр.1, ОГРН 1027700316159
Реклама 16+

РБКБИЗТОРГ

**КОММЕРЧЕСКИЕ
ПОМЕЩЕНИЯ:**

В ЖИЛОМ КВАРТАЛЕ
ПРЕМИУМ-КЛАССА

- STREET RETAIL*
- БИЗНЕС-ЦЕНТР
- ОФИСНЫЕ
- ТОРГОВЫЕ
- ШОУ-РУМЫ

ЦАО
МЕТРО-70 м
SALE**

РЕЗИДЕНЦИЙ
АРХИТЕКТОРОВ

afpochtovaya.ru
8 (495) 104-33-29
WAFI DEVELOPMENT

ЗАСТРОЙЩИК ЗАО «МТОК» ОГРН 1027739208474. ПРОЕКТНАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ НА САЙТЕ AFIPOCHTOVAYA.RU.* УЛИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, ** ПРОДАЖА
Реклама

Такая формулировка использует ЕС, когда говорится о потенциальных членах ЕС. В одобренном всеми странами тексте признаются только «европейские устремления и европейский выбор соответствующих партнеров». Такая формулировка ЕС говорит о тесных связях, но не о членстве, указывает Reuters. На том, чтобы в отношении Украины была использована формулировка, предполагающая возможность вхождения в ЕС, настаивали представители Киева. По информации «Польского радио», Порошенко даже думал отказаться от поездки на саммит, опасаясь того, что перспектива членства его страны в союзе не будет признана.

В разговоре с РБК европейские чиновники отмечали: на данный момент отношения ЕС с восточными соседями и так достаточно глубокие, сейчас лучше всего поддерживать и развивать существующие форматы. В тексте итоговой декларации подчеркивается: «Масштабы и глубина нашего сотрудничества определяются амбициями и потребностями ЕС и партнеров, а также темпами и качеством реформ». На итоговой пресс-конференции Туск и президент Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер говорили: «Восточное партнерство» не связано с расширением ЕС, вступлением туда новых стран.

Армения станет ближе

Историческим событием саммита президент Армении Серж Саргсян и его европейские партнеры назвали подписание соглашения о всеобъемлющем и расширенном сотрудничестве Армении и ЕС, которое вечером 24 ноября произошло в Брюсселе.

Еще в 2013 году Армения вместе с Украиной собирались подписать на саммите в Вильнюсе того же года соглашения об ассоциации с ЕС. Однако Саргсян в сентябре 2013 года побывал на встрече с президентом России Владимиром Путиным, после которой заявил, что Ереван не будет подписывать соглашения, экс-президент Украины Виктор Янукович тянул с решением об отказе от подписания дольше. Полгода спустя, уже после смены власти на Украине, Киев все же подписал документ.

В соглашении Армении и ЕС говорится об углублении сотрудничества. Был решен и ряд вопросов юридического характера: например, использование слова «коньяк» армянскими производителями напитка Евросоюз продлит еще на 25 лет. Однако в документе намеренно не говорится о перспективе соглашения по свободной торговле Армении и ЕС, чтобы не вызывать противоречий с участием Армении в ЕАЭС, рассказали РБК европейские чиновники. Официальный представитель МИД России Мария Захарова говорила, что в Москве понимают, что у Армении могут быть свои внешнеполитические интересы.

Белоруссия же, по словам министра иностранных дел Макея, активно обсуждает создание первого двустороннего договора республики с ЕС. Сейчас двусторонние отношения основаны на соглашении 1989 года. ■

При участии
Александра Атасунцева

МНЕНИЕ

Как психологи рисуют политический портрет Трампа

Современная политика становится все более персоналистской, тем важнее становится анализ психологических особенностей ее ключевых фигур. Но на пути такого анализа встают профессиональные этические ограничения.

Политический стиль Дональда Трампа дает повод журналистам и публике не только критиковать его действия, но и называть президента нарциссом и даже говорить о наличии у него той или иной формы нарциссического расстройства личности. Как ни относиться к подобным оценкам, раздаваемым и бытовой, и профессиональной экспертизой, нельзя не признать, что они уже повлияли на стиль политической борьбы. Проблема выходит далеко за рамки сугубо личных странностей нынешнего президента США.

В декабре 2016 года три американских профессора психиатрии настоятельно рекомендовали Бараку Обаме направить Трампа на комплексное нейропсихиатрическое обследование. Трудно сказать, как могла бы выглядеть подобная процедура и какие на то есть правовые основания, однако заявление имело резонанс. Что объяснимо: речь шла о достаточно понятных проблемах психики, таких как завышенная самооценка, импульсивность, гиперчувствительность к критике. Самое сильное утверждение было о неспособности Трампа различать фантазии и реальность.

Через месяц после вступления в должность Трамп провел пресс-конференцию, которую многие журналисты расценили как безумную. Информационным поводом было назначение декана факультета юстиции Международного университета Флориды Александра Акоста министром труда. На представление чиновника ушло 56 секунд, после чего Трамп заявил: «Я здесь для того, чтобы сказать американскому народу о том невероятном прогрессе, которого удалось добиться за четыре недели, прошедшие с моей инаугурации... Я не думаю, что был еще такой президент, которому удалось добиться так много за столь короткий промежуток времени».

Такое поведение только подтверждало подозрение врачей. Дело дошло до публикации психиатрических диагнозов с прямой и жесткой формулировкой: злокачественный нарциссизм. Об этом, в частности, сообщил известный клинический психотерапевт Джон Гартнер. Основные симптомы: самовлюбленность, антисоциальное поведение, агрессия, садизм. С легкой руки эксперта многие американские специалисты объединились в движение «Психиатры против трампизма», опубликовавшее манифест с доказательствами пси-

хического неблагополучия Трампа. Среди них присутствуют «политика поиска козла отпущения и изгнание целых групп людей, считающихся опасными, включая иммигрантов и религиозные меньшинства; преследование и высмеивание конкурентов и критиков; культ личности сильного правителя, апеллирующего к страхам и гневу».

Самым отчаянным пока выглядит заявление классика литературы ужасов Стивена Кинга в Twitter от 4 мая 2017 года: «То, что у этого парня палец на красной кнопке, страшнее любой истории ужасов, что я написал... Твиты Трампа в его первые 100 дней на посту президента рисуют довольно четкий портрет: он олицетворяет просто хрестоматийный пример нарциссического расстройства личности».

«В Штатах фиксируется подлинная эпидемия нарциссизма с проблесками пандемии.

В студенческой среде темпы распространения

расстройства за десятилетие увеличиваются в разы.

Так что не стоит отмахиваться от ситуации, когда

нарцисса выбирают нарциссы»

Нечто подобное уже было. В 1964 году, в ходе первой президентской кампании после убийства Джона Кеннеди, более тысячи психологов и психиатров публично объявили кандидата от республиканцев Барри Голдуотера недостаточно психически устойчивым, чтобы ему можно было доверить ядерные коды доступа. Речь в том числе шла о паранойальных проявлениях на почве холодной войны. Позиция специалистов «помогла» Голдуотеру с треском проиграть выборы Линдону Джонсону.

Эта история долго обсуждалась, пока в 1973 году Американская психиатрическая ассоциация не ввела «Правило Голдуотера», запрещающее членам ассоциации высказываться о психическом здоровье публичных персон, если они не были обследованы ими лично. Эту норму ее противники сразу же прозвали «правилом кляпа». Тем не менее в августе 2016 года доктор Мария Оквендо, президент Американской психиатрической ассоциации, заново осудила дистанционную диагностику: «Уникальная атмосфера этой президентской кампании может вызвать у некоторых желание подвергнуть психоанализу кандидатов, однако подобные действия не только противоречат этике, но и являются безответственными».

Назрел раскол. В конце июля 2017 года другая профессиональная структура, Американская ассоциация психоаналитиков, оповестила

3,5 тыс. своих членов о том, что они не обязаны подчиняться пресловутому правилу и могут свободно высказываться о психическом здоровье президента. Один из аргументов: «Поведение Трампа отличается от всего, с чем нам приходилось сталкиваться ранее».

Психоаналитики всегда были большими анархистами, чем психиатры. В ответ более влиятельная Американская психиатрическая ассоциация (36 тыс. членов) не преминула напомнить, что «Правило Голдуотера» для нее остается в силе.

В центре спора оказалась цена вопроса. На одной чаше весов профессиональные принципы и этика, на другой... страшно подумать что. Через три недели после инаугурации Трампа 35 экспертов в The New York Times заявили, что «Пра-

вило Голдуотера» не позволило им «в эти критические времена» ознакомить журналистов и конгрессменов с крайне важными выводами. В ответ Аллен Фрэнсис, одна из самых влиятельных психиатров страны, академично определила происходящее как «bullshit». Она заявила о необходимости различать «плохое поведение» и «психическое заболевание», напомнив также, что такая размашистая публичная диагностика может оказаться оскорбительной для действительно страдающих данным расстройством. При этом доктор однозначно выразила свои чувства в отношении Трампа: «Психиатрические оскорбления — неправильный способ противодействия нападкам Трампа на нашу демократию... Его психологические мотивы слишком очевидны, чтобы быть интересными, и их анализ не помешает ему продолжить гонку за властью».

По поводу гонки за властью — все не совсем так. Психопатолог-диагност и политтехнолог — разные профессии. Атака психиатров на Голдуотера привела к самому сокрушительному поражению за всю историю американской демократии. Сейчас многое изменилось. Нарциссизм становится знаком времени, «духом постмодерна». В Штатах фиксируется подлинная эпидемия нарциссизма (до 10% населения) с проблесками пандемии. В студенческой среде темпы распространения расстройства за

десятилетие увеличиваются в разы. Так что не стоит отмахиваться от ситуации, когда нарцисса выбирают нарциссы.

