

**СПОРТ И БИЗНЕС****Как Никольская улица в Москве стала местом притяжения для болельщиков**

с. 8 →

**ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ**

Производство устриц в России возросло в 265 раз

с. 12 →

**КОНТРОЛЬ**

Росалкогольрегулирование начало блокировать сайты

с. 13 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**20 июня 2018**  
Среда  
№ 108 (2832)**Алексей Комиссаров,**  
проректор РАНХиГС,  
куратор программы подготовки  
президентского резерва«Мы никого под БТР  
насильно не клали»ИНТЕРВЬЮ, С. 6 →  
ФОТО: Владислав Шатило/РБК

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 19.06.20181096,92 ↑  
пунктаЦена нефти BRENT  
Bloomberg, 19.06.2018, 20.00 мск\$74,59 ↑  
за баррельМеждународные резервы  
России ЦБ, 08.06.2018\$461 ↑  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
20.06.2018\$1= ↑  
₽64,07€1= ↑  
₽74,18**ИННОВАЦИИ** Переход школьного образования на новые технологии оценен в 500 млрд руб.

## Цифра — свет, учебники — тьма



Министерство просвещения (на фото глава ведомства Ольга Васильева) планирует уже к 2020 году заменить учебники по 11 школьным предметам на устройства персонального доступа

ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА,  
ДМИТРИЙ СЕРКОВ**В российских школах могут исчезнуть традиционные учебники по ряду предметов, а проверка письменных работ будет автоматизирована, следует из рабочей версии проекта «Цифровая школа» Минпросвещения ценой более 500 млрд руб.**

Министерство просвещения планирует частично избавиться от традиционных учебников по 11 предметам общеобразовательной школы к 2020 году, следует из рабочей версии паспорта нового приоритетного проекта «Цифровая школа», с которой ознакомился РБК. Согласно проекту, у учеников будут «сертифицированные в установленном порядке устройства персонального доступа». Кроме

того, дети смогут дистанционно участвовать в уроке при нетяжелом заболевании. При этом к 2025 году все школьные медицинские кабинеты установят взаимодействие «в электронном виде» с детскими поликлиниками. Бюджет проекта может составить 507,3 млрд руб., следует из документа.

Этот вариант проекта был подготовлен к концу марта, когда Минпросвещения еще было Ми-

нистерством образования и науки, но пока остается актуальным, сообщил РБК собеседник, близкий к ведомству. Министр Ольга Васильева рассказывала РБК в кулуарах Петербургского международного экономического форума, что ведомство дорабатывает документ с учетом приоритетов, обозначенных в новых майских указах президента.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 5 →

**СЛЕДСТВИЕ**

## В энергетике обнаружили утечку

ЕВГЕНИЙ КАЛЮКОВ,  
АЛИНА ФАДЕЕВА,  
МИТРИЙ СЕРКОВ,  
МАКСИМ СОЛОПОВ**По подозрению в шпионаже в пользу Румынии арестована топ-менеджер «Интер РАО» Карина Цуркан, обыски по этому делу прошли в Министерстве энергетики. Этому предшествовали многочисленные проверки в «Интер РАО», говорят источники РБК.**

Во вторник, 19 июня, стало известно, что члена правления «Интер РАО» Карину Цуркан задержали сотрудники ФСБ; она обвиняется в шпионаже. Об этом сообщила газета «Коммерсантъ» со ссылкой на неназванные источники. По данным издания, контрразведчики «в течение длительного времени негласно наблюдали за ее контактами». Цуркан доставили в следственное управление ФСБ в пятницу, 15 июня, уточняет «Коммерсантъ». В тот же день, как следует из информации, размещенной на портале судов общей юрисдикции Москвы, Лефортовский суд удовлетворил ходатайство органов следствия о взятии под стражу Карины Цуркан, в отношении которой возбуждено дело по ст. 276 УК РФ (шпионаж).

«15 июня 2018 года в отношении подозреваемой Цуркан Карины Валерьевны, подозреваемой в шпионаже, Лефортовским судом была избрана мера пресечения в виде заключения под стражу», — подтвердил собеседник РБК в суде.

По данным ТАСС, арестованная является иностранной гражданкой и занималась шпионажем в пользу Румынии. Представитель посольства Румынии не смог оперативно прокомментировать РБК информацию о задержании Цуркан.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



4 630017 020096

18 108

ПОДПИСКА: (495) 363 1101



РБК

ежедневная  
деловая  
газета

16+

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 1064  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.  
© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

ФНПР призвала к митингам против повышения пенсионного возраста

# Профсоюзы — школа компромисса

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

**Федерация независимых профсоюзов России предложила главам региональных организаций профсоюзов выйти на митинги против повышения пенсионного возраста. Возглавленный профсоюзамии протест не опасен для Кремля, считают эксперты.**

Председатель Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Михаил Шмаков предложил руководителям общероссийских профсоюзов и территориальных объединений профсоюзных организаций в регионах проводить митинги, шествия и пикеты против повышения пенсионного возраста в рамках соблюдения российского законодательства. Об этом говорится в письме ФНПР от имени Шмакова, направленном руководителям членских организаций в понедельник, 18 июня (есть у РБК).

«Учитывая значимость данного законопроекта (о повышении пенсионного возраста. — РБК), затрагивающего социально-трудовые права абсолютного большинства наемных работников, предлагаем <...> проводить, с соблюдением российского законодательства, митинги, шествия, пикеты и другие коллективные действия против повышения пенсионного возраста», — говорится в письме.

## «Спящий институт»

В письме глава ФНПР предложил лидерам профсоюзных организаций провести встречи с губернаторами и проинформировать их об отрицательной позиции профсоюзов в отношении предложенного правительством повышения пенсионного возраста. Шмаков также считает необходимым инициировать заседания региональных трех-



Глава ФНПР Михаил Шмаков (на фото справа) предложил донести отрицательную позицию профсоюзов относительно повышения пенсионного возраста до власти, в том числе губернаторов, депутатов Госдумы и членов Совета Федерации

## 37% россиян не хотят работать на пенсии

Среди россиян больше тех, кто согласен с мыслью о том, что после достижения пенсионного возраста нужно уходить на заслуженный отдых, показал опрос, проведенный экспертами холдинга «Ромир». Он проводился в конце мая — начале июня 2018 года, то есть еще до того, как правительство объявило о планах повышения пенсионного возраста. Таким образом, под возрастом выхода на пенсию респонденты понимали действующие в на-

стоящее время нормы — 60 лет для мужчин и 55 лет для женщин.

По данным опроса, продолжать работу на пенсии готовы **30%** респондентов. Отрицательно относятся к продолжению работы в пенсионном возрасте **37%** опрошенных. Остальные (в первую очередь молодежь в возрасте 18–24 лет) вообще пока не задумывались о том, что будут делать на пенсии.

Основной причиной нежелания продолжать работу

после выхода на пенсию участники опроса (**47%** респондентов) назвали плохое здоровье и усталость. Почти так же часто (**43%**) причиной отказа работать и после выхода на пенсию называли желание наконец «пожить для себя», начать путешествовать и вообще отдыхать. Особенно часто выбирали этот вариант молодые респонденты (82% опрошенных в возрасте 18–24 лет). В то же время **32%** (допускалось несколько вариантов ответа, поэтому итоговый вариант

больше 100%) респондентов заявили, что на пенсии предпочтут нянчиться с внуками, а не работать.

Подавляющее большинство (**79%**) тех, кто все-таки намерен работать и после достижения пенсионного возраста, признались, что согласны на это не из любви к труду, а лишь потому, что прожить на свою пенсию не надеются. Примерно каждый пятый (**21%**) опрошенный заявил, что деньги понадобятся ему, чтобы помочь семье и детям.

Лишь **32%** респондентов готовы продолжать работать на пенсии просто для того, чтобы не скучать дома.

Предыдущий опрос «Ромира» показал, что 92% россиян (в том числе 88% молодежи) планы властей по повышению пенсионного возраста не поддерживают. Более того, примерно треть россиян считают, что как женщин, так и мужчин стоило бы отпускать на пенсию даже раньше, чем сейчас.



сторонних комиссий, а протокол решений направить в региональные органы власти и в Российскую трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений (РТК, координационный орган, в работе которого участвуют представители правительства, работодателей и профсоюзов). Кроме того, председатель ФНПР предложил донести позицию профсоюзных организаций и членов профсоюзов региона до депутатов Госдумы и членов Совета Федерации, избранных по спискам от соответствующих субъектов.

добные действия могут быть попыткой, по согласованию с Кремлем, возглавить протест и сделать его менее радикальным, перехватив часть протестной аудитории у Навального», — сказал РБК Фетисов.

### Профсоюзы — против, бизнес — за

Правительство внесло в Госдуму законопроект о повышении пенсионного возраста, согласно которому возраст выхода на пенсию увеличится до 65 лет для мужчин в 2028 году и до 63 лет для женщин в 2034

Борис Кравченко, президент Конфедерации труда России, профсоюза, инициировавшего петицию против повышения пенсионного возраста, которая набрала миллион подписей, также пообещал «более активную фазу» кампании против пенсионной реформы

Президент Конфедерации труда России, профсоюза, инициировавшего петицию против повышения пенсионного возраста, которая набрала миллион подписей, Борис Кравченко также пообещал «более активную фазу» кампании против пенсионной реформы.

Ранее оппозиционер Алексей Навальный анонсировал проведение акций протеста 1 июля против повышения пенсионного возраста. Он отметил, что заявки поданы в 20 российских городах, где не проходят матчи чемпионата мира по футболу. Партия «Яблоко» подала в правительство Москвы заявку на проведение 3 июля на Суворовской площади акции против изменения пенсионного законодательства. Представители левых сил планируют провести мероприятие 4 июля на площади Революции.

ФНПР известна лояльностью власти, у них выстроены отношения с правительством и «Единой Россией», отметил замдиректора Центра политической конъюнктуры Олег Игнатов. Организованные ФНПР протесты не опасны для власти, а сама профсоюзная организация скорее станет инструментом канализации протестных действий, считает эксперт.

Но любой «спящий институт» может проснуться, предупреждает политолог Аббас Галлямов. Повышение пенсионного возраста — один из таких моментов и на фоне недовольства в обществе игроки, которые раньше были декоративными фигурами, вдруг начинают выходить из подчинения, полагает он.

Решение о повышении пенсионного возраста, хоть и жизненно необходимо, из-за отсутствия подготовки общественного мнения к нему стало самым непопулярным решением правительства со времен монетизации льгот в 2005 году, считает политконсультант Дмитрий Фетисов. Пока рано говорить о возможном объединении оппозиционных сил вокруг этой темы, уверен он. «Со стороны профсоюзов по-

году. Переходный период пенсионной реформы продлится десять лет для мужчин и 16 лет для женщин (он затронет мужчин 1959 года и младше и женщин 1964 года и младше).

Перед внесением предложений правительства в нижнюю палату парламента они прошли через обсуждение в РТК. Профсоюзная сторона РТК не поддержала законопроект о повышении пенсионного возраста. Как пояснил РБК лидер профсоюзов Шмаков, законопроект «не учитывает множество аспектов, нет внятного обоснования, что это даст каждому пенсионеру». «Пенсионный вопрос комплексный, в нем надо учитывать все, в первую очередь рост заработной платы. Не будет никакого смысла от всех этих нововведений, если не будет расти заработная плата, если не будет расти экономика», — добавил Шмаков.

Профсоюзы на РТК предложили смягчить вариант увеличения пенсионного возраста для женщин. Они настаивают на повышении не на восемь, а на пять лет (то есть до 60 лет), сказал РБК Шмаков. Таким образом, предложение профсоюзов стало первой публичной инициативой по смягчению предложенного правительством сценария.

В то же время сторона работодателей на РТК поддержала предложение правительства о повышении пенсионного возраста, но бизнес считает необходимым «провести детальную оценку» влияния этой меры на экономику, проанализировать риски для рынка труда и системе защиты от безработицы, в частности пособия по безработице для лиц старших возрастов и их профессиональную переподготовку.

Правительственный законопроект о повышении пенсионного возраста 18 июня был направлен в законодательные и высшие исполнительные органы регионов для подготовки предложений и замечаний. Отзывы субъектов на законопроект должны быть представлены в Госдуму не позднее 17 июля. ■

При участии Евгения Калюкова

Эксперты назвали варианты реакции властей

## Пять сценариев для Кремля

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

**Власти могут продать нынешний вариант пенсионной реформы или же пойти на уступки из-за протестов, говорится в докладе фонда «Петербургская политика». Самым вероятным эксперты сочли компромисс по инициативе Кремля.**

### Неприятный сюрприз

Выдвижение проекта пенсионной реформы «стало серьезным и в целом малоприятным сюрпризом» для политической системы России, говорится в докладе «Пенсионный прорыв: первые итоги» (имеется у РБК), который подготовил экспертный фонд «Петербургская политика».

Неподготовленность элиты и широких слоев населения к реформе эксперты объясняют 13-летней паузой в масштабных преобразованиях, наступившей после монетизации льгот в 2005 году. Тогда переход от натуральных льгот к выплате денежных компенсаций привел к массовым протестам вплоть до перекрытия федеральных трасс.

Другой помехой реформе эксперты сочли «тиражирование представления о России как о великой державе» и распространение стереотипа о «всесилии» российского государства с его «бескрайними законами».

Инициатива не сопровождалась системной работой с общественным мнением, не является консенсусной для самой власти, не имеет «публичного драйвера» во власти и оставляет «ощущение зашкаливающего уровня импровизации», говорится в докладе. В условиях размытой повестки и табуированности на критику власти пенсионная тематика остается вариантом выплеска агрессии в адрес правительства, полагают эксперты «Петербургской политики».

Тем не менее проект пенсионной реформы не стал «самоубийственным» для власти, которая сохраняет возможности для маневра в части коррекции пенсионной системы, считают в фонде. Другими факторами, играющими в пользу власти, в докладе называются слабая и маргинализованная традиция социальных и политических протестов, а также инерция внешнеполитической мобилизации.

### Пять сценариев

Эксперты обрисовали пять сценариев прохождения реформы.

Компромисс по инициативе власти является наиболее вероятным сценарием (40%). В пользу этого варианта говорит то, что президент не стал пользоваться прямой линией для стимулирования спроса на реформу, а его

пресс-секретарь Дмитрий Песков ранее сказал, что Владимир Путин выдержит паузу в вопросе отношения к проблеме. Слабой стороной такого сценария в «Петербургской политике» называют дальнейшее снижение субъектности правительства и, возможно, всех институтов власти, которые успеют заявить о поддержке реформы. Имеются и риски выработки инструментов и манипуляции динамикой протеста. Против такого сценария говорит «дефицит мотивации власти к действиям, которые будут расценены обществом как шоковые».

Поэтому вероятностное значение такого варианта эксперты оценивают всего в 20%. Другой сценарий подразумевает продавливание изначально варианта реформы с помощью мобилизации всех властных институтов, административных инструментов и манипуляции динамикой протеста. Против такого сценария говорит «дефицит мотивации власти к действиям, которые будут расценены обществом как шоковые».

Поэтому вероятностное значение такого варианта эксперты оценивают всего в 20%. Другой сценарий подразумевает продавливание изначально варианта реформы с помощью мобилизации всех властных институтов, административных инструментов и манипуляции динамикой протеста. Против такого сценария говорит «дефицит мотивации власти к действиям, которые будут расценены обществом как шоковые».

Поэтому вероятностное значение такого варианта эксперты оценивают всего в 20%. Другой сценарий подразумевает продавливание изначально варианта реформы с помощью мобилизации всех властных институтов, административных инструментов и манипуляции динамикой протеста. Против такого сценария говорит «дефицит мотивации власти к действиям, которые будут расценены обществом как шоковые».

Поэтому вероятностное значение такого варианта эксперты оценивают всего в 20%. Другой сценарий подразумевает продавливание изначально варианта реформы с помощью мобилизации всех властных институтов, административных инструментов и манипуляции динамикой протеста. Против такого сценария говорит «дефицит мотивации власти к действиям, которые будут расценены обществом как шоковые».

Есть и другой вариант компромиссной реформы — но уже в результате внутреннего разлома во власти. «Чем больше зазор между позицией правительства и президента, тем большее количество игроков могут начать расшатывать ситуацию изнутри — от Думы и Совета Федерации до профсоюзов, медиа и церкви», — считают авторы доклада. Такому варианту отдается 15%.

Самым маловероятным вариантом (5%) «Петербургская политика» называет вариант пересмотра реформы после принятия закона. «Сильных сторон у такого сценария почти нет, однако периодическая ревизия пенсионного законодательства давно стала нормой для российской практики», — заключают эксперты.

Директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов считает са-

мым вероятным сценарием проведение властью компромиссного варианта повышения пенсионного возраста, но только при условии серьезного недовольства в обществе. «Сама реформа снизит и без того невысокий рейтинг правительства, пострадает и рейтинг кандидатов от единороссов на выборах. Рейтинг президента реформа затронет слабо, поскольку он стал «тефлоновым» — пропаганда выводит главу государства из-под удара», — рассуждает Миронов. Впрочем, отложение принятия закона на осень (об этом говорил первый вице-спикер нижней палаты парламента Александр Жуков) создает дополнительные риски власти, добавил политолог.

### Удар по «социальному государству»

По степени долгосрочных политических рисков для власти повышение пенсионного возраста сопоставимо с протестами против монетизации льгот, сказал РБК директор по исследованиям Института социально-экономических и политических исследований Александр Пожалов.

Как полагает Пожалов, подобные реформы разрушают у насе-

Проект пенсионной реформы не стал «самоубийственным» для власти, которая сохраняет возможности для маневра в части коррекции пенсионной системы, считают в экспертном фонде «Петербургская политика»

Есть и другой вариант компромиссной реформы — но уже в результате внутреннего разлома во власти. «Чем больше зазор между позицией правительства и президента, тем большее количество игроков могут начать расшатывать ситуацию изнутри — от Думы и Совета Федерации до профсоюзов, медиа и церкви», — считают авторы доклада. Такому варианту отдается 15%.

Самым маловероятным вариантом (5%) «Петербургская политика» называет вариант пересмотра реформы после принятия закона. «Сильных сторон у такого сценария почти нет, однако периодическая ревизия пенсионного законодательства давно стала нормой для российской практики», — заключают эксперты.

Директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов считает са-

ния устоявшийся образ «социального государства». Это ситуация, при которой власть и общество неформально соглашаются с тем, что в том числе пенсионные льготы являются компенсацией за тяготы трудовой жизни, низкий уровень доходов у значительной части населения страны, невысокое качество базовой медицины в регионах и т.п. Другим ударом по образу «социального государства» станет будущая реформа по повышению адресности льгот, прогнозирует эксперт.

Вероятный компромисс Пожалов видит в повышении пенсионного возраста для женщин — ядерного электората власти — на три-пять лет, а не на восемь, и в отказе от повышения пенсионного возраста для досрочных пенсионеров, проработавших в условиях Крайнего Севера и занятых тяжелым трудом на селе. ■



**СЛЕДСТВИЕ** По подозрению в шпионаже задержана топ-менеджер «Интер РАО»

# В энергетике обнаружили утечку

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Карина Валерьевна Цуркан — полная тезка арестованной — с 2012 года занимает пост члена правления ПАО «Интер РАО» — одной из крупнейших энергетических госкомпаний в России, правление которой возглавляет Борис Ковальчук (сын совладельца банка «Россия» Юрия Ковальчука), а совет директоров — глава «Роснефти» Игорь Сечин.

Цуркан в компании руководит блоком трейдинга, то есть курирует экспорт и импорт электроэнергетики («Интер РАО» — единственный уполномоченный поставщик электроэнергии за рубеж), в том числе в Китай, Финляндию, Польшу и страны Балтии. До этого Цуркан была руководителем дивизионов «Европа» (в 2011–2012 годах) и «Молдова, Украина, Румыния» (в 2010–2011 годах). При этом в годовом отчете «Интер РАО» за 2017 год указано, что Цуркан является гражданкой России.

Два источника РБК, входящих в близкий круг общения Цуркан, и источник, близкий к одному из федеральных министерств, отмечают, что у нее были очень хорошие отношения с главой «Интер РАО» Юрием Ковальчуком. «Но это ничего не значит, понятно, что отношения были нормальные — люди вместе работали», — оговаривается один из них. Представитель «Интер РАО» эту информацию не комментирует.

В «Интер РАО» РБК сообщили, что член правления компании Карина Цуркан находится в отпуске. Согласно годовому отчету компании, она 1974 года рождения, в 1999 году окончила Международный независимый университет Молдавии по специальности «экономическое право», в 2004-м получила степень магистра делового администрирования (MBA) в Испанском консорциуме университетов IUR.

В соответствии с трудовым договором срок полномочий Цуркан — до 2022 года. Она владеет 36 914 877,36 акции ПАО «Интер РАО» (0,0354% от уставного капитала).



Обыски, проведенные в понедельник в кабинете замминистра энергетики России Вячеслава Кравченко (на фото), информированные источники связывают со следствием в отношении Карины Цуркан

Согласно отчету «Интер РАО», Цуркан награждена памятной медалью «XXII Олимпийские зимние игры и XI Паралимпийские зимние игры 2014 года в городе Сочи» Минэнерго, а также имеет от ведомства благодарность и почетную грамоту. Кроме того, Цуркан присвоено звание «Заслуженный энергетик СНГ».

По данным базы СПАРК, Цуркан ранее входила в совет директоров Балтийской АЭС и Восточной энергетической компании.

## Проверки в «Интер РАО»

В последнее время Юрий Ковальчук инициировал в «Интер РАО»

ряд аудиторских проверок, связанных с расходованием средств и имуществом компании, рассказал РБК источник, близкий к компании. Но связан ли арест Цуркан с результатами этих проверок, он не знает. Еще один собеседник, близкий к компании, говорит, что, учитывая профиль Цуркан, она могла иметь информацию, связанную с энергобезопасностью страны и гостайной.

Судить об этом наверняка сложно, так как сведения о том, что является гостайной, не являются публичными; кроме того, на информацию о любом проекте государство может поставить гриф «совершенно секретно», говорит юрист NFL

Евгений Гоноженко. Представитель «Интер РАО» отказался это комментировать.

В соответствии со ст. 276 УК РФ под шпионажем понимается деятельность иностранного гражданина или лица без гражданства, заключающаяся в передаче, сборе, хищении или хранении в целях передачи иностранному государству сведений, составляющих в России государственную тайну, а также — по заданию иностранной разведки — и иных сведений, которые предполагается использовать против безопасности России. Наказанием за шпионаж по закону является лишение свободы на срок от десяти до двадцати лет.

Российских граждан за работу на иностранные спецслужбы карают по ст. 275 УК РФ «Государственная измена».

В делах о шпионаже суд оценивает показания свидетелей, обстоятельства дела, а также заключение экспертизы, в котором говорится, составляют ли переданные за границу сведения государственную тайну и какие негативные последствия для безопасности России могут повлечь их сбор и передача, объяснил РБК адвокат Юрий Артеменков, имеющий практику по подобным делам. «Проблема в том, что обычно экспертизу в делах о шпионаже проводят внутриведомственные организации,

## Тематические приложения к газете РБК

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

rbcplus.ru



Реклама, 16+





Член правления «Интер РАО»  
Карина Цуркан

сотрудники департамента контрразведки ФСБ России. Их экспертиза не может быть независимой», — констатировал юрист.

### Обыски в министерстве

Нити дела Цуркан уже потянулись в высшие коридоры российской власти. В понедельник, 18 июня, правоохранительные органы провели оперативно-следственные действия у замминистра энергетики России Вячеслава Кравченко. Об этом сообщили три источника «Интерфакса» в энергетическом секторе. «Собеседники агентства полагают, что они связаны со следствием в отношении Цуркан, один из них предположил, что чиновник проходит по делу в качестве свидетеля», — сообщил «Интерфакс».

После обысков в кабинете чиновника люди в масках изъяли часть документов, уточнил источник РБК. Самого Кравченко в этот момент на работе не было, однако 19 июня он присутствовал в Минэнерго и подписывал документы.

«Коммерсантъ» со ссылкой на свои источники сообщает об обысках у «некоторых высокопоставленных сотрудников Минэнерго», один из которых проходит свидетелем по делу Цуркан и подал заявление об увольнении. Издание не называет имя чиновника. По данным «Коммерсанта», его не подозревают в госизмене.

Знакомый Кравченко опроверг РБК сообщения СМИ о том, что он написал заявление об увольнении. Во вторник Кравченко был на работе, говорят двое его знакомых. Один уточняет, что замминистра продолжал подписывать документы. Сам Кравченко был недоступен для комментариев.

«Министерство энергетики не располагает сведениями о ходе проведения расследования по указанному вопросу, поскольку это относится к компетенции правоохранительных органов. Министерство энергетики в пределах своей компетенции осуществляет взаимодействие со всеми организациями ТЭК, в том числе с ПАО «Интер РАО», — заявил РБК представитель ведомства, комментируя информацию об обысках.