Не менее важен и другой принцип политтехнологии: необходимо изо всех сил бороться за каждый голос, так как именно он может оказаться решающим. И сейчас на фоне обсуждения импичмента Трампа трудно сказать, не окажется ли в итоге нарциссический след не менее значимым, чем «русский». Аллен Фрэнсис написала «библию диагностов», но в политике другая библия. Не случайно это сказано именно сейчас: «Нарциссизм — излюбленный диагноз для политических лидеров любой партии, противостоящей твоей собственной». Автор — Кристин Домбек, автор популярных книг по философии.

Новизна также в том, что предельно открытые формы политической коммуникации делают менее обязательным для аналитика личный контакт с пациентом. Данных хватает в потоке не всегда контролируемого публичного красноречия Трампа.

Здесь вообще важен не столько личный диагноз, сколько тренд, связанные с ним издержки и риски. В постсовременной философии эти границы между нормой и патологией и вовсе размыты, подвижны. В общем виде это более рационально, чем жесткие подходы диагностов, привыкших готовить психиатрические заключения для суда. Вопрос элементарного баланса: что мы приобретаем, следуя профессиональному ригоризму и что теряем в огромных, еще даже близко не очерченных пространствах понимания новейшей политики, особенно персоналистской и апеллирующей к эмоциям. Не тот ли это случай, когда молчание смерти подобно?

Наконец, это просто технологично. Один из комментаторов утверждал: «Поймите, у Трампа авторитарный тип личности. Он очень раним. Он нарциссист, у него огромное самолюбие. Ему необходимо, чтобы Путин относился к нему по-хорошему». Перед саммитом АТЭС во Вьетнаме наша пропаганда массово тиражировала очень сервильные и не очень умные заметки, являя непревзойденное искусство заголовка: «Беспомощный Трамп едет «на ковер» к Путину». Такие эффекты выставляют нарциссом скорее собственного президента, особенно если потом встреча вдруг срывается.

Кстати, у нас на политическом и массовом уровне тоже эпидемия нарциссизма, хотя существенно иная и вовсе не исследованная. Но это уже тема отдельного разговора.

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



ФОТО: Макс Новиков/PhotoXPress

Совбез России поручил ФСБ идентифицировать геймеров

Террористов выводят из игры

МАРИЯ КОЛОМЫЧЕНКО

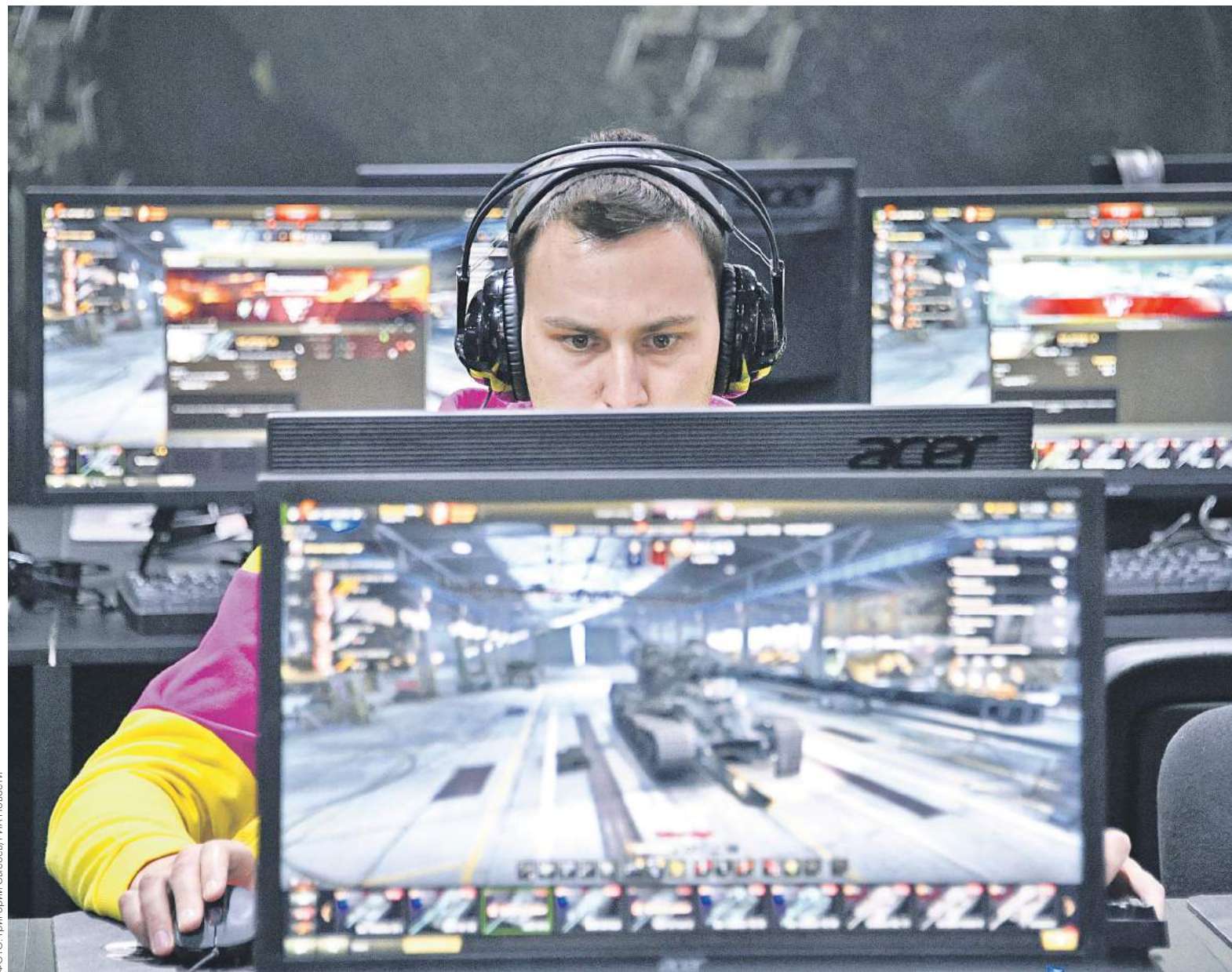
Совет безопасности поручил ФСБ ввести идентификацию пользователей онлайн-игр и социальных сетей с помощью сотовых телефонов. Власти не раз утверждали, что в игровых чатах общаются террористы. Эксперты считают меру избыточной.

Добрались до геймеров

Совет безопасности России на заседании 26 октября поручил Минкомсвязи совместно с ФСБ до 1 июня 2018 года разработать дополнительные меры регулирования деятельности организаторов распространения информации (ОРИ) в интернете, то есть всех интернет-ресурсов, которые дают пользователям возможность обмениваться сообщениями. В частности, речь идет о распространении на онлайн-игры и социальные сети требований, которым с 1 января 2018 года должны подчиняться мессенджеры, — об обязательной идентификации пользователей по номеру мобильного телефона и передаче этих данных правоохранительным органам по запросу. Информация об этом поручении содержится в протоколе заседания Совбеза, подписанном 5 ноября президентом России Владимиром Путиным (копия есть у РБК, его подлинность подтвердил один из федеральных чиновников).

Деятельность ОРИ регулирует закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации». По нему ОРИ должны предоставлять по требованию ФСБ ключи шифрования от переписки пользователей, но идентифицировать их они не обязаны. Однако с 1 января 2018 года вступят в силу поправки к закону, по которым один из видов ОРИ — мессенджеры — должны будут проводить такую идентификацию. Владельцы мессенджеров будут заключать договоры с сотовыми операторами и запрашивать у пользователей номера мобильных телефонов, чтобы в дальнейшем идентифицировать их через базу данных оператора.

Как именно будет организован процесс, пока непонятно. Детали должны быть описаны в подзаконных актах, которые еще не приняты, говорит главный аналитик Российской ассоциации электронных коммуникаций Карен Казарян. Он напоминает, что согласно так называемому закону Яровой с 1 июля 2018 года ОРИ будут обязаны в течение года хранить на территории России всю информацию о фактах коммуникации пользователей и до шести месяцев — содержание их переписки. «Требования «закона Яровой» делают предложение о дополнительной идентификации пользователей неактуальным и избыточным. Операторы уже идентифицируют абонентов по действующему законодательству. Сопоставление данных абонентов и пользователей ОРИ бу-



Геймеры уверены, что идентификацию пользователей будет трудно осуществить, так как большинство онлайн-игр разрабатывается иностранцами

дет тривиальной задачей», — говорит Казарян. Он считает странным распространение требования на онлайн-игры. «Соцсети в принципе и сейчас запрашивают у пользователей номер мобильного телефона для подтверждения аккаунта. Судя по всему, миф о террористах, общающихся в массовых многопользовательских онлайн-играх, все еще актуален», — указывает Казарян.

Представители органов власти действительно несколько раз отмечали, что игры используются для общения террористами. «В Париже террористы организовывали свои коммуникации не только посредством зашифрованных мессенджеров, но и, насколько я знаю, через PlayStation 4, где невозможно определить, относятся ли призывы стрелять и убивать к событиям виртуальной игры или реальной террористической атаки», — говорил в феврале 2016 года глава Роскомнадзора Александр Жаров.

В реестре ОРИ, который ведет Роскомнадзор, сейчас несколько десятков сервисов обмена сообщениями, среди которых мессенджеры Telegram и WeChat, социальные сети «ВКонтакте» и «Одноклассники», сайты знакомств Badoo и Mamba и др. По данным

Mediascope на октябрь 2017 года, ежемесячная аудитория наиболее популярной в России социальной сети «ВКонтакте» составляет 41,3 млн человек, «Одноклассников» — 27,5 млн, Facebook — 19,1 млн. По данным игрового

проекта StreamPub, в России насчитывалось 47 млн пользователей онлайн-игр по итогам 2016 года

По данным игрового проекта StreamPub, в России насчитывалось 47 млн пользователей онлайн-игр по итогам 2016 года

проекта StreamPub, в России насчитывалось 47 млн пользователей онлайн-игр по итогам 2016 года. Годом ранее, по данным Mail.Ru Group, число геймеров в стране составляло 43 млн человек.

Игра в прятки

«У руководства нашей страны есть странная мысль, что для борьбы с терроризмом нужно контролировать любые каналы общения людей. Во всем мире выпускаются десятки тысяч игр в год, значительная

часть из них содержит в себе чаты, в которых игроки могут общаться. Каким образом они собираются заставить всех разработчиков в мире исполнять требования российского законодательства, когда доля российского рынка от мирового составляет около 2%?» — говорит Сергей Орловский, основатель компании-разработчика игр Nival. Он прогнозирует, что большая часть иностранных разработчиков игр игнорирует это требование. «Я думаю, лишь крупные производители игр из топ-10 подчинятся данному требованию», — считает Орловский.

Собеседник РБК на игровом рынке отмечает, что власти могут быть обеспокоены не только террористической угрозой, но и обсуждением и координацией ми-

тингов оппозиции в игровых чатах. «У популярных игр вроде World of Tanks аудитория большая, и в чатах там действительно могут обсуждать и политическую повестку», — говорит собеседник РБК.

В то же время руководитель игрового направления Mail.Ru Group Василий Магурян говорит, что идентификация позволит пользователям защитить свой аккаунт. «Сейчас подтвердить аккаунт в игре можно либо с помощью адреса электронной почты, либо через социальные сети. А они, в свою очередь, в большинстве случаев и так привязаны к номеру мобильного телефона. Новые способы верификации дают больше возможностей защитить аккаунт. То есть каждый может выбрать то, что удобно именно ему. Поэтому, оценивая целесообразность того или иного способа идентификации пользователей, нужно в первую очередь понимать, сделает ли он их игровой опыт лучше», — говорит Магурян.

Пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков и пресс-секретарь премьер-министра России Наталья Тимакова отказались от комментариев. Представители Минкомсвязи и ФСБ не ответили на запросы РБК. ■

КСО Форум РБК: курс на устойчивое развитие бизнеса

Третий рейтинг

«Топ-50 менеджеров по КСО»

подготовлен Ассоциацией менеджеров



Дмитрий Зеленин
президент-основатель
Ассоциации менеджеров

Ассоциация менеджеров рада представить итоги третьего ежегодного рейтинга «ТОП-50 менеджеров по корпоративной социальной ответственности» в 2017 году.

Организация рейтинга явилась логичным продолжением поступательной деятельности Ассоциации менеджеров в становлении и развитии КСО в современной трактовке, когда КСО рассматривается как эффективное инвестирование, а не расходы.

В этом году мы можем констатировать примерно равное соотношение отечественных и иностранных компаний, сотрудники которых представлены в рейтинге. Очевидно, что российские компании все активнее внедряют и применяют КСО, осознавая, что устойчивое развитие невозможно без социального благополучия.

На сегодняшний день одна из важнейших тенденций, связанная с КСО в России, - зрелый подход бизнеса к использованию принципов корпоративной социальной ответственности.

Планомерная актуализация важности принципов КСО государственными и общественными организациями влияет на понимание бизнесом того, что нельзя получать экономические выгоды без роста благополучия сотрудников и местных сообществ.

1/ Ирина Бахтина

Вице-президент по устойчивому развитию бизнеса и корпоративным отношениям, Юнилевер Русь

2/ Наталья Поппель

Начальник управления по КСО и бренду, Северсталь менеджмент

3/ Елена Серегина

Директор департамента корпоративной социальной ответственности, Мобильные ТелеСистемы

4/ Светлана Ивченко

Директор Департамента социальной политики, Норильский никель

5/ Юлия Мазанова

Директор по социальной политике и корпоративным коммуникациям, Металлоинвест

6/ Рустам Закиев

Директор департамента коммуникационных и социальных проектов, ОК РУСАЛ

7/ Елена Вишнякова

Директор по связям с общественностью, En+ Group*

8/ Наталья Гончар

Начальник отдела социальной деятельности, Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.

9/ Дмитрий Кольчугин

Руководитель по внешним коммуникациям, АФК «Система»

10/ Ольга Прохода

Руководитель отдела по социальным проектам, Нестле Россия

11/ Мария Курносова

Директор по коммуникациям, КСО, АШАН Ритейл Россия

12/ Раиса Полякова

Yum! Brands Russia*, Генеральный директор KFC* Россия и СНГ

13/ Александра Бабкина

Руководитель проекта Добро Mail.Ru*, Mail.Ru Group*

14/ Инга Трофимова

Менеджер по вопросам КСО, Делойт

15/ Надежда Кисилева

Начальник управления по внешним и внутренним коммуникациям, Детский мир

16/ Стефан Звегинцов

Председатель Совета директоров, Директор по внешним связям и устойчивому развитию, Энел Россия

17/ Татьяна Шахнес

Директор по связям с общественностью, LG Electronics Rus*

18/ Мария Захарова

Директор по коммуникациям и социальному развитию ГК «Новард»

19/ Владимир Торин

Директор департамента внешних связей, Еврхим

20/ Александр Архипов

Директор по корпоративной благотворительности и внутренним коммуникациям, JTI* Россия

21/ Кирилл Алявдин

Директор по корпоративным коммуникациям, Tele2*

22/ Юлия Богданова

Менеджер по корпоративной социальной ответственности, КРМГ*

23/ Сергей Кривошеков

Директор по корпоративным вопросам и социальным программам, ММК

24/ Антон Назаров

Директор по связям с общественностью, руководитель Блока информационной политики, Интер РАО

25/ Евгения Чистова

Руководитель проектов КСО, ВымпелКом

26/ Наталья Владимирская

Руководитель социальных проектов, ГК «Медси»

27/ Анна Казарина

Начальник управления региональной политики, Газпром нефть

28/ Елена Киянова

Управляющий по взаимодействию с общественными организациями и корпоративным благотворительным программам компании, Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг

29/ Елена Селиванова

Менеджер по корпоративным отношениям, Марс

30/ Анна Сошинская

Руководитель отдела социальной корпоративной ответственности, Амвэй

31/ Анастасия Громова

Заместитель руководителя департамента по связям с общественностью, Акрон

32/ Дмитрий Агишев

Руководитель Управления связей с общественностью, корпоративных отношений и маркетинга, Дойче Банк*

33/ Юлия Левкович

Менеджер по КСО и устойчивому развитию бизнеса, Объединенные Пивоварни Хейнекен

34/ Анна Шабарова

Вице-президент по кадровой политике и социальной ответственности, Русская медная компания

35/ Наталья Бенеславская

Менеджер по устойчивому развитию, ИКЕА*

36/ Елена Шипачёва

Руководитель проектов по Внешним коммуникациям, Леруа Мерлен Восток

37/ Галина Ратникова

Вице-президент по работе с органами государственной власти и КСО, УК «ПМХ»

38/ Леонид Игнат

Директор по информационной политике и связям с общественностью, АЛЬФА-БАНК*

39/ Михаил Зубарев

Руководитель направления по устойчивому развитию, DIAGEO*

40/ Галина Григорьева

Менеджер по устойчивому развитию, Арконик Россия

41/ Ирина Кенюхова

Директор Департамента коммуникаций и КСО, БИОКАД

42/ Наталья Ожегина

Заместитель Председателя Правления, ФСК ЕЭС

43/ Анастасия Малицина

Руководитель по КСО и благотворительности, УК «Сегежа Групп»

44/ Светлана Балаян

Менеджер по организации мероприятий и социальной ответственности, Байер

45/ Дарья Гончарова

Директор по устойчивому развитию, Polymetal International plc*

46/ Татьяна Мартынова

Начальник управления по связям с общественностью, МГТС

47/ Дарья Зленко

Руководитель по внутренним коммуникациям и социальным проектам, Эльдорадо

48/ Татьяна Полякова

Менеджер по корпоративной социальной ответственности в странах Восточной Европы САН ИнБев

49/ Александр Павлов

Руководитель направления по развитию социальных проектов, Группа «Илим»

50/ Марина Видо

Менеджер по КСО, Санофи Россия

ИНФРАСТРУКТУРА Зарплатный банк метрополитена выиграл тендер на размещение банкоматов на станциях

ВТБ уходит под землю

ЕКАТЕРИНА ЛИТОВА,
МАРИНА БОЖКО

Зарплатный банк Московского метрополитена ВТБ выиграл тендер на размещение банкоматов в метро. Победитель предыдущего тендера Сбербанк демонтирует свои банкоматы на станциях метро.

ВТБ приступил к установке банкоматов в Московском метрополитене в конце октября этого года, рассказали РБК в пресс-службе банка. «Всего планируется установить 94 устройства на 65 станциях, из них 30 АТМ уже установлены», — уточнили в ВТБ.

Установка банкоматов осуществляется в рамках выполнения условий тендера Московского метрополитена, который банк выиграл 12 сентября 2017 года сроком на пять лет. Кроме того, ВТБ



Экономическая выгода от установки банкоматов в метро неочевидна из-за высокой стоимости обслуживания устройств в подземке

реализует эквайринговый проект по безналичной оплате проезда и пополнению карты «Тройка» с помощью банковской карты, а также зарплатный проект для сотрудников метрополитена, добавили в пресс-службе.

В то же время Сбербанк, 101 банкомат которого был установлен в метро в рамках тендера, демонтирует свои устройства, следует из информации на сайте госзакупок. «В настоящее время Сбербанк выводит устройства самообслуживания из метрополитена, так как тендер на установку устройств на территории метрополитена выиграл другой банк», — пояснили РБК в пресс-службе банка. Представитель банка добавил, что срок аренды истек в октябре. В Сбербанке не прокомментировали, насколько широким и доходным было до сих пор сотрудничество банка с Московским метрополитеном. В Московском

ФОТО: Александр Земляничко ml/Blomberg



Официальный партнер



Генеральный информационный партнер

Узнайте имена победителей

6.12

подробней на rbc.ru/awards

*Радио Монте Карло 102,1 ФМ; 16+

Реклама 16+

ПРОЦЕСС Судебный спор между авиакомпанией и Сбербанком пройдет в закрытом режиме

Секретное оружие «Сухого»

метрополитене не ответили на запрос РБК.