Когда речь идет о разведывательной деятельности, то разведку интересует все: политическая информация, научно-техническая, экономическая, — объяснил РБК бывший начальник Центра общественных связей ФСБ генерал-майор в запасе Александр Михайлов. «Если она работала в «Интер РАО», то здесь речь может идти о шпионаже, связанном с аспектами энергетической безопасности», — резюмирует Михайлов. ■

**ИННОВАЦИИ** Переход школьного образования на новые технологии оценен в 500 млрд руб.

## Цифра — свет, учебники — тьма

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

В документе не уточняется, каких именно предметов коснутся перемены и с какого возраста школьники смогут использовать устройства персонального доступа. Речь идет, скорее всего, почти обо всех основных школьных предметах, их как раз около десяти, сказал РБК сопредседатель профсоюза «Учитель» Леонид Перлов. Среди таких предметов, говорит он, наверняка окажутся русский язык, геометрия, алгебра, литература, биология.

В пресс-службе Минпросвещения заявили, что проект еще не готов, и отказались комментировать его отдельные положения. «Запуск приоритетного проекта «Цифровая школа» является важнейшим этапом на пути реализации программы «Цифровая экономика в Российской Федерации». В рамках приоритетного проекта планируется создать цифровую экосистему, благодаря которой станет возможным процесс перехода к автоматизированному делопроизводству, работе с цифровыми инструментами», — сообщили в министерстве.

### Информационно-образовательная среда

Премьер-министр Дмитрий Медведев заявил о создании приоритетного проекта «Цифровая школа» в декабре 2017 года. По итогам его реализации все школы должны быть подключены к высокоскоростному интернету, отмечал Медведев. В проекте указано, что скорость передачи данных при этом должна составлять не менее 100 Мбит/с.

Итогом выполнения приоритетного проекта «Цифровая школа» должно стать, по замыслу разработчиков, создание и функционирование «единой цифровой информационно-образовательной среды для общего образования», в которую будет входить одноименная Государственная информационная система (ГИС). Она должна объединить уже существующие информационные системы и сервисы для обучения (например, различные электронные дневники, журналы и даже медицинские карты) и «качественный цифровой контент».

По мнению ведомства, интеграция с уже имеющимися сервисами позволит сэкономить на создании ГИС. К 2025 году доля привлеченных для реализации проекта денег из внебюджетных источников должна составить 20%, указано в документе. К системе должны будут подключиться все общеобразовательные государственные школы в России. Сколько средств будет направлено над созданием ГИС, в Минпросвещения не сообщили.

Согласно проекту, ГИС позволит учитывать особенности каждого ученика и выстраивать для него подходящую программу. «Для обучающегося будут формироваться соответствующие рекомендации по программе обучения, уров-

### Как за рубежом используют цифровые технологии в образовании

#### Европа

В 2013 году власти ЕС приняли руководство, призванное увеличить роль технологий в образовании. В пояснительной записке упоминались, в частности, цифровые учебники, подкасты, симуляционные обучающие игры, программное обеспечение для тренировочных заданий.

В июле 2017 года Европейская комиссия запустила исследование, которое должно оценить прогресс интеграции цифровых технологий в образование и определить возможные затраты на эти цели в

#### будущем.

На национальном уровне внедрение цифровых технологий в образование началось и раньше. К примеру, в 2012 году пилотную программу «Цифровая школа» начала Польша. В частности, подразумевалось создание серии электронных учебников по основным предметам. Бюджет этой части программы составил около \$13 млн. Кроме того, дополнительно были разработаны около 2,5 тыс. образовательных материалов, которые размещают на бесплатном портале Scholaris.

#### США

В США широко распространена технология дистанционного обучения — в разной степени она поддерживается в 48 штатах и округе Колумбия. Технологию применяют как для дополнения к традиционному очному обучению, так и в рамках полноценных образовательных программ. В частности, это программы повторного обучения для неуспевающих, летние курсы и др. В ряде штатов и округов функционируют также виртуальные школы, в которых весь процесс

обучения происходит в виртуальном пространстве.

Одна из самых известных организаций, где можно получить среднее образование без физического посещения здания, — виртуальная школа штата Флорида, которая действует со второй половины 1990-х годов. Сегодня в виртуальной школе Флориды заняты более 2 тыс. сотрудников, а ее бюджет на последний учебный год превысил \$326 млн.

### Проверит за учителей

Преподавателям проект позволит избавиться от такой рутинной работы, как проверка однотипных домашних заданий, надеются в Минпросвещения. Например, авторы проекта предполагают, что могут быть автоматизированы проверка письменных работ, отчетность и подготовка материалов к уроку. «Педагогические работники будут иметь стимул создания своего собственного образовательного контента, возможность формирования личного профиля, которое позволит проводить анализ и самоанализ эффективности педагогической работы», — сказано в документе. Как именно учителя будут формировать свой контент, в документе не уточняется. «Изменится роль учителя — он будет наставником, направляющим и ориентирующим детей в цифровом образовательном пространстве», — в общих словах описывают авторы проекта преследуемую им цель.

В Минпросвещения пояснили, что проект действительно направлен на создание индивидуальных траекторий обучения, и подчеркнули, что по итогам выполнения проекта у учителей должна появиться возможность для прохождения аттестации и сдачи государственной аттестации в цифровой форме.

### Какие возникнут проблемы

В триаде «быстро», «хорошо» и «дешево» одновременно можно выполнить только два пункта, отметил Леонид Перлов. «Если цифровые учебно-методические комплексы введут уже в 2020 году, мало шансов, что это будут проработанные качественные материалы», — полагает он. Сейчас, замечает Перлов, те цифровые материалы, с которыми ему приходилось

ознакомиться, как правило, представляют собой цифровую копию классических учебников.

Кроме того, не все учителя смогут оперативно и качественно освоить новые методики преподавания, полагает Перлов. «В основной своей массе учителя в России достаточно взрослые люди, некоторые из них не хотят и не могут осваивать новые технологии. Ситуация может усугубиться, поскольку с повышением пенсионного возраста многие из преподавателей старшей возрастной категории не освободят свое место, как могли бы, а будут работать еще пять-восемь лет. В основном восемь, потому что подавляющее большинство учителей — женщины», — указал он.

В разработанном Минпросвещения документе нет определенных, что такое «информационно-образовательная среда общего образования» и ГИС, указывают эксперты Центра ИТ-исследований и экспертизы Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) в своем отзыве на проект (документ есть у РБК, его подлинность подтвердил сотрудник РАНХиГС). «Не описаны их назначение и основные функции. Неясно, тождественны ли понятия «среда» и «ГИС» или это различные сущности», — указано в отзыве. Отдельно эксперты замечают, что в мире нет примеров создания информационных систем образования с таким высоким уровнем централизации.

В проекте нет информации о том, как именно ученики будут получать «устройства персонального доступа» — будут ли это их личные компьютеры или планшеты или им будет выдавать их школа. Если их будет выдавать школа, непонятно, кто и как должен будет закупать компьютеры или планшеты, и не установлены временные параметры по их обновлению, говорится также в отзыве. ■



**Алексей Комиссаров** — о программе подготовки президентского кадрового резерва и результатах обучения

# «Мы никого под БТР насильно»

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

**Проректор РАНХиГС Алексей Комиссаров, курирующий программу подготовки президентского резерва, рассказал РБК о ее стоимости, оценках будущих глав регионов и прыжках с вышки. И о том, что идея программы принадлежала Владимиру Путину.**

В среду, 13 июня, началось обучение второго потока программы РАНХиГС для президентского кадрового резерва. Многие выпускники первого потока уже получили высокие назначения: восемь из них стали главами регионов, еще двое — Михаил Котюков и Евгений Дитрих — возглавили министерства. Слушателям первого потока лекции читали представители правительства и администрации президента, губернаторы и руководители крупнейших компаний. Также частью программы были командообразующие тренинги — каньонинг в Сочи, гонки на лодках-драконах, тренировки с движущимися БТР и прыжки с парашютной вышки.

Куратор учебной программы проректор РАНХиГС Алексей Комиссаров рассказал РБК о том, как оценивались результаты слушателей первого потока, сколько стоила учебная программа и кто придумывал, как готовить будущую государственную элиту.

## «Второй поток курса будет формироваться по необычному принципу»

— По какому принципу отбираются участники курса? Обсуждаются ли они с вами?

— Мы получаем списки участников из администрации президента. Второй поток курса будет формироваться по необычному принципу: он частично будет состоять из финалистов конкурса «Лидеры России». Остальные участники этой программы так же, как и участники первого потока, являются людьми, которые занимают достаточно серьезные должности — вице-губернаторы, заместители министров, директора департаментов министерств, депутаты Госдумы, сенаторы.

Среди них будут и бизнесмены — в основном как раз финалисты «Лидеров России». В том числе там есть люди, которые сейчас работают в бизнесе, но имеют опыт госслужбы и желание в будущем продолжить свою работу на государственной службе.

— Сколько будет участников на втором потоке программы?

— 77 человек. Ожидается, что второй поток будет похож на ту программу, которая у нас недавно закончилась, но с небольшими корректировками.

— Часто отмечалось, что среди нового поколения назначенцев, «молодых технократов», как их называют, нет ярких лидеров, таких харизматиков, как, например, Юрий Лужков или Аман Тулеев. Работаете ли вы над развитием таких качеств у участников обучения?

— Я не соглашусь с таким мнением. Мне кажется, что среди недавно назначенных молодых губернаторов много ярких и харизматичных.

— Кто именно?

— Я не хочу кого-то выделять. У нас на программе уделяется особое внимание развитию эмоционального интеллекта, коммуникативным навыкам, лидерским качествам. Это все те составляющие, которые, собственно, влияют на восприятие окружающими того или иного человека.



ФОТО: Владислав Шатило/РБК

— За последнее время сразу в двух регионах можно было наблюдать кризисные ситуации. Губернатор Подмосковья Андрей Воробьев столкнулся с проблемой свалок в Волоколамске, а врио главы Кемеровской области Сергей Цивилев — с последствиями пожара в «Зимней вишне». Готовите ли вы участников программы вот к таким кризисным ситуациям?

— Конечно, мы стараемся в рамках курса развивать и навыки общения, и навыки коммуникаций, и навыки общения и взаимодействия с населением в том числе. Это целый набор разных программ. На случай ведения переговоров губернатору могут пригодиться навыки эмоционального интеллекта, умение слушать

и слышать других, доносить правильно мысли, умение реагировать в критических ситуациях.

## «Мы должны подготовить людей, которые будут способны занимать серьезные должности»

— Когда вам принесли списки участников первого потока, предупреждали ли о том, что кто-то из них может стать губернатором, кто-то возглавить министерство?

— Конечно, нет. На том этапе, когда слушатели начали свое обучение, было совершенно четко сказано, что это не программа гарантированной подготовки на губернаторские или какие бы то ни было другие высокие посты — это программа подготовки кадрового

резерва. Кто-то, с большой долей вероятности, из этой группы получит какие-то назначения, кто-то, возможно, их получит позже, кто-то, возможно, будет сам продвигаться, кто-то вообще не получит. Поэтому, конечно, не было информации о том, что вот этот человек готовится специально на такую-то позицию.

— Как в Кремле обозначили цели обучения?

— Мы должны подготовить людей, которые в относительно короткой перспективе способны будут занимать серьезные должности — это могут быть губернаторские позиции или другие высокие посты, в том числе в госкорпорациях, возможно, кто-то на какие-то позиции перейдет в правительство.

— Как вообще появилась идея тренингов? Сергей Кириенко, отвечающий за внутреннюю политику в Кремле, допустим, пришел к вам и сказал: давайте сделаем вот так.

— Это был запрос от администрации президента на целую линейку программ в апреле прошлого года. Собственно, инициатива создания такого резерва исходила от президента нашей страны, а заказчиком выступила администрация президента во главе с руководителем и его первым заместителем.

Президент объявил о том, что большое внимание будет уделено социальным лифтам, продвижению молодых, новым возмож-

## Как готовят президентский кадровый резерв

Первый поток учебной программы кремлевского кадрового резерва закончился в апреле текущего года. Программа состояла из восьми модулей, которые

начались в июне прошлого года. В ней участвовали 74 человека. Некоторые из них уже получили высокие назначения: девять участников программы стали

врио глав регионов, двое — министрами и один — региональным премьер-министром.



первого потока

# НЕ КЛАЛИ»

## Из жизни Алексея Комиссарова

1969

Родился в Москве

1994

Окончил Московский автомобильно-дорожный институт по специальности «инженер по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей»

2011

Возглавил объединенный департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы

2013

Назначен министром правительства Москвы

2014

Стал советником мэра Москвы Сергея Собянина

2017

Назначен проректором президентской академии РАНХиГС и директором Высшей школы государственного управления при РАНХиГС

ностям, в том числе карьерным, корректировке подходов к подбору людей на руководящие должности. И в связи с этим в администрации президента возникла идея такой программы. — Из администрации запрашивали характеристики на слушателей? Допустим, перед назначением врио глав регионов? — Нет. Не запрашивали. Есть, конечно, запросы на тему того, как происходит обучение, кто наиболее ярко себя проявляет. Поэтому сказать, что совсем обсуждений нет, я не могу. Но сказать, что мы получаем запросы на характеристику Иванова Ивана Ивановича, — такого нет.

— Сколько стоила учебная программа развития кадрового управленческого резерва и кто ее оплачивал?

— Оплачена она из бюджета. Сумма, выделенная на 2018 год, — около 59 млн руб.

«Людам было полезно поучаствовать в таких испытаниях»

— Как вы решали проблему отсутствия опыта управления у участников программы? И чему именно учили людей, которые потенциально могли получить назначения на высокие посты?

— Здесь есть несколько моментов. Первое — людей без опыта на этой программе нет вообще. Все, кто обучается на этой программе,

уже достаточно высокие позиции занимают, имеют большой управленческий опыт. Поэтому говорить о том, что кто-то был без опыта, точно нельзя.

Второй момент заключается в том, что очень большое количество наших слушателей уже учились на других программах: кто-то учился за границей, кто-то — на программах РАНХиГС. И это тоже для нас была непростая задача, потому что нужно было сделать такую программу, которая была бы интересна тем, кто уже видел самое лучшее, что есть в мире. И кроме того, одна из задач этой программы — передать практический опыт от тех руководителей, которые на сегодняшний день занимают высокие посты в разных структурах.

— Говорят, что некоторые из командообразующих мероприятий, например прыжки с парашютом, у некоторых из слушателей в возрасте вызвали неприятные эмоции. Были ли такие ситуации? — Конечно, были. Я же сам в этом всем участвовал.

— И с парашютом прыгали?

— Прыгал, но прыгали мы с вышки, а не с самолета. Во-первых, без какого-то преодоления не бывает побед. Не буду называть фамилию, но у нас был один из участников, который очень сильно был против любых командообразующих мероприятий, говорил, что это не нужно, все это лишнее. В ре-

зультате он сейчас все эти испытания вспоминает с благодарностью и говорит, что это одно из самых ярких событий его жизни.

Это не было обязательной частью программы — никого насильно не заставляли, мы никого на вышку не затаскивали, со скалы не сбрасывали и под БТР насильно не клали. Более того, мы это никак не учитывали, и кто хотел — тот поучаствовал, кто не хотел — тот не участвовал. Здесь все очень просто и понятно.

— Но именно эта часть программы вызывает больше всего вопросов. Каким образом будущему губернатору, министру поможет то, что он лежал под БТР, а БТР над ним проехал?

— Напрямую — никак. Не надо искать взаимосвязь. Но я думаю, что людям было полезно поучаствовать в таких испытаниях. На самом деле вопрос был не в том, чтобы полежать под БТР. Вопрос был в том, чтобы посмотреть, как готовится наш российский спецназ, послушать, какие задачи они решают, узнать про антитеррористическую подготовку и методы работы в направлении антитеррора и прочувствовать на себе, как эти люди живут.

Я считаю, что это очень сильная психологическая зарядка, потому что далеко не все наши слушатели, например, служили в армии. Одно дело — слышать про службу в армии и другое — прожить хотя бы один день, несколько часов посмотреть на то, как это происходит, понять, насколько это тяжелая и физически, и морально работа.

— Люди, которые читали про это новости, говорили, что наших управленцев учат не отдавать приказы, а им подчиняться.

— Участников программы точно не учили подчиняться приказам. Более того, их не учили отдавать приказы. И все современные методы эффективного менеджмента построены на более гибком, эффективном взаимодействии, на построении команд — вот этому учили много и старательно. И, мне кажется, это гораздо важнее, чем научить отдавать приказы или их исполнять.

— Я слышала, что несколько человек получили травму после мероприятия на военной базе «Кубинка».

— Серьезных травм, слава Богу, ни у кого не было. К сожалению, подвернуть ногу можно и в обычной жизни — от этого никто не застрахован.

«Таких, кто плохо учился, не было вообще»

— Участники обучения рассказывали, что за ними наблюдали специальные психологи, которые делали пометки в своих бумагах. Что это были за психологи, что они оценивали?

— Не совсем так. Никаких наблюдателей с какими-то непонятными заметками точно не было. Все участники программы прошли тестирование на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС. Более того, оценку они проходили в начале и в конце программы. И результаты этой оценки каждый участник получил индивидуальные. Главная задача этой оценки — не оценить то, что хорошо или плохо, а показать те потенциальные зоны, в которых можно и нужно этому конкретному человеку развиваться, если он хочет достичь чего-то большего в жизни. Это дополнительный большой бонус для участников программы — получить такую обратную связь.

— Были ли среди участников обучения первого потока те, кто получал низкие персональные оценки? Те, кто не «вытягивал» обучение, плохо учился?

— Таких, кто плохо учился или получал низкие оценки, не было вообще. Но, естественно, у каждого человека какие-то компетенции развиты лучше, какие-то хуже. Поэтому есть среди выпускников те, кто по тем или иным компетенциям выигрывает, но зато, возможно, по другим проигрывает своим однокурсником.

— Но все-таки кто-то же более успешно справился с обучением, кто-то менее успешно. Какая часть учащихся ниже среднего справлялась с программой?

— Вы знаете, всегда можно разделить как угодно. Можно пополам разделить. Одна половина покажет результаты ниже среднего. Это же вопрос математики и больше ничего. Но у нас нет большого количества оценок, среднего балла и так далее, поэтому такую оценку я дать не готов.

— Результатом обучения, насколько я понимаю, были проекты, которые участники разработали в группах? Что это были за проекты и что с ними происходит сейчас — они используются каким-то образом или их положили в стол?

— Действительно, все слушатели разделились на десять групп. В основном по своему собственному желанию — по тем тематикам, которые им были интересны. Но частично мы вначале вмешивались в этот процесс и старались сделать так, чтобы не было такой ситуации, когда, предположим, группа по вопросам транспортных проблем состояла только из тех, кто профессионально занимается транспортом.

Проекты касались разных тем — и государственного управления, и демографии, и социальной справедливости, и вопросов здравоохранения, и вопросов ЖКХ. У групп было две задачи. Первая — просто учебная. И, соответственно, нужно было применить те знания, ту информацию, которую они получили во время программы, понять, как ее можно использовать. И вторая часть — практическая, чтобы что-то сделать полезное по результатам, собственно, этой работы. Все эти проекты были презентованы, принимал презентации первый заместитель администрации президента Сергей Владиленович Кириенко. Он давал обратную связь. Все проекты были переданы в администрацию с подробным описанием.

— Участники обучения получали какие-то отзывы о своей деятельности. А в администрацию президента какие-либо персональные рекомендации отправлялись?

— В администрацию президента мы направляли только те проекты, которые слушатели сделали, и информацию об участии тех или иных слушателей в программе вообще. Администрация отслеживала только участие. Первые оценки даны в том числе для администрации президента. Те индивидуальные рекомендации, которые участники получили в конце, они сделаны только для них.

— Планируются ли третий, четвертый потоки обучения?

— Будет ли продолжение дальше — пока непонятно. Но я надеюсь, что эта программа будет продолжена, потому что, на мой взгляд, она показывает свою эффективность. Думаю, что окончательные решения будут приняты или по результатам второго потока, или в процессе его обучения. ■



## ФАНАТСКИЙ ЦЕНТР МОСКВЫ



С первых дней чемпионата мира по футболу Никольская улица стала центром притяжения для болельщиков, приехавших в Москву. Магазины сувениров ожидают рекордной выручки после завершения турнира. Кафе и рестораны заполнены, и многие из них увеличили время работы: при этом во всех заведениях общепита в несколько раз выросли продажи. Несмотря на постоянный ажиотаж и многолюдность, все, кто работает на Никольской, говорят о прекрасной атмосфере: «Только позитив»

## Кто зарабатывает на футбольном чемпионате

## Никольская выходит в лидеры

ДЕНИС ПУЗЫРЕВ,  
СОФИЯ САРДЖВЕЛАДЗЕ,  
АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,  
ЕЛЕНА СУХОРОКОВА,  
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

**Никольская улица в Москве стала местом притяжения для болельщиков, приехавших на чемпионат мира по футболу. РБК выяснил, кто на Никольской больше всех заработал, а кто понес убытки.**

Никольская улица в Москве, ведущая от Красной площади к Лубянке, всегда была туристическим местом, но при этом находилась в тени более раскрученных локаций — Старого Арбата, Тверской, Кузнецкого Моста, Столешникова переулка. Организаторы чемпионата мира по футболу также не отводили ей какой-то особой роли, определив основным местом для отдыха болельщиков фан-зону на Воробьевых горах. Однако именно Никольская неожиданно стала главной точкой на футбольной карте Москвы — здесь собираются фанаты всех сборных, приехавших в Россию, и устраивают настоящий карнавал.

## Почему Никольская

Никольская превратилась в футбольный центр Москвы прежде всего из-за своего расположения, считает директор Института региональных исследований и городского планирования ВШЭ Ирина Ильина. Любого иностранца, приехав в Москву, первым делом хочет посетить Красную площадь. Но у самой площади особый статус, и на ней нет точек общепита. Кроме того, в первые дни чемпионата вход на Красную площадь был закрыт — разбирали конструкции, оставшиеся после концерта в честь Дня России 12 июня. Болельщики, которых разворачивала полиция, оставались на Никольской, оседая в барах и кафе, объясняет Ильина.

В результате улица стала неформальным местом сбора для фанатов и всех, кто хочет почувствовать атмосферу праздника. Об этом говорит анализ сообщений прессы и социальных сетей. Если с 7 по 11 июня Никольская упоминалась в российских СМИ 651 раз, а в русскоязычных соцсетях 15,8 тыс. раз, значительно «проигрывая» Арбату (1,3 тыс. и 26,1 тыс. сообщений соответственно), то после начала турнира, с 14 по 18 июня, количество ее

упоминаний в масс-медиа выросло в три раза, а в соцсетях — более чем в два раза, свидетельствуют данные компании «Медиаология». Упомянутость Арбата в дни чемпионата мира, напротив, сократилась.

## Как едят и пьют на Никольской

Владельцы кафе и ресторанов отмечают «дикий» рост выручки, сказал РБК глава департамента торговли и услуг Москвы Алексей Немерюк. «Даже те предприятия, которые не транслируют футбольные матчи, все равно наблюдают бешеный ажиотаж», — отметил чиновник, добавив, что в основном туристы пьют пиво.

По словам Немерюка, с начала чемпионата выручка многих заведений на Никольской улице выросла в 2,5–5 раз по сравнению с аналогичным периодом в прошлом году, а также с неделями накануне турнира. Аналогичный рост у рестораторов на Кузнецком Мосту и Тверской улице. В других районах выручка увеличилась на 50–150%, добавил он.

Основатель и гендиректор сети «Теремок» Михаил Гончаров говорит, что в первый день чемпиона-

та «Теремок» на Никольской продлил время работы с десяти вечера до полуночи, но и этого оказалось недостаточно. Сейчас ресторан переведен на круглосуточный режим работы и ночью получает сопоставимую с дневной выручку. «В итоге продажи увеличились как минимум вдвое, — резюмирует Гончаров. — Атмосфера там сейчас царит сумасшедшая, болельщики стоят в очередях даже ночью. Жаль, что это всего на один месяц».

«Я уже второй день здесь без отдыха, а что делать, — рассказывает менеджер «Вареничной №1» Анна. — Мы и так никогда не жаловались на количество гостей, но сейчас что-то невероятное. Число заказов увеличилось у нас где-то на 200 в день, все работаем на пределе, очень устали».

В группе компаний «Шоколадница» подготовились к увеличению потока гостей в период ЧМ-2018 и разработали специальные предложения для болельщиков, говорит управляющий директор группы компаний Алексей Каира. «Посещаемость увеличилась не менее чем в два раза: на Никольской мы работаем круглосуточно, основным спросом пользуется пиво», — говорит он. По оценкам представителя «Шоколадницы»,

в кафе на Никольской выручка выросла в среднем в три раза. Точные показатели сеть не раскрывает.

«Мы с большим энтузиазмом ждали чемпионат, и он абсолютно оправдывает наши ожидания», — утверждает основатель сети кофеен «Даблби» Анна Цфасман. По ее словам, на Никольскую болельщики заходят и за кофе, чтобы взбодриться, и за холодными напитками, чтобы «прийти в себя после танцев и скандирования».

Резкий приток посетителей зафиксировали и расположенные на Никольской продуктовые магазины. В выходные, 16–17 июня, трафик в магазине «Перекресток Экспресс» вырос более чем на 30%, рассказал представитель управляющей сетью X5 Retail Group. Повышенным спросом пользовались прохладительные напитки, табак, кондитерские изделия и снеки (чипсы), отметил он.