Начинать с нуля сотрудничество с метрополитеном, устанавливая в нем одни лишь банкоматы, — для большинства банков невыгодный бизнес из-за высокой стоимости обслуживания самих банкоматов, а также низкого количества комиссионных операций по АТМ в подземке, считают опрошенные РБК эксперты. Однако если, как в ситуации с ВТБ, банк еще и обслуживает метрополитен по другим проектам (зарплатный проект, эквайринг и т.д.), это экономически обоснованное и логичное решение. Получаемое банками вознаграждение при ис-

к статье «реклама» (в проходимых местах они также еще и рекламные носители) из-за того, что затраты банка на техническое обслуживание и аренду площадей все равно больше, чем комиссионный доход от снятия наличных, говорит председатель правления СДМ-банка Максим Солнцев.

С другой стороны, если банк обслуживает весь метрополитен и у него с ним зарплатный проект, то установка им в метро еще и банкоматов становится обоснованным и экономически выгодным проектом, говорит Игорь Антонов. «В таком случае, к примеру, инкассаторы приезжают в одну точку и инкассируют сразу

ВТБ планирует установить 94 банкомата

на 65 станциях, из них 30 АТМ уже установлены.

В то же время Сбербанк, 101 банкомат которого был установлен в московском метро, демонтирует свои устройства

пользовании банкомата не в сети банка — эмитента карты снижается, а расходы на содержание банкоматной сети растут, поскольку закупается только иностранное оборудование, цены на которое с 2014 года возросли в два раза, поясняет вице-президент Транскапиталбанка Игорь Антонов. «Чем больше операций по снятию наличных, тем сейчас для банка хуже: приходится чаще инкассировать, увеличивается оборот наличных. В итоге себестоимость растет и размер возмещения (плата одного банка другому через платежную систему) становится на уровне себестоимости, а иногда даже и в минусе», — поясняет банкир. Кроме того, по его оценкам, затраты выше и из-за более активного использования банкоматов в метро, их профилактику приходится проводить раз в месяц, а не раз в год, как для банкоматов в отделениях.

На вокзалах или в метро, где большие потоки пользователей, обслуживание банкоматов зачастую относится банками в отчеты

несколько мест сразу, в свою очередь, себестоимость этих процедур комплексно уже снижается, а доходность повышается», — заключает эксперт.

Выход на прибыльность данного проекта возможен только при комплексном обслуживании в рамках зарплатного проекта, причем лишь для крупнейших эмитентов и эквайеров, в число которых входит ВТБ, говорит еще один собеседник издания на финансовом рынке. В частности, выгода при эквайринге возникает благодаря тому, что банк — эмитент и эквайер в ходе большого количества транзакций не делится комиссией с другими банками, а только с платежной системой.

Эксперты затруднились детально оценить доходность для ВТБ данного проекта, однако не исключили, что интерес банка к нему может включать и имиджевую составляющую. «Для ВТБ это еще и важный имиджевый и инфраструктурный проект», — говорит Игорь Антонов. ▀

9 млн потенциальных пользователей

За 2016 год Московский метрополитен перевез 2,378 млрд пассажиров, говорится на сайте метрополитена. В среднем ежедневно услугами метрополитена пользуются более 7 млн пассажиров. В будние дни этот показатель наивысший в мире и превышает 9 млн человек. Около 56% составляет доля Московского метрополитена в перевозке пассажиров среди предприятий городского пассажирского транспорта столицы.

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

«Учитывая, что АХК «Сухой» выполняет оборонные заказы, можно предположить, что именно это обстоятельство и послужило причиной проведения процесса в закрытом режиме», — предполагает он.

Из уже вынесенных решений по этому спору в карточке дела на сайте суда опубликованы не все. РБК обратился с запросом в Верховный суд: каким образом определяется, подлежит или нет публикации резолютивная и мотивировочная части решения суда в закрытом процессе? Но ответа не получил.

Сбербанк и «Сухой» от комментариев отказались. В Росимущество, владеющем ОАК, в которую входит «Сухой», оставили запрос без ответа.

История вопроса

Судебный процесс о недействительности опционной сделки между «Сухим» и Сбербанком начался в прошлом году по иску прокуратуры Москвы, которая считает, что исполнение авиакомпанией условий валютного опциона негативно повлияет на интересы государства в области обороны и безопасности.

К отношениям банка и авиакомпания по производным инструментам надзорное ведомство проявило интерес по собственной инициативе. Конечным бенефициаром «Сухого» является Росимущество. Таким образом, речь идет о бюджетных деньгах. Как сообщал РБК ранее, 76% акций АХК «Сухой» принадлежит Объединенной авиастроительной компании (ОАК). В свою очередь, Росимущество владеет 91% ОАК. Интересы Росимущества в суде и представляет прокуратура.

После того как Сбербанку с подачи прокуратуры запретили производить списания средств с расчетного счета «Сухого» и требовать от него исполнения обязательств до окончания процесса, банк пытался опротестовать такое решение в апелляционной и кассационной инстанциях, но безуспешно: оба раза суды оставили первоначальное решение без изменений.

Как следует из судебных актов, которые ранее были опубликованы, на решения судов повлияло условие договора, согласно которому Сбербанк имел право потребовать от АХК «Сухой» одновременного погашения всей имеющейся задолженности. Такое требование банка могло привести к кросс-дефолту компании — «Сухой» не смог бы исполнить требование о погашении задолженности. «Ежегодная чистая прибыль ПАО «Компания «Сухой» не покрывает подлежащие списанию денежные средства, а применение ПАО «Сбербанк России» кросс-

дефолта по всем обязательствам ПАО «Компания Сухой» в целом ставит под угрозу финансовую состоятельность крупнейшего оборонного предприятия», — говорится в решении суда.

Реакция рынка

Неопределенность с правомерностью опционных сделок корпоративных клиентов и банков уже снижает востребованность данных инструментов, указывают опрошенные РБК юристы и банкиры.

«Сбербанк заключал сделки барьерных опционов не только с АХК «Сухой», но и с другими компаниями, — объясняет юрист Saveliev, Batanov and Partners Сергей Коновалов. — Закрытость процесса лишает эти компании возможности как-то скорректировать собственную позицию. Участники рынка в целом — как банки, так и их клиенты — лишаются возможности учесть позицию

суда при подготовке сделок. Мы, к сожалению, не сможем узнать ни заявленные аргументы сторон, ни удовлетворенные ходатайства, ни логику процесса».

«Решение суда по спору АХК «Сухой» и Сбербанка, если оно будет опубликовано, могло бы оказать влияние на практику заключения сделок с производными финансовыми инструментами, включая барьерные опционы, между банками, профессиональными участниками финансового рынка, с одной стороны, и корпоративными клиентами, с другой стороны», — считает директор юридического департамента ЮниКредит Банка Наталия Окунева. По ее словам, «в настоящее время уже ведется работа по выработке единых рыночных подходов в части правил раскрытия рисков по срочным сделкам по итогам судебных решений судов первой и апелляционной инстанций по аналогичному спору между «Транснефтью» и Сбербанком». ▀

Суть спорной сделки

Как следует из консолидированной отчетности «Сухого» за 2013 год, выложенной на сайте Центра раскрытия корпоративной информации, в указанном году авиакомпания заключила ряд краткосрочных валютных опционов со своим кредитором.

Условия опционов

Согласно условиям опционов, «Сухой» взял на себя обязательство продать кредитору определенное количество валюты по курсу, который действовал на дату получения кредита. Причем продать валюту авиакомпания должна была, если курс доллара превысит барьер в 37–40 руб. за доллар. В обмен на подписание договора на опцион «Сухому» открывалась кредитная линия по сниженной процентной ставке. Таким образом компания сэкономила на обслуживании кредита, рассчитывая, что курс не вырастет до указанного в опционном договоре барьера.

Ослабевший рубль

Однако в 2014–2016 годах рубль резко ослабел, и «Сухому» пришлось исполнять опцион, покупая доллары на рынке почти вдвое дороже, чем они стоили на момент заключения опционов (к августу 2016 года, когда начались судебные разбирательства, средний курс доллара к рублю был на уровне 62 руб. против 33 руб. за доллар в 2013 году), «Сухой» стал нести убытки. Всего в пересчете на рубли он должен был купить валюты для продажи банку по низкому курсу на 13,4 млрд руб.

Списанные 844 млн

Как указано в судебных актах, договор предоставлял Сбербанку возможность систематически списывать с расчетных счетов ПАО «Сухой» денежные средства в пределах 13,4 млрд руб. до 2018 года. По условиям договора средства списывались безакцептно, то есть банку не требовалось отдельного согласия компании на каждый случай, когда с ее счета снимались деньги. Сбербанк воспользовался этой возможностью и дважды (в мае и августе 2016 года) безакцептно списал с расчетного счета авиакомпания 844 млн руб.

Блокировка по требованию прокуратуры

Остальную сумму Сбербанк списать не успел: в октябре 2016 года арбитражный суд по требованию прокуратуры заблокировал дальнейшее исполнение сделки. Исполнение опциона могло повлиять на способность компании расплачиваться по обязательствам: основная часть кредиторской задолженности «Сухого», как видно из отчетности, выражена в долларах.

Российское производство мяса птицы в цифрах

4,8 млн т

мяса птицы в убойном весе может быть произведено в России по итогам 2017 года, объем производства в 2016 году составил 4,6 млн т

169,2 тыс. т

(на \$270,1 млн) импортировано Россией мяса птицы с января по сентябрь 2017 года. За 9 месяцев прошлого года было ввезено 157,7 тыс. т (на \$212,3 млн)

32,5 кг на человека составило потребление мяса птицы в России в 2016 году. Для сравнения, потребление свинины — 25 кг на человека, говядины — 14,3 кг

583,2 млн

— поголовье домашней птицы в России на конец сентября 2017 года. В конце 2016 года поголовье составляло

553 млн

113

тыс. т курятины

\$119,65
на млн отправила Россия на экспорт за 9 месяцев 2017 года. Это на 38% больше, чем за аналогичный период 2016 года

11% рынка производителей мяса птицы, по итогам 2016 года, принадлежит «Приосколью» (крупнейший производитель), 10% — у «Черкизово», 6% — у «Ресурса», по 5% у «БЭЗРК-Белгранкорм» и птицефабрики «Северная»

Источники: ФТС, Росстат, «Черкизово», Национальная мясная ассоциация, данные РБК

ПОТРЕБРЫНОК Кризис перепроизводства привел к падению цен на мясо птицы

Куры денег не несут

ЕЛЕНА СУХОРУКОВА

Из-за внутреннего перепроизводства цена на курятину за год упала как в оптовом звене, так и в магазинах на 10–20%. Дальнейшее снижение может негативно сказаться на рентабельности производителей, предупреждают эксперты.

В ноябре оптовые цены за 1 кг тушки бройлера снизилась до 95–97 руб. и продолжают снижаться, рассказал РБК руководитель исполкома Национальной мясной ассоциации (НМА) Сергей Юшин. По данным информационно-аналитического агентства ИМИТ, оптовые цены на куриное мясо в ноябре опустились по сравнению с ноябрем прошлого года на 13,4% — с 110,2 до 95,5 руб. за 1 кг бройлера. Снижение цен по сравнению с началом 2017 года стало еще больше — 14,3%. Предыдущий ценовой минимум был зарегистрирован в 2016 году: с января по май прошлого года стоимость тушки курицы в опте колебалась от 93 до 97 руб. за 1 кг. Но уже в июле цены превысили 100 руб. и к концу года выросли до 111,4 руб. за 1 кг. До этого цена в диапазоне 95–96 руб. за 1 кг была зафиксирована летом 2015 года.

Снижение подтверждает и представитель одного из крупнейших производителей куриного мяса «Черкизово» (бренды «Петелинка» и «Куриное царство»): в третьем квартале средняя цена на продукцию птицеводства у «Черкизово» снизилась до 88,14 руб. за 1 кг из-за снижения цен на рынке в целом. Средняя

цена за девять месяцев 2017 года составила 90,13 руб. за 1 кг.

Куриное мясо подешевело не только у оптовых поставщиков, но и в магазинах. В 2017 году закупочные цены на него снизились по сравнению с 2016 годом на 18%, а цены на полке — на 22%, говорит представитель группы «Дикси» Владимир Русанов. В X5 Retail Group сообщили, что в годовом сопоставлении дефляция цен на курятину составила порядка 10%.

По данным Росстата, в октябре средняя цена на охлажденных и мороженых кур в российских магазинах составила 128,6 руб. за 1 кг — по сравнению с октябрём прошлого года цены упали на 5,5%. Снижение цен с начала 2017 года составило 6,7%.

Слишком много

Снижение цен у поставщиков связано с увеличением в последние годы объемов внутреннего производства. В 2015 году прирост производства составил 9% по сравнению с предыдущим годом — было произведено 4,5 млн т мяса птицы в убойном весе, в 2016 году — 4,6 млн т. В этом году, по прогнозам ассоциации, будет произведено 4,8 млн т мяса птицы, что выше прогноза по потреблению (32,5 кг на человека в год). Дополнительный объем на рынок поступит и с других рынков: по итогам 2017 года ассоциация ожидает роста импорта на 7,3%, до 240 тыс. т.

При таком уровне цен производство для некоторых фабрик может стать нерентабельным, добавляет Юшин. Для эффективных предприятий производство курятины станет нерентабельным при

цене 75–80 руб. за 1 кг с НДС (с учетом только производственной себестоимости, коммерческих и логистических расходов), говорит представитель «Черкизово». В отчете компании за девять месяцев уже отмечалось, что существующая тенденция снижения цен на куриное мясо может в краткосрочной перспективе сказаться на доходности производителя. С учетом кредитной нагрузки и расходов на содержание управляющей компании эта цифра может быть выше, добавляет представитель «Черкизово».

«Мы видим процесс, когда средние и мелкие фабрики закрываются, а некоторые крупные испытывают серьезные сложности», — отмечает Юшин. По его мнению, производители мяса птицы будут

вынуждены сами регулировать производство и сокращать убытки, в том числе за счет изменения объемов производства. По мнению представителя «Черкизово», с точки зрения небольших предприятий можно говорить о кризисе перепроизводства курятины.

Заграница нам поможет

Для улучшения ситуации в отрасли необходимо открывать новые экспортные рынки, отмечают собеседники РБК. По данным Федеральной таможенной службы, за девять месяцев 2017 года Россия отправила на экспорт 112,98 тыс. т курятины на сумму \$119,65 млн. Всего по итогам года этот показатель может вырасти, по предварительным

прогнозам НМА, до 150 тыс. т мяса против 115,67 тыс. т в 2016 году.

Крупнейшие покупатели российского мяса в текущем году — Украина, Вьетнам и Казахстан. В ноябре Россия получила доступ на рынок Саудовской Аравии — эта страна ежегодно импортирует около 1 млн т мяса птицы.

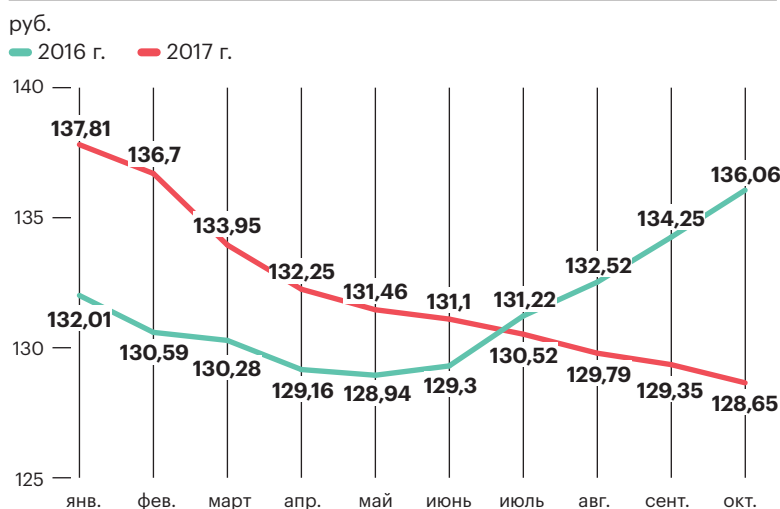
Без освоения мирового рынка птицеводство в России, по мнению Юшина, ждет глубокий и затяжной кризис, поэтому нужно активнее работать как в рамках ЕвразЭС и СНГ, так и на рынках дальнего зарубежья. Среди стран, с которыми Россельхознадзор ведет переговоры о поставках российского мяса птицы, — Китай, Япония, Бразилия, Ирак, Южная Корея, ЕС, Турция, сообщили РБК в ведомстве.

На зарубежных рынках российские производители столкнутся с жесткими требованиями и конкуренцией, а некоторые рынки закрыты для них из-за высоких тарифов и технических барьеров, констатирует Юшин. Развитие экспорта сдерживает отсутствие в России эффективной системы контроля при производстве этого вида продукции, а также птичий грипп, признает представитель Россельхознадзора Юлия Мелано.

В 2017 году вспышки птичьего гриппа были зафиксированы в нескольких регионах России, в том числе в Московской области. В частности, из-за эпидемии на предприятиях компании «Евродон» в Ростовской области погибло около 1,5 млн голов птицы, убытки группы составили около 2,6 млрд руб. ■

При участии
Алексея Митракова

Как изменялись средние потребительские цены на охлажденных и мороженых кур



Источник: Росстат

ПРОЕКТ Владелец РМК Игорь Алтушкин планирует инвестировать в сербские месторождения

Русская медная помощь

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

Российский миллиардер Игорь Алтушкин предложил Министрству горнодобывающей промышленности Сербии продать ему медную госкомпанию RTV Bor или создать совместное предприятие с Русской медной компанией.

Основной владелец и председатель совета директоров Русской медной компании (РМК) Игорь Алтушкин (занимает 47-е место в списке Forbes с оценкой состояния \$2 млрд) предложил Сербии продать контроль в местной медной компании RTV Bor или создать с ней совместное предприятие, сообщил РБК представитель РМК.

«Интерес к компании вызван в первую очередь тем, что предприятие имеет достаточно развитую инфраструктуру, возможности для расширения и модернизации производства и находится в самом центре Европы — третьего региона в мире по потреблению меди», — говорится в сообщении пресс-службы Русской медной компании, поступившем в РБК. По словам представителя РМК, в письме, направленном в Министерство горнодобывающей промышленности Сербии, российская компания выражает заинтересованность в проведении переговоров с сербской стороной и подтверждает готовность принять сербскую делегацию в России.

Представитель RTV Bor подтвердил РБК получение письма от Русской медной компании, в котором она предлагает инвестировать в развитие медного производства в партнерстве с правительством Сербии. «В письме заявляется лишь



Игорь Алтушкин

намерение РМК развивать сотрудничество с Сербией, без уточнения объема инвестиций», — сообщили в RTV Bor. Формализация сотрудничества ожидается после проведения ряда встреч РМК с делегацией правительства Сербии и техническими экспертами RTV Bor.

РМК готова вложить в сербскую компанию €560 млн. По информации сербских журналистов, государство получит из них €330 млн, а около €230 млн пойдут на погашение задолженности предприятия

РМК рассматривает различные варианты возможного сотрудничества с RTV Bor — от выкупа компании до создания совместного предприятия с участием сербского государства на базе активов RTV Bor, сообщил представитель российской компании.

Местное издание «Сербский Телеграф» выяснило, что РМК готова вложить в сербскую компанию

€560 млн. По информации издания, государство получит из них €330 млн, а около €230 млн пойдут на погашение оставшейся задолженности. Представитель РМК это не комментирует. В 2016 году правительство Сербии списало большую часть долга компании (€900 млн), начать погашать оставшиеся €300 млн долга она должна в конце этого года.