Проблем с подвозом продуктов в заведения не наблюдается, говорит Немерюк. Транспортировка осуществляется как обычно, в вечернее или ночное время. «Никто ни разу не звонил по этому поводу. Проблем с подвозом нет ни на Никольской улице, ни в Столешниковом переулке», — отметил чиновник.





ФОТО: Владислав Шатило/РБК



ФОТО: Владислав Шатило/РБК



ФОТО: Владислав Шатило/РБК



ФОТО: Владислав Шатило/РБК

Директор департамента рекламы и PR ГУМа Ольга Юдикс сравнивает ажиотаж в дни чемпионата мира с предновогодним. «Но такой интернациональной и живописной публики здесь давно не было», — добавляет она.

### Сувениры не успевают распаковывать

Сувенирные лавки на Никольской, и ранее пользовавшиеся популярностью у туристов, ожидают рекордной выручки после завершения чемпионата. Корреспонденту РБК долго не удавалось поговорить с кем-то из сотрудников сувенирных магазинов — весь персонал, вплоть до менеджеров и директоров, распаковывал коробки с матрешками, ушанками, Забиваками, футболками с российской символикой и портретами президента Путина. «Извини, не успеваем распаковать, и уже все разбирают», — объяснил менеджер одного из магазинов, не прекращая выкладывать на стенд партию магнитов с изображением знаменитых московских зданий.

Лишь в стороне от Никольской, в лавке в Ветешном переулке, ажиотаж с утра поменьше. «Здесь всегда на сувенирку хороший спрос. Понятно, мы же не в Алтуфьево работаем, иностранцев хватает и без чемпионата мира», — рассказывает продавец Дмитрий в футболке сборной Мексики. — Но сейчас бизнес гораздо лучше, конечно. Приехали фанаты, отдыхают, денег не считают, в кураже». Дмитрий говорит, что из-за наплыва

болельщиков лавка стала работать в режиме «до последнего клиента»: «Вчера вот в три ночи уехал, а что делать — гуляют, заходят».

Хорошо покупают и ювелирию, особенно вещи с «московской тематикой», рассказала РБК управляющая салоном Pandora на Никольской Ирина. «С точки зрения продаж бьем все рекорды. Продажи выросли в два-три раза по сравнению с обычными днями», — говорит она. По словам Ирины, абсолютный хит в эти дни — кулон с храмом Василия Блаженного.

### Нелекарственный ассортимент

В аптеке «Ригла» на Никольской утром безлюдно. «У нас все спокойно, количество посетителей, может, немного увеличилось, но не критично, очереди к нам не стоят. Основные клиенты аптеки в эти дни — иностранные болельщики», — рассказала РБК консультант Айхан.

По словам гендиректора сети Александра Филиппова, выручка аптек в центральных районах города за последнюю неделю выросла в 1,5 раза. «В основном за счет нелекарственного ассортимента», — подчеркнул Филиппов.

«Презервативов, конечно, они очень много берут, очень их продажи за последнюю неделю выросли», — расшифровывает слова босса Айхан. — А вот, например, таблетки, снимающие похмельный синдром, особым спросом не пользуются. Видно, что ребята к нам выносливые приехали».

### Кто потерял

Главными «пострадавшими» от нашествия болельщиков на Никольскую оказались магазины, специализирующиеся на торговле одеждой, обувью и парфюмерией. «У нас все тихо, иностранцы у нас практически ничего не покупают», — рассказала РБК администратор салона одежды Flo-Jo. — Мы ждали, что продажи будут: например, замерзнут — купят свитеры или,

Ощутимое падение выручки для нас», — констатирует сотрудник магазина парфюмерии «Новая Заря» Ирина.

«Болельщики заглядывают днем, когда они еще в состоянии что-то купить, кроме пива, а вечером они уже входят в раж и им не до одежды. Нам продлили работу магазина до 11 вечера, но вечером, когда начинается праздник, продаж нет», — признается администратор салона Glenfield Ольга.

После начала турнира количество упоминаний Никольской улицы в российских СМИ выросло в три раза, а в соцсетях — более чем в два раза, свидетельствуют данные «Медиалогии»

если будет жарко, новую футболку, но пока ничего такого нет. В первые два дня с начала карнавала мы вообще ничего не заработали, потому что праздничная толпа просто заблокировала нам входную дверь. Нашим покупателям было просто не пробиться, а иностранцы сюда пришли не за шопингом, а пить и веселиться».

Похожая картина в других магазинах. «Посетителей стало меньше, потому что группы фанатов просто закрывают вход своими плакатами, собираются у входа, начинают скандиро-

### Как изменилось потребление на Никольской

По оценке компании «Эвотор» (производитель онлайн-касс), если сравнивать показатели магазинов и ресторанов в дофутбольные дни (7–11 июня) и футбольные (14–18 июня), то в точках на Никольской улице оборот вырос в среднем на 32%, количество чеков — на 110%. При этом размер среднего чека снизился на 37%. Для сравнения: за этот же период в торговых точках на Арбате

оборот увеличился на 114%, количество чеков — на 80%, а средний чек — на 19%.

«На Арбате больше магазинов с сувенирами, и туристы покупают больше такой продукции, поэтому здесь выросли все показатели — и по количеству чеков, и по среднему чеку», — пояснил РБК аналитик «Эвотора» Байр Сангаджиев. — На Никольской же, как мы видим, туристы в основном оставляют деньги в точках питания, причем заходят перекусить быстро. Посетителей стало очевидно больше, но они проводят в заведениях меньше времени».

«У нас тут за неделю уже сложилось четкое расписание», — рассказывает РБК официантка, работающая здесь в одном из кафе на Никольской (имя назвать отказалась). — Уже в 10 утра, когда открывается большинство заведений, народ начинает подтягиваться. С утра завтракают, пьют кофе, покупают сувениры. Все довольно тихо, без особого фанатизма. С двух часов начинается подготовка к вечернему матчу — болельщики пьют огромное количество пива, репетируют песни и речовки, разогреваются. Часов с 19–20 здесь уже танцы, крики, веселье. И так каждый день. Заканчивается к утру».

«Они тут все мало едят и очень много пьют», — говорит Анна из «Вареничной №1». «Все пьют, и мексиканцы, и даже болельщики из Египта и Марокко. Праздник-то общий», — добавляет официантка из «Кофе Хауз». ■



ИНИЦИАТИВА ФАС заявила о рисках введения антимонопольных проверок внутри компаний

# Самоконтроль на грани формальности

ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА

ФАС, которая до конца года должна внести законопроект об антимонопольном комплаенсе в компаниях, заявила, что пока не найден способ предотвратить при его внедрении возможные злоупотребления со стороны бизнеса.

Федеральная антимонопольная служба разработала проект по внедрению антимонопольного комплаенса в российских компаниях, но его детали по-прежнему обсуждаются с правительством и правовым управлением администрации президента (АП), поскольку существует риск, что бизнес будет подходить к этому нововведению формально. Об этом рассказал начальник правового управления ФАС Артем Молчанов на конференции «Антимонопольный комплаенс в России», которая прошла во вторник в Москве.

По словам Молчанова, дискуссия правительства и АП все еще продолжается, хотя закон должен был быть согласован «уже вчера».

Разработать и внести в правительство федеральный закон, предусматривающий правовое регулирование антимонопольного комплаенса, поручил Владимир Путин. Согласно президентскому указу, правительство должно сделать это до 1 января 2019 года. Антимонопольный комплаенс — это система предупреждения антимонопольных нарушений, работающая внутри самих компаний. Внедрение этого механизма должно сократить число нарушений в соответствии с указом о государственной по-



ФАС предлагает, согласно законопроекту, считать проведение антимонопольного комплаенса в компании обстоятельством, снижающим штраф за часть правонарушений на 12,5%.  
На фото: глава ведомства Игорь Артемьев

литике по развитию конкуренции до 2020 года.

«Мы находимся сегодня на площадке правительства и администрации, обсуждая введение этого закона. Риск, который не дает нам перейти к дальнейшим шагам, связан с преодолением формализма — возможностью ухода компаний от ответственности только лишь при наличии формальных бумаг», — сказал Молчанов. В правительстве сомневаются, что проект дает четкое представление бизнесу, как ФАС будет определять, когда комплаенс действительно внедрен и работает, а когда

«просто лежит в виде свода правил в ящике», пояснил чиновник.

Как считает заместитель председателя комитета Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по развитию конкуренции Александр Ситников, эти опасения не должны стать препятствием для принятия законопроекта, потому что «даже в таком виде он будет нести пользу и не избавит компании от ответственности». Отсутствие детальной проработки вопроса не приведет к внедрению комплаенса «исключительно для отвода глаз», считает он.

«Международная законодательная практика знает примеры, когда законы выпускаются даже с гораздо меньшей проработкой и разъяснительная работа и корректировки вносятся уже после. Например, английский антикоррупционный закон», — говорит партнер Deloitte Алина Попадюк.

## Как добиться смягчения

ФАС занимается разработкой проекта не первый год, последняя версия поправок в федеральный закон «О защите конкуренции» и в Кодекс об административных пра-

## Не только частный бизнес

В указе президента есть аналогичная норма, распространяющая антимонопольный комплаенс на органы государственной власти — как федеральные, так и региональные. Всем им поручено разработать «дорожные карты» по улучшению конкуренции и устранению соответствующих барьеров на трехлетний период, отметил на конференции во вторник замглавы ФАС Андрей Цыганов.

Антимонопольная служба уже подготовила рекомендации по разработке комплаенса внутри государственных структур. Все они согласованы с министерствами и разосланы в регионы, а до конца июня должны быть внесены в правительство, добавил Цыганов. В России меры антимонопольного комплаенса в первую очередь были внедрены в оборонно-промышленном комплексе, есть соответствующие документы под грифом «для служебного пользования», указал замглавы ФАС. В ведомстве считают, что для некоторых категорий предприятий эти меры должны быть обязательными. «Раз они должны рачительно относиться к использованию бюджетных средств, то пусть они и на штрафы их не тратят», — сказал чиновник.

вонарушениях была опубликована в 2017 году. Согласно законопроекту, ведомство предлагает считать проведение антимонополь-

РБКСТИЛЬ

style.rbc.ru

## Мы знаем, о чем стоит мечтать



Реклама 18+



ного комплаенса в компании обстоятельством, снижающим штраф за часть правонарушений (снижение, по словам Молчанова, составит 12,5%). К ним относятся недобросовестная конкуренция, злоупотребление доминирующим положением, манипулирование ценами на рынках электроэнергии, а также заключение соглашения, ограничивающего конкуренцию.

Чтобы претендовать на смягчение административной ответственности, комплаенс в компании должен быть проведен до момента совершения правонарушения, а само нарушение антимонопольного законодательства на момент возбуждения административного дела должно быть прекращено, следует из предложений ФАС. Для внедрения комплаенса компания разрабатывает внутренние документы, определяющие систему рисков нарушить антимонопольное законодательство и механизмы выявления таких рисков.

Риски компаний могут отличаться в зависимости от условий осуществления деятельности, положения на рынке, специфики товарного рынка. Немаловажным является проведение разъяснительной работы с сотрудниками, следует из текста проекта.

### Новые издержки

Введение антимонопольного комплаенса потребует создания отдельного структурного подразделения в частных компаниях, что приведет к «дополнительным необоснованным затратам» бизнеса. На это в своем заключении об оценке регулирующего воздействия на проект ФАС указало Минэкономразвития. Министерство дало отрицательное заключение на инициативу. Проект ФАС «содержит положения, вводящие избыточные обязанности, запреты и ограничения» для компаний, подчеркивается в документе.

Этот вопрос можно решить, считает Ситников из РСПП. «После принятия закона антимонопольным органам следует разместить рекомендации, содержащие практику добросовестного внедрения комплаенса, которые малый и средний бизнес сможет использовать без каких-либо существенных затрат», — говорит он.

Большие компании при внедрении антимонопольного комплаенса «могут позволить себе создать целое подразделение или взять одного антистрессового офицера (специалист по антимонопольному законодательству. — РБК), который будет следить за исполнением комплаенса изнутри», говорит руководитель антимонопольной практики «Пепеляев групп» Елена Соколовская. Для них эта мера выгодна, так как она поможет предотвратить многомиллионные штрафы. «Понятно, что у малого бизнеса нет таких возможностей и им придется учитывать возможные издержки», — добавляет она.