РМК принимала участие в тендере на приватизацию RTV Bor в 2016 году, но сделка так и не состоялась. Правительство Сербии с 2006 года неоднократно объявляло тендеры на приватизацию компании, в них участвовали различные претенденты, включая холдинг «Базэл» Олега Дерипаски, но все они по разным причинам ни к чему не приводили.

В этом году сербские власти заявляли об интересе к активу

со стороны инвесторов из Китая, в том числе Hengkang Group, и Канады. Сербские СМИ также писали об интересе к активу со стороны основного владельца СУЭК и «Еврохим» Андрея Мельниченко, но его представитель это опровергал.

RTV Bor нужен стратегический партнер, чтобы инвестировать \$500 млн в строительство новой шахты и на ремонт существующей

Медные амбиции

РМК, которая сейчас занимает третье место в России по производству меди, задалась целью обойти УГМК и «Норникель». Об этом Алтушкин заявил в июле на официальной церемонии старта строительства Томинского ГОКа в Челябинской области стоимостью более 65 млрд руб. «Сейчас мы третьи производители [меди в стране], с учетом ввода Томинского ГОКа мы будем первыми в России», — сказал он (цитата по «Интерфаксу»). По плану Томинский ГОК должен выйти на полную проектную мощность переработки руды (28 млн т в год) в начале 2022 года. Сейчас производственные мощности РМК рассчитаны на 200 тыс. т катодной меди в год и до 190 тыс. т медной катанки. Компания объединяет 13 предприятий в России и Казахстане. Флагманский ГОК на Михеевском медно-порфировом месторождении с запасами 629 млн т руды с содержанием меди 0,41% компания запустила в 2013 году.

«Исходя из открытых данных о сербской компании, которых немного, у нее устаревшие технологии и есть проблемы с геологией добычи руды, отмечает директор корпоративных рейтингов АКРА Максим Худалов. Поэтому, по его словам, даже при текущих высоких ценах на медь эта сделка не выглядит до конца понятной, если только RTV Bor не приняла новых решений о дальнейшем ведении добычных работ.

РМК ведет добычу меди на двух рудниках открытым способом («Велики-Кривель» и «Церово») и в шахте («Яма»), производит медный концентрат на заводах в Боре (построен в 1922 году) и Кри-

вели. Геологоразведочные работы на месторождении Бор начались еще в 1897 году, а в 1904 году французы создали компанию для добычи меди под названием The French Society of the Bor Mines, the Concession St. George. После Второй мировой войны все медные рудники перешли в собственность Югославии. Запасы месторождения Церово оцениваются в 150 млн т руды со средним содержанием меди 0,35%. В 2016 году, когда канадская компания Lundin Mining думала о покупке 40% в RTV Bor, эту долю аудиторы оценивали в €308–624 млн. Reuters сообщил в марте 2016 года, что RTV Bor убыточна, более свежих данных нет.

С начала 2017 года цены на медь выросли на 25,8% (данные Bloomberg) на фоне дефицита из-за забастовок в Перу и Чили. По данным на 24 ноября, стоимость трехмесячного фьючерса на медь составляла \$6963 за тонну на Лондонской бирже металлов, а в октябре она превышала \$7100 за тонну. ▀

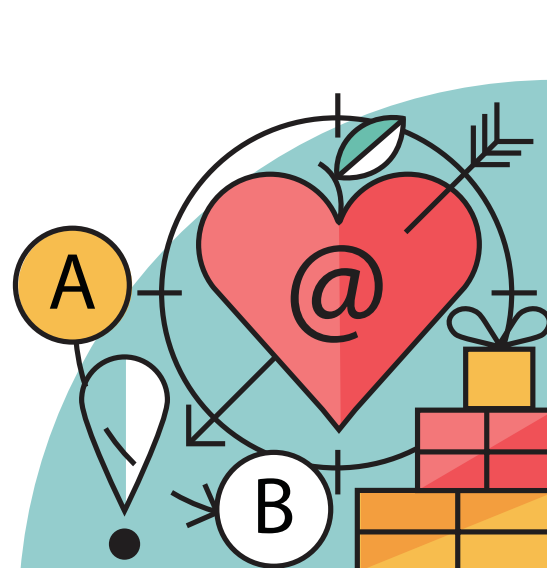
**РБК
КОНФЕРЕНЦИИ**

Рынок e-commerce в России: новые вызовы и возможности

14 декабря 2017,
отель Шератон Палас Москва
(ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 19)

При регистрации укажите кодовое слово «покупка» и получите скидку 15%*
<http://bc.rbc.ru/2017/ecommerce/>

Программа: Ангелина Худадян — akhudadyan@rbc.ru, +7 (925) 534 51 24
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 (964) 772 3484



Маршалл Голдсмит — о проблемах руководителей компаний, привычке побеждать и отличии коуча от «Управленцы окружают себя»

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Самый влиятельный тренер по менеджменту в мире по версии Thinkers50 рассказал РБК, как была спасена компания Ford, назвал три главных качества лидера и осудил любовь топ-менеджеров к корпоративным «собакам».

Маршалл Голдсмит — один из самых известных бизнес-консультантов планеты. В 2011 году жюри рейтинга Thinkers50, который оценивает бизнес-мыслителей, назвало Голдсмита самым влиятельным коучем мира по работе с директорами компаний. На протяжении многих лет он занимался личностным развитием топ-менеджеров: в списке его клиентов — президент Всемирного банка Джим Ён Ким и CEO компаний Ford, Walmart, Pfizer, GlaxoSmithKline, Mayo Clinic и др.

«Любить надо не «собак», а тех, кто действительно работает»

— Вы работаете с главами крупных компаний, помогая им изменить мировоззрение и привычки. Но зачем успешному лидеру меняться? У него ведь и так все в порядке...

— Когда лидер добивается процветания своей компании, у него возникает уверенность: я успешен, потому что веду себя таким-то образом. И это правда: он помог своей компании стать благополучной именно благодаря тому, что у него были какие-то конкретные мотивации и образ поведения. Он абсолютно уверен, что его нынешние взгляды и привычки и в дальнейшем будут помогать ему зарабатывать большие деньги и добиваться признания. Но в какой-то момент все эти достоинства вдруг начинают пробуксовывать, и лидер осознает, что достиг потолка. Ему открывается правда: у успеха есть разные уровни, и для того чтобы перейти на следующий, недостаточно старых привычек и взглядов — нужны совершенно новые. Ему приходится менять парадигму: вместо того, чтобы думать «Я успешен, потому что делаю то-то и то-то», начать размышлять в ключе: «Я успешен вопреки тому, что делаю то-то и то-то». Спросите подчиненных, какая черта в вас раздражает, и с большой вероятностью выяснится, что это именно та черта, которую вы считали своей самой сильной стороной.

— С какими типичными проблемами к вам обращаются?

— Постоянные мои клиенты — это люди, которые слишком часто оказываются победителями. Лидер по определению привык выигрывать — карьерную гонку, переговоры, дискуссию с коллегами. Эта одержимость успехом служит неплохую службу, пока вы амбициозный менеджер, стремящийся подняться со дна компании на ее верх. Но как только недавний управленец среднего звена становится одним из директоров, эта привычка побеждать становится его темной стороной: она отталкивает от него сотрудников. Он не умеет делегировать полномочия и вместо того, чтобы вести за собой людей, продолжает с ними соревноваться. Если ты просто менеджер, тебе вполне достаточно развиваться самому. Но если ты стал во главе крупной компании, ты должен сделать так, чтобы и твои сотрудники развивались. Вот тут-то и становится нужен коуч. — А есть какой-то один общий недостаток, который сами управленцы за собой не замечают?



— Основная проблема управленцев — они окружают себя подлизями. Смотрите: практически любой менеджер на вопрос, любит ли он подлиз, ответит: «О, нет, подлизы — это ужасно! Я люблю людей, которые открыто выражают свое мнение». Но если вы приглядитесь, то заметите, что в большинстве компаний атмосфера располагает к тому, чтобы сотрудники подлизывались к своим начальникам.

Когда я провожу занятия с лидерами, то часто прибегаю к такому трюку — спрашиваю тех из клиентов, у которых дома есть собака, любят ли они свою собаку больше, чем других членов семьи? Все отвечают: «Ну конечно, нет». Тогда я спрашиваю: «Хорошо, а теперь скажите, кого из членов семьи

вы чаще всего ласкаете просто так, не за то, что они сделали что-то полезное?» Обычно они отвечают: «Свою собаку». Почему? Ответы не отличаются разнообразием: «Потому что собака меня никогда не критикует, не спорит со мной и всегда мне рада». Получается, что собака — это типичная подлиза.

И в офисе большинство управленцев ценит не тех, кто действительно делает работу, а тех, кто изображает вот такую собаку. Я предлагаю всем лидерам воспользоваться таким простым тестом — размышляя о конкретном сотруднике, последовательно задать себе несколько вопросов. Как сильно, по-вашему, вы нравитесь этому человеку? Каков его вклад в работу компании? Как часто вы хвалите этого сотрудника, насколько

сильно его продвигаете? Соответствует ли это его реальным заслугам? Вы увидите, насколько сильно реальная ситуация будет отличаться от той картинки, к которой вы привыкли. Любить надо не «собак», а тех, кто действительно работает.

«Сотрудники сплошь и рядом интеллектуальнее и эрудированнее своих руководителей»

— Среди ваших клиентов немало глав крупных компаний. Какие проблемы вы помогаете им решать?

— Одним из моих клиентов был Жан-Пьер Гарнье, в то время генеральный директор фармацевтической корпорации GlaxoSmithKline. В конце курса коучинга я спросил, что он понял по итогам наших встреч, и он ответил: «Самое главное, чему вы меня научили: если я собираюсь что-то сказать, мне нужно остановиться, глубоко вдохнуть и спросить себя: а надо ли?»