Антимонопольный комплаенс не должен быть обязательным, подчеркивает Соколовская. «Для них (компаний. — РБК) лучше, чтобы была гибкость, а перечень требований был минимальным», — считает она. ■

## МНЕНИЕ

# Что нужно изменить в работе контрольно-надзорных органов

**Чтобы контрольно-надзорная деятельность была эффективной, контролеры должны не формально следить за соблюдением закона, а выявлять нарушения, которые действительно создают риски для граждан.**

Есть основания считать, что в ближайшем будущем контрольно-надзорное давление на российскую экономику усилится. Условия для этого создает ликвидация структур «открытого правительства», курировавшего реформу контрольно-надзорной деятельности, и грядущее с 1 января 2019 года прекращение действия 294-ФЗ, ограничивающего активность проверяющих. Сказываются и последствия трагедии в Кемерово: одним из первых решений нового главы МЧС Евгения Зиничева стал приказ о прекращении контрольно-надзорных каникул для малого и среднего бизнеса в сфере пожарного надзора, а это ведомство — один из крупнейших проверяющих органов в России.

Но если проблема большого количества проверок осознается и ее пытаются как-то решать, то о качестве проверок, то есть о том, как работают проверяющие, мы задумываемся редко.

### «Принцип лопаты»

Основной проблемой контрольно-надзорной деятельности в России является ориентация на формальные критерии при практически полном игнорировании реальной опасности того или иного нарушения. Много лет назад мне довелось наблюдать идеальную иллюстрацию этого тезиса.

В некоторой артиллерийской части работала инспекция из штаба округа. Младший из проверяющих был чем-то очень недоволен. Подойдя к первому же орудью, он снял закрепленную лопату (которая должна быть на каждом орудии), достал рулетку и начал диктовать адъютанту: «Длина черенка на 1,5 см ниже установленной, ширина лезвия на 3 мм больше установленной, окрашенная часть черенка заканчивается на 4 мм выше требуемого уровня, длина лезвия на 1 см меньше положенной». Присутствовавший представитель проверяемой части изменился в лице. Четыре нарушения на одном орудии означают очень серьезное наказание для всех вплоть до командира батареи, а инспектор и не собирался останавливаться. Когда число нарушений на одной лопате перевалило за десять, руководитель инспекции подошел к ретивому подчиненному, забрал у него ло-

пату, зашвырнул ее в кусты и сказал адъютанту: «Пиши одно нарушение — «Нет лопаты».

Примерно в логике младшего инспектора из приведенного примера работает большинство российских контрольно-надзорных органов. У их сотрудников есть два железных аргумента: «мы проверяем соблюдение требований закона» и «мы не можем определять иерархию требований — все они одинаково важны». Поэтому в актах проверок, например, государственного пожарного надзора как нарушения одного уровня могут оцениваться такие: «Нет возможности использования эвакуационных выходов» и «План эвакуации не содержит информации о его утверждении руководителем организации». То есть в первом случае люди действительно не смогут покинуть здание при пожаре, а во втором к самому плану нет претензий, но обязательный штампик в правой верхней части, на котором написано «Утверждаю», отсутствует. Шансы на то, что его отсутствие как-то повлияет на безопасность людей, практически нулевые.

### Доказательство риска

Одно из важных направлений текущей реформы контрольно-надзорной деятельности — сокращение числа обязательных требований. Это важная и необходимая работа, но сама по себе она не позволит достигнуть желаемого результата. Потому что множество мелких требований отнюдь не лишены смысла и отменять их нет острой необходимости, как с тем же штампом на плане. Проблема состоит не столько в избыточности регулирования, сколько в односторонности (в восприятии проверяющих) этих требований. «Принцип лопаты» работает в полном объеме — одному вузу Рособннадзор может вынести предупреждение в связи с тем, что «на протяжении полутора месяцев занятия фактически не проводились» (одно нарушение), а у другого найти десять нарушений в оформлении программ обучения, а за такое количество уже можно приостановить действие лицензии или аккредитацию конкретной программы. Для того чтобы контрольно-надзорные органы работали на благо общества, а не ради собственной отчетности, они должны доказывать, что наличие нарушения создает риски для жизни и здоровья людей или снижает качество поставляемых на рынок товаров и услуг. Для этого нужно раз и навсегда отказаться от принципа «мы не можем определять, какое из требований закона важнее».

Но и первый принцип работы российских контрольно-надзорных органов — «мы проверяем соблюдение требований закона» — тоже должен быть уничтожен. Контрольно-надзорная деятельность имеет своей целью снижение рисков для граждан, а не приближение всего и вся к некоторой образцовой «законности» (достижение которой с учетом скорости изменения отечественного регулирования невозможно, а с учетом качества этого регулирования — часто нежелательно). Поэтому сам факт нарушения требований закона (то есть не закона, конечно же, а в большинстве случаев — древнего подзаконного акта) никак не

**«Переход на принцип обоснования рисков, создаваемых тем или иным нарушением, вынудит проверяющих обращать внимание на те организации и те нарушения, которые действительно потенциально опасны для граждан»**

может быть основанием для принятия каких-либо мер воздействия на предприятие или организацию. Для того чтобы штрафовать, приостанавливать деятельность и т.д., контрольный орган должен доказать, что это нарушение создавало или создает существенные риски для здоровья и безопасности граждан. Контрольно-надзорные органы должны быть переориентированы с принципа «соблюдение закона» на принцип «предупреждение угроз».

Текущая реформа контрольно-надзорной деятельности предполагает классификацию предприятий по категориям риска — и это шаг в правильном направлении. Однако кроме иерархии предприятий жизненно необходима иерархия нарушений в зависимости от их опасности.

### На усмотрение суда

Можно сказать, что такая модель работы вызовет резкий рост нагрузки на контрольно-надзорные органы. На самом деле это не так. Существующая система отчетности сурово карает контрольно-надзорные органы за те проверки, итоги которых были успешно

оспорены в суде, — и это неплохо. Поэтому переход на принцип обоснования рисков, создаваемых тем или иным нарушением, вынудит проверяющих обращать внимание на те организации и те нарушения, которые действительно потенциально опасны для граждан. Грубо говоря, если сейчас для облегчения своей жизни условному инспектору проще найти десять мелких нарушений, причем обычно на бумаге, а не в жизни, и положить положительную оценку своей работы, то в полноценной риск-ориентированной модели для той же положительной оценки придется выявлять то, что действительно угрожает нашему с вами благополучию.

Ключевым препятствием для такого перехода является позиция судов. Они во многом устранились из сферы контроля и надзора, хотя могли бы и должны были стать там ключевыми игроками. Именно они должны формировать содержательную практику, а не просто отмечать наличие или отсутствие формальных нарушений. В этом ключевое отличие суда от административных органов — у него есть право на оценку того, что представлено, и право на судебское усмотрение. Именно суды, как правило арбитражные, могли бы внести огромный вклад в развитие экономики страны, просто полноценно имплементируя нормы закона, в которых и так записаны основные принципы риск-ориентированного подхода.

Некоторые возразят, что свобода суда и контрольно-надзорных органов в оценке того, что представляет опасность, а что нет, открывает простор для коррупции. Однако это не больший простор, чем сейчас. Сегодня любой инспектор может произвольно найти на любом предприятии или в любой организации практически любое количество мелких нарушений и объявить их серьезными или, наоборот, нарушениями не заметить. И это может становиться предметом коррупционного торга. Полноценная же риск-ориентированная модель скорее сокращает коррупционный рынок, ведь, чтобы стать объектом шантажа, организация должна допустить действительно серьезные нарушения, которые не удастся «отбить» в суде.

А до этого нам остается рассчитывать только на доброго начальника, который выкинет лопату в кусты и скажет: «Пиши одно нарушение — «Нет лопаты».

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

**Кирилл Титаев,**  
ведущий научный сотрудник  
Института проблем  
правоприменения  
при Европейском  
университете



ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА



## Производство российских устриц и мидий в цифрах

67,4%

всех российских устриц и 51,8% всех мидий в 2017 году выращены в Крыму. Производством устриц и мидий там занимаются

8

ферм

531 Т

устриц и 1165 т мидий произведено в России 2017 году. В 265 раз выросло производство устриц с момента введения санкций. Производство мидий выросло в 12,4 раза

899

руб. стоит 1 кг золотых дальневосточных устриц (Приморский край) в интернет-магазине Деликатеска.ру,

1015

руб. — 1 кг императорских устриц (Владивосток),

869

руб. — 1 кг диких сахалинских устриц. 490 руб. стоит 1 кг живых черноморских мидий (Крым) и 1100 руб. — 1 кг живых мурманских мидий

350 руб.

стоит одна устрица из Туниса в столичном ресторане «Недальний Восток», 500 руб. — цена одной тихоокеанской устрицы в ресторане Bolshoi Аркадия Новикова

53,4 млн

руб. выделит из своего бюджета администрация Севастополя в рамках принятой программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса Севастополя. 2015–2020»

Источники: Росрыболовство, Минсельхоз Республики Крым, департамент сельского хозяйства Севастополя, «Недальний Восток», peshirestoran.ru, novikovgroup.ru, delikateska.ru

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ Крым стал лидером среди российских регионов по выращиванию мидий

## Деликатесный прогресс

ЕЛЕНА СУХОРОКОВА,  
ФИЛИПП АЛЕКСЕНКО

За три года продовольственно-го эмбарго в России резко возросло производство морских деликатесов: мидий — более чем в 12 раз, устриц — в 265. Больше всего нарастил производство Крым.

## Расцвет марикультуры

Производство мидий и устриц в России увеличилось с момента введения продовольственных контрсанкций более чем в 17 раз, до 1,7 тыс. т, следует из подготовленных Росрыболовством по запросу РБК данных.

До 2014 года мидии и устрицы поставлялись в Россию из-за рубежа, в основном из Евросоюза. Но в августе 2014-го эти продукты попали в список запрещенных к ввозу товаров из ЕС, США, Канады и ряда других стран, которые ввели против России санкции. В России до 2014 года не было массового товарного производства устриц, а мидии в объеме около 100 т производились только в Приморском крае.

Впоследствии устричные фермы появились в Краснодарском крае: в 2014 году там было произведено, по данным Росрыболовства, лишь 2 т устриц. В том же году в Краснодарском крае начали выращивать и живых мидий — всего за год было выращено 9 т.

В 2015 году производство устриц увеличилось в 15 раз по сравнению с предыдущим годом, до 30 т, мидий — почти в четыре раза, до 345 т. География производства расширилась: в 2015-м мидийные фермы появились не только в Краснодарском и Приморском краях, но и в Севастополе, Крыму и Карелии.

Год спустя в Севастополе и Крыму, а также в Приморье появились и устричные фермы: общее производство этого деликатеса воз-

росло в семь с лишним раз, с 30 до 216 т. По итогам 2017 года в российских хозяйствах было выращено уже 531 т устриц и почти 1,2 тыс. т мидий. Таким образом, за три полных года с момента введения контрсанкций производство мидий увеличилось в 12,4 раза, а устриц — в 265 раз.

В Росрыболовстве уточнили, что речь идет только о марикультуре, то есть разведении моллюсков в искусственных условиях.

## Новый закон и низкая база

Продэмбargo — не единственная причина расцвета российского производства морских деликатесов, отметили в Росрыболовстве. Представитель федерального агентства напомнил, что после принятия так называемого закона об аквакультуре с 2015 года началось масштабное распределение новых рыболовных участков.

Кроме того, была усовершенствована нормативно-правовая база в области рыбоводства, и занимающимся развитием аквакультуры предприятиям стали выделять субсидии. Эти меры вместе с повышением спроса на российские морепродукты подтолкнули инвесторов к реализации проектов по выращиванию моллюсков, отметили в Росрыболовстве.

Резкий рост производства связан прежде всего с эффектом низкой базы, отметил Александр Фомин, вице-президент Ассоциации производителей и торговых предприятий рыбного рынка (Рыбная ассоциация). В 2017 году Россия импортировала, по данным Федеральной таможенной службы, почти 283 т устриц (свежих, охлажденных и замороженных), что на 29% больше, чем годом ранее, и 1,1 тыс. т мидий (+4%). Устрицы ввозятся в Россию преимущественно из Туниса, Новой Зеландии, Южной Кореи, Марокко и Японии, мидии — из Новой Зеландии, Китая, Чили и Туниса.

## Крымская житница

Наиболее активно наращивают производство аквафермы в Крыму, признали в Росрыболовстве. По данным ведомства, полуостров стал крупнейшим производителем морских деликатесов: по итогам прошлого года в Крыму была выращена каждая вторая российская мидия и две трети всех устриц.

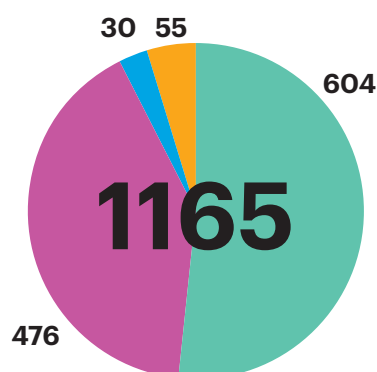
## Производство деликатесных морепродуктов в России

## В каких регионах России производят мидий и устрицы

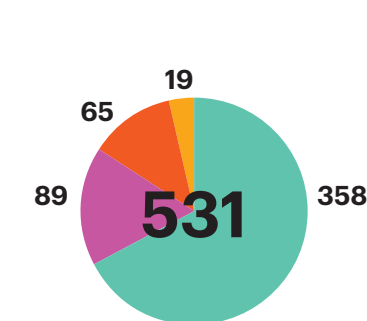
Данные за 2017 г.

● Республика Крым ● Приморский край ● Республика Карелия  
● г. Севастополь ● Краснодарский край

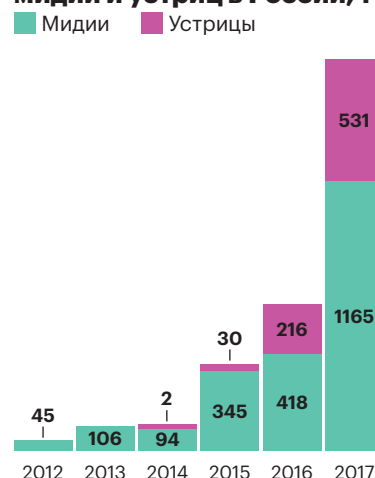
Мидии, т



Устрицы, т



## Как менялось производство живых мидий и устриц в России, т



Источник: Росрыболовство



## Известные устричные инвесторы

В мае 2016 года компания «Южная цитадель» получила участки для выращивания устриц и мидий под Геленджиком. Участки расположены по береговой линии от поселка Дивноморское до мыса Идокопас, где находится курортный комплекс, получивший известность как «дворец Путина» (здание площадью 17,7 тыс. кв. м на земельном участке 67,8 га), при том что в Кремле неоднократно опровергали связь президента с ним. В марте 2011 года владельцем комплекса себя назвал бизнесмен **Александр Пономаренко** (занимает 34-е место в последнем рейтинге журнала Forbes «200 богатейших бизнесменов России» с состоянием \$3,4 млрд): он тогда рассказал «Коммерсанту», что выкупил достраиваемый объект стоимостью \$350 млн у Николая Шамалова.

Единственный владелец «Южной цитадели» по состоянию на май 2016 года — ее гендиректор **Алексей Васильюк**. В ноябре 2017 года ООО «Южная цитадель», по данным ЕГРЮЛ, прекратило свое существование, поскольку было преобразовано в АО «Южная цитадель». По данным ЕГРЮЛ на март 2017 года, владельцем АО был уже Александр Пономаренко. Информации об акционерах АО «Южная цитадель» в ЕГРЮЛ нет. Производством мидий в Краснодарском крае занимается также компания, связанная с семьей экс-министра сельского хозяйства **Александра Ткачева**. В 2016 году «Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева» выступил инициатором формирования рыбноводного участка в районе Голубой бухты Туапсинского района, на котором агрофирма планировала развивать производство мидий и устриц.

В 2017 году крымские фермы произвели 39 т товарной устрицы, 319 т устрицы, не достигшей товарного веса (40 г), и 604 т мидий, сообщил РБК начальник департамента по рыболовству Минсельхоза Республики Крым Андрей Дедюхин. Сейчас, по его информации, на полуострове выращиванием мидий и устриц занимаются 11 хозяйств (на сайте министерства есть информация лишь о восьми предприятиях).

Основной объем товарной устрицы и мидии производят предприятия, входящие в группу «Крымские морепродукты», чьи фермы расположены на озере Донузлав, уточнил Дедюхин. В 2017 году группа, как рассказывал РБК ее бывший исполнительный директор Владимир Мазанов, произвела 60 т мидий и около 700 тыс. штук устриц, а в этом намерена «значительно», до 2 млн штук устриц, увеличить производство благодаря ранее завезенному спату (молодь мидий и устриц). Посадочный материал для устриц компания завозит из питомников во Франции, поскольку своего посадочного материала в России нет. Мощности мидийной фермы на Донузлаве к концу года увеличатся до 500–700 т мидий, по словам Мазанова. Финансовые показатели компания не раскрывает.

В первой половине 2018 года в Крыму уже выращено 11 т товарных устриц, 4 т не достигших товарного веса устриц и 213 тыс. т мидий, рассказал Дедюхин. Сбор основного урожая моллюсков будет осенью, но в республиканском Минсельхозе рассчитывают на прирост в 5–10% к показателям прошлого года.

### Дорогое удовольствие

Пока устрицы и мидии остаются деликатесным продуктом и основной канал их продаж — сегмент HoReCa (отели, рестораны и кафе), а также торговые сети среднего и высокого ценового сегмента, рассказал управляющий партнер агентства Agro and Food Communications Илья Бе-

резнюк. По его мнению, объемы промышленного производства моллюсков могут быть увеличены в десятки раз, но для этого необходимо решить проблему с культурой потребления. «Российский потребитель, например, до сих пор воспринимает моллюски как ингредиент для салатов, и пик их продаж приходится на предпраздничный период», — посетовал Березнюк.

Заявки на формирование границ новых рыбноводных участков для выращивания устриц и мидий приходят довольно часто, рассказал Дедюхин. Всего, по его словам, с 2015 года в Крыму было сформировано 32 новых рыбноводных участка, и по 12 из них уже проведены торги и заключены договоры. Продукция крымских акваферм пользуется спросом у местного населения, поэтому не менее половины произведенных мидий и устриц остается в Крыму, а оставшаяся часть направляется преимущественно в Москву и Петербург, добавил Дедюхин. Рост потребления российских мидий и устриц подтвердил и ресторатор Аркадий Новиков, владелец Novikov Group (сеть бургерных #Farsh, ресторан Bolshoi, кофейни Krispy Kreme, гастромакет «Вокруг света»). «Я устрицы не ем совсем, но у гостей, если цена хорошая, они идут на ура», — признался Новиков. Минусом российских морепродуктов ресторатор назвал цену: по его словам, иногда они дороже импортных. В принадлежащем Novikov Group ресторане «Недальний Восток» одна устрица из Туниса стоит, как указано на сайте заведения, 350 руб.

В среднем запуск одной фермы со специализированным оборудованием для выращивания мидий мощностью до 250 т готовой товарной продукции может обойтись инвестору в 10–15 млн руб. В целом капитальные затраты на комплекс из трех ферм с общим объемом продукции до 750 т составят около 40 млн руб., по оценке Березнюка. По его словам, первый урожай можно получить через 2,5–3 года. ■

**КОНТРОЛЬ** Росалкогольрегулирование начало блокировать сайты

# Власти взялись за спиртовую настройку

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,  
АННА БАЛАШОВА

**Служба по регулированию алкогольного рынка, только с 15 июня начавшая блокировать сайты в досудебном порядке, уже нашла 12 ресурсов-нарушителей. Три из них — через которые можно было незаконно купить спирт — уже заблокированы.**

### Закрывать канистры

Росалкогольрегулирование (РАР) начало в досудебном порядке блокировать сайты с предложениями дистанционной продажи спирта и алкоголя. С 15 июня, когда служба приступила к блокировке, РАР уже вынесло 12 решений об ограничении доступа к интернет-ресурсам, сообщил РБК представитель Роскомнадзора (страницы с противозаконной информацией вносятся в единый реестр запрещенных в России сайтов, который ведет служба). Пока доступ ограничен только к трем ресурсам, остальным направлены уведомления с требованием удалить противоправную информацию: если администраторы ресурсов не уберут ее в течение трех дней, служба заблокирует и эти сайты, добавил он.

По данным некоммерческой организации «Роскомсвобода» (специализируется на защите цифровых прав, а также анализирует реестр Роскомнадзора), три уже заблокированных сайта по инициативе РАР — это spirtprom.net, spirt-etil.ru и spirtorg.ru. Через эти ресурсы, исходя из информации, доступной в кеше Google, была организована оптовая продажа медицинского и этилового спирта в канистрах (объемом 5, 10 или 20 л), с доставкой по России и ценам «ниже рыночных». Связаться с компаниями, владеющими этими сайтами, РБК не удалось.

Блокировку ресурсов, занимающихся продажей спирта, директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя Вадим Дробиз объяснил тем, что «теневое

производство — самая большая проблема алкогольного рынка» в России. Почти вся нелегальная водка в России производится именно из медицинского спирта, отметил собеседник РБК. Закрывая такие сайты, РАР сможет перекрыть или хотя бы ограничить поставки сырья нелегальным производителям: по его прогнозу, в 2018 году в России оборот легального рынка ликеро-водочных изделий составит около 1 млрд дал, а теневой рынок — около 200 млн дал.

Как сообщил РБК представитель РАР Александр Куликов, служба обращает внимание (при принятии решения о блокировке ресурса) «как на предложения о продаже сырья, например этилового спирта, так и готовой продукции». Служба планирует блокировать интернет-ресурсы, относящиеся к обеим категориям.

В 2018 году в России оборот легального рынка ликеро-водочных изделий составит около 1 млрд дал, а теневой рынок — около 200 млн дал, считает эксперт

### Пропуск в онлайн

Блокировать сайты, торгующие алкоголем, без решения суда Роскомнадзор может с октября 2017 года на основании закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». До июня 2018-го Роскомнадзор выносил решения о блокировке на основании запросов службы по регулированию алкогольного рынка. Сейчас РАР стало шестым ведомством, которое может принимать решение о внесудебной блокировке, такие же полномочия есть у Генпрокуратуры, МВД, Роспотребнадзора, Федеральной налоговой службы (ФНС) и Роскомнадзора.

Правила внесудебной блокировки ресурсов, продающих алкоголь, РАР обсуждало с экспертами еще в январе 2018 года. Но, как рассказал РБК президент Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) Артем Соколов, конкретные критерии блокировки не выработаны до сих пор. Официального документа с их перечнем все еще нет, из-за этого региональные суды уже несколько раз выносили решения о блокировке легальных сайтов, рассказал Соколов.

Продавать алкоголь через интернет в России было запрещено постановлением правительства в 2007 году, но продажи велась нелегально. Group-IB, занимающаяся расследованием и предотвращением киберпреступлений, оценивала доходы на теневом алкогольном интернет-рынке в 2017 году в 1,7 млрд руб. Возмож-

ность легализовать онлайн-продажи обсуждается уже несколько лет. Минфин представил соответствующий проект закона еще в мае 2017 года. Ожидалось, что документ будет принят Госдумой в 2017 году, а с начала 2018 года уже вступит в силу. Но в начале 2018 года Минфин предложил перенести вступление закона в силу на начало 2019 года. Основным противником законопроекта выступает Минздрав. При легализации дистанционной продажи есть риск нарушения запретов на продажу алкоголя несовершеннолетним и в ночное время, заявлял РБК представитель ведомства.

Согласно проекту Минфина, на начальном этапе право продавать алкоголь в интернете получат только производители алкоголя и оптовики. Продавать алкоголь в розницу можно будет только с 2022 года. Кроме того, для идентификации легальных продавцов алкоголя в интернете может использоваться единый домен, например egais.ru. Законопроект предполагает, что продажа будет осуществляться только по безналичному расчету и только совершеннолетним. ■

При участии  
Ирины Парфентьевой

## Инициаторы запретов

По данным «Роскомсвободы», всего в реестре запрещенных сайтов 116 тыс. записей. Чаще всего сайты в реестр вносит **ФНС**: доля блокировок по инициативе ведомства составляет 41%. Еще 22% приходится на решения **региональных судов**, 17% — **Генпрокуратуры**. По словам руководителя «Роскомсвободы» Артема Козлюка, сайты по продаже алкоголя и раньше вносились в реестр. Чаще всего блокировки происходили по решению региональных судов в связи с незаконной продажей алкогольной продукции или распространением незаконной информации.



Как справиться с профессиональным выгоранием

# Опаленные офисом

СВЕТЛАНА РОМАНОВА,  
НИКОЛАЙ ГРИШИН

**Многие сотрудники российских компаний не просто перегружены, а находятся на грани профессионального выгорания, выяснили аналитики Naus. Как бизнес может удержать уставших трудоголиков, а работники — избежать проблем со здоровьем?**

Ольга А. с 2006 года работала заместителем гендиректора крупного московского отеля со штатом более 400 человек. «Мне всегда хотелось улучшить сервис, добиться результата, чтобы гости чувствовали комфорт. Менеджмент же компании всегда стремился только к высокой выручке», — вспоминает она. Когда у отеля появился новый, 12-й по счету за десять лет, гендиректор, Ольга решила уволиться.

«Когда я приходила на работу, то физически не могла заниматься делами, у меня начиналась тошнота, головная боль, а ночью мучила бессонница. Это были симптомы профессионального выгорания. Как только я вышла из офиса, мне становилось гораздо лучше», — вспоминает она. Ольга восстанавливалась целый год и не могла думать о работе: она начала путешествовать, у нее наконец появилось время на хобби. Работать по найму она больше не планирует, а собирается открыть свое дело в сфере дизайна интерьеров.