Это достижение может показаться сомнительным, если не знать, в чем состояла главная проблема, с которой он столкнулся на посту главы компании. В начале нашей сессии он жаловался: «Все мои предложения становятся приказами. Если я говорю что-то умное, сотрудники воспринимают это как приказ. Если я говорю глупость, они тоже считают это приказом. Даже если я не хочу, чтобы мои предложения звучали как приказы, они все равно воспринимаются как приказы!»

Советник для топов

Маршалл Голдсмит родился в 1949 году в США. Прошел программу MBA в Indiana University's Kelley School of Business и получил степень PhD в UCLA Anderson School of Management в Лос-Анджелесе. Живет с супругой на ранчо в Калифорнии. Он **совладелец Marshall Goldsmith Group**, работал

с руководителями около 150 компаний. Голдсмит был пионером в использовании **метода 360-градусной обратной связи**, когда деятельность сотрудников оценивают их подчиненные, начальники и коллеги. Голдсмит — **автор и редактор в общей сложности 35 книг**, посвященных личностному развитию

лидеров крупных компаний. Многие из них стали бестселлерами. Например, последняя книга «Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер», появившаяся в продаже в 2015 году, заняла первое место в списке деловых бестселлеров New York Times и Wall Street Journal.

психотерапевта

ПОДЛИЗАМИ»



Но в какой-то момент он и гендиректора умудрился достать: откровенно грубил ему на собраниях! И тот направил этого неприятного человека ко мне, чтобы я с ним что-нибудь сделал. Я сказал ему: «Я не могу помочь вам делать деньги, у вас их и так уже больше, чем у Господа Бога. Давайте лучше поговорим о том, как к вам относятся окружающие. У вас есть жена и дети?» — «Да, супруга и двое сыновей». — «И что ваша жена вам говорит?» — «Она говорит мне: ты скот!» — «А дети?» — «Они с ней согласны». Потом он задумался и сказал: «Ну что, начальство меня уволит, если я не стану вежливее?» И я ответил: «Непременно. Но это только полбеда. Настоящая беда в том, что, когда вы умрете, все ваши знакомые будут плясать от радости». Он долго молчал, а потом сказал: «Хорошо, я согласен меняться. Но я изменюсь не ради денег, а ради своих детей. Я подумал: если бы лет через 20 моим сыновьям кто-нибудь сказал то, что вы мне сейчас сказали, мне было бы стыдно, что я их отец».

Через год занятий в рейтинге вежливости сотрудников компании он оказался гораздо выше среднего показателя. Что я сам понял благодаря этой истории? То, что абсолютно любой человек может стать лучше.

— Были у вас клиенты, которые вызвали у вас глубокое уважение?

— Конечно! Один из них — это Алан Маллалли (гендиректор Ford Motor в 2006–2014 годах, спасший компанию от банкротства; ныне — член совета директоров Google. — РБК), человек, которого журнал Fortune в 2014 году внес в тройку лучших лидеров мира, сразу после папы Франциска и Ангелы Меркель. Когда я начал с ним работать, он еще был гендиректором Boeing: я помогал ему найти нужный стиль взаимодействия с топ-менеджерами, который потом пригодился ему в Ford. Он совершенно поменял всю культуру отношений в Ford Motor: например, не разрешал директорам приносить на совещания мобильные телефоны, поскольку ничего не может быть важнее проблем, которые стоят перед компанией. Искренняя циничные комментарии в адрес коллег и желание потоптаться на них. Он не только спас компанию, но и добился высочайшей оценки со стороны подчиненных — опрос показал, что 97% сотрудников компании одобряли его деятельность. В итоге он стал моим близким другом.

— Кого из великих психологов и коучей вы считаете своим учителем?

— Одним из моих менторов был Питер Друкер (американский экономист, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. — РБК). Его огромная заслуга в том, что он сформулировал понятие «знающего сотрудника» (knowledge worker). До новейшей эпохи, говорил он, отношения между лидером и сотрудниками строились по модели «мастер — ученик»: лидер был сильнее, умнее, опытнее. В современном мире сотрудники сплошь и рядом интеллектуальнее и эрудированнее своих руководителей. Они знают больше тебя, а значит, ты уже не можешь говорить им, что делать. И задача лидера теперь прямо противоположная: он должен уметь учиться у сотрудников. Управлять компанией, черпая знания у тех, кто его окружает.

— Среди ваших клиентов был президент Всемирного банка Джим Ён Ким. А ему вы какую проблему помогли решить?

— Джим стал моим клиентом задолго до того, как возглавил Всемирный банк. Я начал работать с ним в конце 2000-х, когда он был президентом Дартмутского колледжа в США, и до сих пор консультирую его по

вопросам управления командой. Это удивительный человек! Его миссия в том, чтобы искоренить нищету на планете, и он всецело предан этому делу.

«Нужна смелость, чтобы посмотреть в зеркало и увидеть свои недостатки»

— Я знаю, что вы оказываете услуги по необычной модели: если клиент не достиг своих целей, он не платит за проделанную работу. Но кто решает, достигнуты ли цели?

— Об этом сузу не я и не мой клиент, а люди вокруг него. Чтобы выяснить, так это или нет, я провожу анкетирование 15–20 человек — сотрудников, членов семьи, — которые ежедневно с ним общаются. Может показаться, что это очень рискованная бизнес-модель, но в действительности она позволяет избавиться от конфликта интересов. Многие коучи стремятся очаровать своего клиента, чтобы у него возникла иллюзия, будто за несколько месяцев он добился многого. Ведь тогда он охотно раскошелится на гонорар. Но в действительности все эти достижения могут быть иллюзией.

— Вы работаете только с самим клиентом или и с его окружением тоже?

— Я активно вовлекаю всех, с кем он постоянно соприкасается. Во-первых, я опрашиваю их, чтобы составить более точный портрет моего клиента. Во-вторых, я прошу от них

— Да. Если клиент не хочет меняться, я завершаю работу с ним. Вот почему очень важно понять, согласен ли сам клиент выполнять мои указания. Обычно это становится ясно через два-три месяца. Знаете, Арнольд Шварценеггер когда-то хорошо сказал: «Никто не рождается с идеальными мышцами. Идеальные мышцы можно получить, только поднимая тяжести». У большинства таких клиентов есть проблема с пониманием: работа над собой — это именно поднимание тяжестей. В нашем случае это честные ответы на вопросы и скрупулезное выполнение упражнений. Причем на протяжении длительного времени: в среднем для серьезных изменений требуется около полутора лет. Клиент может даже не осознавать свое нежелание работать над собой. Порой такие даже возмущаются: «Я очень хочу поменяться! Почему вы меня бросаете?» Но меня зовут Маршалл Голдсмит, а не Иисус Христос, и моя работа не в том, чтобы спасать людей, которые того не хотят.

— А часто клиенты хотят просто поплакаться в жилетку?

— Да, такое случается. Многие путают профессию коуча и психотерапевта. И коуч, и психотерапевт слушают рассказ человека о его проблемах, но психотерапевт ищет причины в прошлом, а коуч занимается только настоящим и будущим. Мне неинтересно, какое там событие в детстве создало вашу психологическую проблему, меня интересует только, как ее можно решить.

«В современном мире сотрудники сплошь

и рядом интеллектуальнее и эрудированнее своих

руководителей. Они знают больше тебя, а значит,

ты уже не можешь говорить им, что делать»

помощи. Прошу забыть прежние конфликты, ведь если люди заиклены на прошлых столкновениях, это деморализует их руководителя и мешает ему меняться. Прошу быть позитивными и поддерживать моего клиента. Всегда говорить ему правду о том, что раздражает в нем, а что, наоборот, вдохновляет. Ну и наконец, делать что-нибудь, чтобы и самим стать лучше! Не все зависит от лидера. Это вообще огромная проблема. Большинство авторов книг по менеджменту сосредоточиваются на вопросе: как компания должна помочь сотруднику повысить вовлеченность в работу? Это естественно и правильно. Но почему-то никто не занимается другим вопросом: как сам сотрудник должен повысить свою вовлеченность?

— И как же?

— Например, я предлагаю каждому работнику самостоятельный тренинг — утром каждого дня задавать себе шесть вопросов. Все ли я сделал, чтобы сформировать для себя четкие цели? Все ли я сделал, чтобы их достигнуть? Все ли я сделал, чтобы найти смысл в своей работе? Все ли я сделал, чтобы быть счастливым от того, чем занимаюсь? Все ли я сделал, чтобы выстроить позитивные отношения с коллегами? Все ли я сделал для полной вовлеченности в свою работу? Звучит все просто, но подавляющее большинство тех, кто воспользовался этим советом, довольно быстро увидели улучшения в своем отношении к работе.

— А бывают случаи, когда вы отказываетесь работать с клиентом?

Но в целом меня радует, что профессия коуча стала такой востребованной. Тридцать лет назад гендиректора не ходили к коучам. Это считалось позором: настоящий лидер должен быть железным! Сейчас у большинства глав крупнейших компаний мира есть свои коучи.

— Лидеры прошлого жили в мире, где профессии коуча попросту не существовало. Будь у них возможность заниматься с таким специалистом, кто из них добился бы большего?

— Знаете, кому коуч бы точно помог? Уинстону Черчиллю. Он был великим лидером, но ближе к концу жизни стал терять контакт с людьми, замыкаться в себе и своих представлениях. Но что там говорить о прошлом — я абсолютно уверен, что и многие ныне живущие люди были бы куда успешнее, занимайся они с коучем.

— Какими качествами должен обладать хороший лидер?

— Достаточно трех основных. Нужна смелость, чтобы посмотреть в зеркало и увидеть свои недостатки. Для большинства лидеров это не так-то просто. Второе — смирение: лидер должен задаваться вопросом, чем он может помочь другим людям. Наконец, третье — это дисциплина: он не имеет права бросить работу над собой на полпути. ■

Благодарим за помощь в организации интервью компанию BBI. Маршалл Голдсмит выступит в Москве на Synergy Global Forum 27–28 ноября.

Эта проблема не была для меня новой. В течение девяти лет я был преподавателем-волонтером в Школе адмиралов Военно-морского флота США. Я говорил своим слушателям: как только вы получаете звезды на погоны, в ответ на любые ваши мысли, высказанные вслух, звучит: «Да, сэр!» Это не потому, что вы говорите что-то действительно умное, а просто из-за звезд на погонах. Как бы изменился мир, если бы каждый директор взял за правило, прежде чем что-то сказать, делать глубокий вдох и спрашивать себя: «Я прав?»

— В вашей практике был пример работы с клиентом, который удивил вас?

— Вы видели фильм «Уолл-стрит» с Майклом Дугласом (драма, снятая Оливером Стоуном в 1987 году. — РБК)? Так вот, я работал с прототипом главного героя фильма — беспринципного махинатора Гордона Гекко. Этот инвестбанкир — я не буду называть его имя — в действительности не был таким мерзавцем, как киноперсонаж, но он определенно был настоящим скотом в общении с людьми, которые его окружали. Инвесткомпания, где он работал, стремилась, чтобы ее работники были вежливы по отношению друг к другу, и регулярно составляла рейтинг сотрудников по обходительности. И в рейтинге из более чем тысячи сотрудников он постоянно торчал на последнем месте! Но он приносил компании больше прибыли, чем любой из его коллег, и гендиректор продвигал его по карьерной лестнице.

Чем грозит сближение ставок ФРС и Банка России

Ножницы для рубля

ИВАН АНОШИН

ФРС в декабре может повысить ключевую ставку, а Банк России — снизить, в результате рынок попадет в своеобразные процентные ножницы. Это окажет негативное влияние на курс рубля, полагают аналитики.

Банк России в текущем году снижал ключевую процентную ставку пять раз — с 10 до 8,25% годовых, а Федеральная резервная система США за это время дважды повысила ориентир базовой ставки — с 0,5–0,75% до 1–1,25% годовых. Это сближение ставок, как отмечают эксперты, снижает привлекательность спекулятивной стратегии carry trade и оказывает давление на рубль.

Очередное встречное движение может произойти в середине следующего месяца: итоги заседания ФРС станут известны 13 декабря, а 15 декабря о своем решении сообщит российский Центробанк. Эксперты полагают, что разрыв в ставках уменьшится еще на 0,5 п.п., до 6,5%.

В последний раз практически одновременные решения российского и американского регуляторов изменить ставки наблюдались в июне (14 июня ФРС повысила ставку на 0,25 п.п., 16 июня Банк России снизил ставку на 0,25 п.п.), и за несколько торговых дней (с 14 по 21 июня) доллар подскочил с 57 до 60,3 руб.

Аналитики рассказали, как на финансовом рынке могут отразиться предстоящие решения монетарных властей.

Не только в России

Уменьшение выгодности операций carry trade постепенно снижается не только в России, но и в других развивающихся странах на фоне уже прошедших и ожидающихся в будущем повышений ставки ФРС США.

«Снижение привлекательности carry trade в последнее время является тенденцией для всех развивающихся стран, включая Россию, на фоне сокращения разницы процентных ставок в странах emerging markets и США», — отмечает аналитик ГК «Финам» Сергей Дроздов. «Это тренд, актуальный для большинства валют развивающихся рынков на протяжении последних полутора месяцев», — добавляет эксперт «БК Экспресс» Сергей Гайворонский.

Рост процентных ставок в США уменьшает привлекательность вложений в активы развивающихся стран, что приводит к снижению курсов их валют. Так, бразильский реал за последние два месяца подешевел к доллару почти на 3%, мексиканский песо — на 5%, южноафриканский рэнд — на 6%, а турецкая лира — на 12%. Рубль за это время потерял менее 2%, эксперты связывают относи-



тельную силу российской валюты с высокой ценой нефти (баррель Brent за два месяца подорожал на 13% и 24 ноября стоил более \$63).

И эта тенденция укрепления доллара к валютам развивающихся стран может сохраниться, полагают эксперты. «На мой взгляд, на фоне уменьшения привлекательности carry trade в мире мы сможем увидеть небольшое укрепление курса доллара и рост американских госбумаг», — говорит Дроздов.

Сработают ли ножницы

Декабрьские решения ФРС и ЦБ могут еще убавить интерес к carry trade. Пока решения финансовыми властями России и США не приняты, риски носят теоретический характер. Но вероятность их реализации, по оценкам финансистов, велика.

«Мы считаем крайне вероятным повышение ставки ФРС на 25 б.п. в декабре при снижении на аналогичные 25 б.п. ключевой ставки ЦБ РФ», — говорит портфельный управляющий УК «Альфа-Капитал» Дмитрий Дорофеев. «Вероятность повышения ставки ФРС сейчас оценивается рынком

выше 90%. Банк России, скорее всего, также пойдет на снижение ставки», — согласен старший аналитик по макроэкономике и долговым рынкам компании «Атон» Яков Яковлев.

«Основной причиной для повышения ставки в США является необходимость нормализации денежно-кредитной политики для предотвращения чрезмерного перегрева экономики. В России складывается обратная ситуация, денежно-кредитная политика в настоящее время является сдерживающей для экономики, вследствие чего ЦБ по мере нормализации ситуации с инфляционными ожиданиями постепенно снижает ключевую ставку», — поясняет Дорофеев.

Последствия для рубля

Эксперты видят в снижении привлекательности carry trade угрозы для рубля. Для операций carry trade используются приобретаемые за рубли государственные облигации (ОФЗ), и в случае снижения их покупок иностранцами рубль оказывается под ударом, считает Гайворонский. А любой виток ослабления рубля поро-

ждает еще один естественный риск для иностранных держателей ОФЗ. «Они дополнительно вынуждены хеджировать девальвационные риски, что сводит carry на нет. В результате происходит циклический процесс: ОФЗ снижаются, провоцируя ослабление рубля, который, в свою очередь, провоцирует распродажи в ОФЗ», — говорит он. Курс рубля в текущем году «вполне может сойти в район 62–64 руб. за доллар», считает эксперт, оговариваясь, что это может быть временным скачком.

«Если учесть, что спрос на доллары и без того высокий, то каждая волна оттока из ОФЗ может болезненно отражаться на курсе рубля. Причем если курс закрепится выше психологического уровня 60 руб. за доллар, то отток только усилится. Я полагаю, что до конца года всплески спроса на валюту участятся, а курс в декабре будет преимущественно в диапазоне 59–61», — говорит начальник управления операций на российском фондовом рынке ИК «Фридом Финанс» Георгий Ващенко. Локального снижения рубля в середине декабря, вероятно, избежать не удастся, со-

гласен начальник отдела анализа банков и денежного рынка ИК «Велес Капитал» Юрий Кравченко. По состоянию на 24 ноября доллар на Московской бирже торговался ниже уровня 58,5 руб.

Игроки, которые ожидают сближения ставок ФРС и Банка России, уже постепенно реагируют на это, что обеспечивает определенную плавность динамики рынка, отмечает Дроздов. «Для российского рынка долга это является лучшим вариантом, нежели сценарий, при котором игроки начинают фиксировать позиции одновременно, вызывая тем самым сильные и порой не совсем обоснованные движения», — отмечает эксперт. По его мнению, до конца текущего года курс рубля может в основном находиться в диапазоне 58,5–61 руб. за доллар.

Есть и эксперты, полагающие, что нынешнее сближение ставок пока не вызовет существенных изменений ситуации на рынке, но и они не исключают ослабления рубля в декабре. «Значительного оттока пока рано ждать. Вероятно, это может произойти при более агрессивном снижении ставки ЦБ», — полагает старший портфельный управляющий УК «КапиталЪ» Вадим Бит-Аврагим. Однако, по его мнению, российская валюта будет постепенно снижаться до уровня 61 руб. за доллар.

Специалисты, впрочем, оговариваются, что на рынок помимо carry trade будут действовать и другие факторы.

Сверхдоходы и санкции

По мнению Яковлева, важным фактором неопределенности для российских ОФЗ (и, как следствие, для рубля) остается риск расширения санкций на российский государственный долг: согласно принятому в США закону до конца января 2018 года американский Минфин должен представить в конгрессе отчет о потенциальных последствиях этого шага. Введение таких санкций окажет негативное влияние на рынок госдолга и на рубль.

Влияние на валютный рынок будут оказывать также покупки российским Минфином иностранной валюты на нефтегазовые рублевые сверхдоходы (в ноябре планируется купить валюты на 123 млрд руб.), отмечают Георгий Ващенко и Вадим Бит-Аврагим. По мнению Гайворонского, в декабре объем покупок валюты Минфином, вероятно, еще вырастет из-за подорожавшей нефти и это окажет давление на российскую валюту.

Многое для рубля также будет зависеть от будущей динамики цен на нефть, говорит Кравченко. Нынешние уровни котировок нефти комфортны для рынка, и если они сохранятся, российской валюте продолжит оказываться поддержка, отмечают эксперты. ■

Опасность carry trade

Carry trade — одна из стратегий инвестора на финансовом рынке. Она состоит в заимствовании средств в валюте государства, установившего низкие процентные ставки, их конвертации и вложении в долговые инструменты государств, установивших высокие процентные ставки. Например, стоимость

заимствования в США существенно ниже, чем в России. За счет разницы в ставках инвестор может заработать, занимая в США и вкладывая в российские инструменты, при условии относительной стабильности валютных курсов. Если разница в процентных ставках в странах, задействованных в carry

trade, уменьшается, это снижает привлекательность данных операций, что может вызвать отток спекулятивного капитала из одной из стран (в нашем примере — России). Такой отток вызывает повышенный спрос на иностранную валюту, оказывая давление на валютный рынок. Центральным банкам

приходится учитывать наличие этой стратегии при управлении ключевой ставкой. Повышение ставки без учета ситуации на рынке может вызвать приток в страну спекулятивного капитала, а снижение — отток.