Этот случай — далеко не единственный пример, насколько несчастными могут быть сотрудники российских компаний. Они постоянно задерживаются на работе и перерабатывают, находятся в стрессе и под давлением руководства, выявило исследование рекрутингового агентства Naus (опрос проходил среди 3600 респондентов — 3114 работников и 486 представителей работодателей как российских компаний, так и международных, в феврале-марте 2018 года). По данным Naus, за последние три года 79% опрошенных сотрудников испытывали синдром выгорания или сталкивались с выгоранием среди коллег и знакомых. Проблему признают и сами работодатели: 67% представителей компаний признали, что регулярно сталкиваются с выгоревшими сотрудниками.

Партнер компании «Экопси Консалтинг» Григорий Финкельштейн считает, что стресс на работе — это норма для большинства российских компаний. По его словам, так сложилось исторически. Работодатели хотят от сотрудников героизма и трудовых подвигов, а не гармоничного сочетания личной и профессиональной жизни.

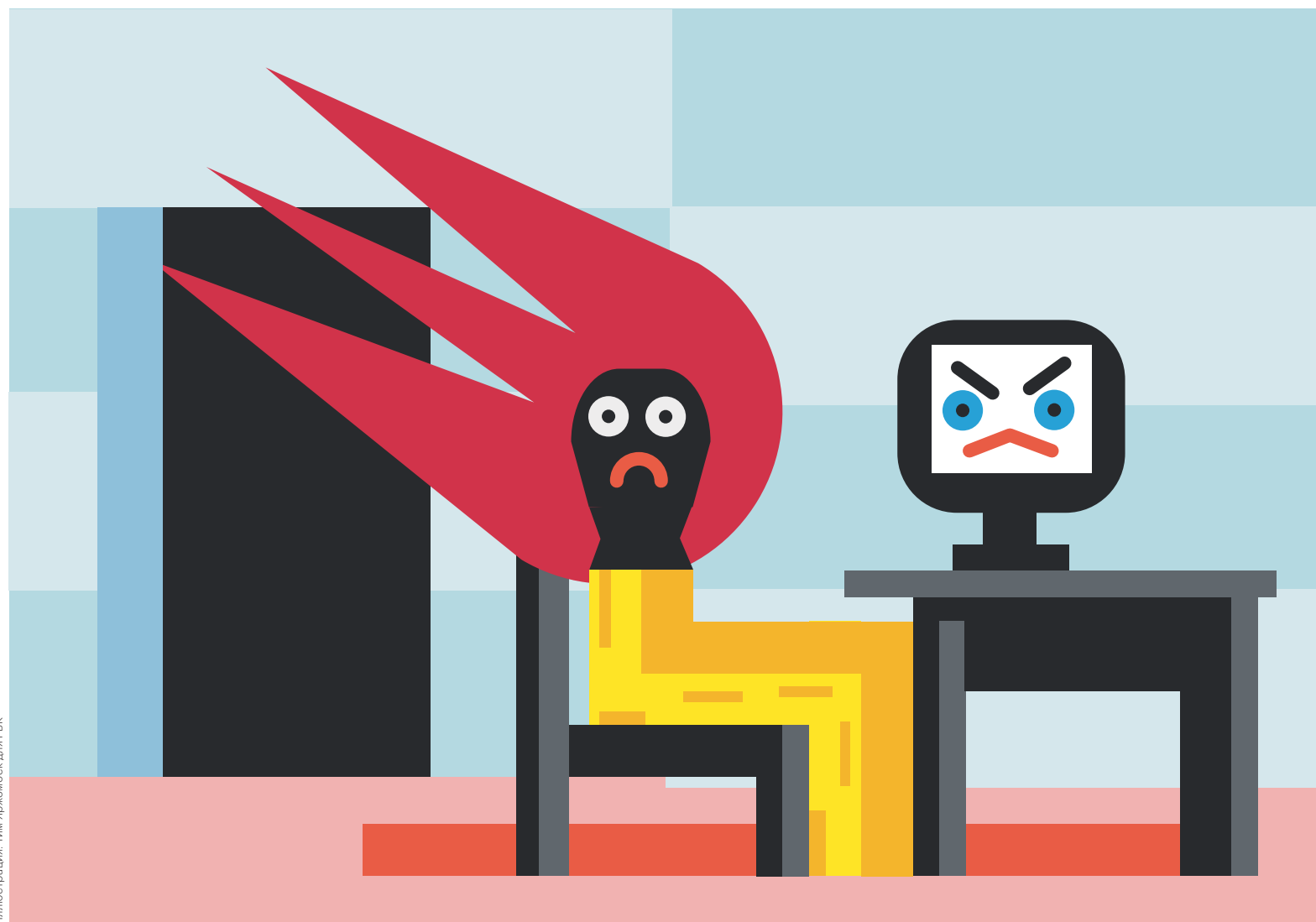


Иллюстрация: Тим Яржомбек для РБК

## Кто, если не я?

Судя по данным Naus, одна из главных предпосылок к выгоранию — переработки. 87% работников признаются, что периодически трудятся сверхурочно. 20% из них перерабатывают один-два часа в неделю, 29% посвящают рабочим делам на 3–5 часов больше положенного по трудовому законодательству, 21% задерживаются из-за дел дольше — на 6–8 часов в неделю.

Почему люди готовы работать дольше положенного? Большинство (52%) сами соглашались, так как не видят иного выхода: они

уверены, что в компании нет ресурсов для делегирования их работы кому-либо еще. 29% говорили, что им приходится решать слишком много задач и они не успевают рационально распределить время, а 24% сами не хотят делегировать, так как уверены, что только они могут справиться с работой, еще 21% выполняют функции коллег, так как те не справляются.

Сами работодатели отлично знают, что их персоналу приходится работать сверхурочно. 74% представителей компаний признали, что их работники периодически трудятся сверхурочно, 19% ответили, что те делают это

часто, и только 7% заявили, что не допускают переработок.

Что может предложить работодатель сотруднику, работающему на износ? 45% опрошенных представителей компаний говорят, что оплачивают сверхурочные согласно ТК РФ (среди самих работников только 12% сказали, что им оплачивают переработки), 35% дают дополнительный выходной, 34% разрешают приходить попозже. Получается, что сотрудники зачастую работают на износ в надежде получить новую, более интересную работу, а работодатели, как правило, просто платят им чуть больше.

Быстрее всего устают самые ответственные сотрудники, глубже погруженные в рабочий процесс, поясняет Григорий Финкельштейн. Как правило, они серьезно относятся к тому, что делают, но выгорают, если не получают позитивные отзывы о своем труде. «К выгоранию приходят те, чьи амбиции долгое время не реализовываются. Они не видят перспектив на рабочем месте и не получают от руководства отклика о проделанной работе. Нужно понимать, что очень сложно вернуть сотруднику запал и мотивацию, когда он утратил интерес к работе», — соглашается директор по персоналу Yota Вероника Еликова.

Сгоревших на работе работодатели не любят. «Мы часто видим, что на собеседование приходят кандидаты, которые лишь делают вид, что им интересна позиция, но это на самом деле не так. Поэтому мы не организуем встречу с работодателем. Найти работу выгоревшим трудно», — признает партнер компании «Контакт» (InterSearch Russia) Ольга Сабина.

## Бизнес против выгорания

РБК опросил представителей нескольких российских компаний, как они борются с выгоранием сотрудников. Оказалось, что многие вводят разнообразные програм-

## Трудолюбивые, выгоревшие

Термин «синдром эмоционального выгорания» был придуман американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 году для характеристики психологического состояния людей, которые здоровы, но перегружены эмоционально во время работы, например тесно и много общаются с клиентами. Изначально

к сотрудникам с выгоранием относили тех, кто чувствовал себя изможденным и бесполезным. Позже к синдрому выгорания стали относить плохое самочувствие и симптомы некоторых заболеваний. Исследователи из Центра эмоционального интеллекта Йельского университета и фонда Faas обнаружили, что

сотрудники, не получающие удовлетворение от работы, — первые кандидаты на уход. Они изучили уровень профессиональной вовлеченности американских работников и сопоставили его с уровнем их выгорания. Каждый пятый сотрудник заявил как о высокой вовлеченности, так и о высоком выгорании. Такие респонденты чувствова-

ли напряжение и отчаяние, хотя и стремились овладеть новыми навыками. Именно среди этих людей был высок процент тех, кто намеревался сменить работу, — их оказалось даже больше, чем в группе неввлеченных. Таким образом, из-за выгорания компании рискуют потерять самых трудолюбивых сотрудников.



мы поддержки персонала, однако мало кто пытается это явление изучить и найти системное решение.

Еликова рассказала, что Yota предоставляет сотрудникам возможность напрямую общаться с руководителем любого уровня и быстро получать отзывы о работе. В компании есть тест выявления уровня мотивации, но он используется только для топ-менеджеров. Никаких других исследований, выявляющих степень выгорания, в Yota нет.

В Mail.Ru Group запустили ротационную и образовательные программы. В компании уверены, что хороший способ борьбы с выгоранием — участие сотрудника в обучении других. «Человек отвлекается от основных обязанностей, переключается, пробует себя в качестве ментора», — рассказывает руководитель направления внутренних коммуникаций Mail.Ru Group Лия Королева. Специалисты могут также переключаться с основного вида деятельности на другой, например участвовать в благотворительных проектах. Сотрудники регулярно отправляют на тренинги по тайм-менеджменту, управлению проектами и личной эффективности.

В L’Oreal Russia измеряют уровень удовлетворенности и вовле-

посвященное общей удовлетворенности работников.

В «Яндексе» тоже не используют специальных тестов, выявляющих выгорание, рассказала руководитель службы HR-партнеров «Яндекса» Елена Богданович. Как и в других компаниях, проводится опрос вовлеченности, который выявляет профессиональную усталость. Чтобы помочь выгоревшему сотруднику, компания предлагает ему сменить проект, команду или вообще перейти в другое подразделение и попробовать себя в новой профессии. Например, разработчик может стать дизайнером или менеджером и наоборот. «Смена обстановки становится глотком свежего воздуха для сотрудников, поэтому мы можем предложить релокацию и работу в другом городе, где находится офис компании», — комментирует Богданович.

В «МегаФоне» от профессионального выгорания чаще всего страдают сотрудники подразделений, взаимодействующих с клиентами, — кол-центр, продажи. Поэтому для них работает специальная программа «Стрессу — нет», в рамках которой психологи помогают справляться с трудностями. Для руководителей есть другие программы — «Команда в тонусе»

## Работники испытывают стресс из-за размытых обязанностей (42%), давления со стороны руководства (29%) и отсутствия того, кто может делегировать задачи (28%), считают аналитики Hays

ченности сотрудников, рассказала руководитель отдела компенсации и льгот L’Oreal Russia Светлана Аникина. Например, последний опрос выявил, что большинство сотрудников страдают от стресса, хоть и считают его уровень приемлемым. Люди высказали желание работать по гибкому графику или из дома. Компания пошла им навстречу и предложила начинать работать в удобное время в интервале с 8 до 10 утра вместо 9, как было раньше, а также иногда трудиться из дома. В итоге за первые шесть месяцев иногда трудиться вне офиса решили 37% сотрудников.

В апреле 2018 года в главном офисе нефтехимического холдинга «Сибур» запустили программу, нацеленную на борьбу с выгоранием. В ее основе лежит методика профессора психологии Стюарта Хеллера, а основная цель — «научить каждого с помощью физических упражнений воздействовать на внутреннее состояние». По словам представителя холдинга, сотрудники учатся управлять привычками и работать с телом, чтобы справиться со стрессом, влиять на эмоции и процесс достижения целей. Специальный тест, выявляющий степень выгорания, в «Сибуре» не проводится, однако, как и в L’Oreal Russia, один раз в год проходит исследование,

и «Эмоциональный интеллект». По словам руководителя пресс-службы «МегаФона» Юлии Дорохиной, управленцев учат навыкам работы с эмоциями и созданию комфортной атмосферы в коллективе. Если руководитель замечает, что у сотрудника наступает выгорание, он должен определить причину и предложить ему пойти в отпуск, заявил представитель «МегаФона».

### Токсичные боссы

Выгорание рядовых сотрудников — это полбеда. Настоящие проблемы начинаются, когда руки опускаются у руководителей. «Недавно на одном мероприятии в Сочи выступали собственники и руководители крупных и средних ИТ-компаний. Все как на подбор: умные, глубокие и яркие люди. Но у некоторых из них глаза начинали гореть только тогда, когда они рассказывали о хобби, увлечениях и семье, но не о бизнес-задачах. Таких людей видно невооруженным взглядом, в том числе на собеседовании, эти люди — первые кандидаты на роль выгоревших боссов», — рассказывает партнер компании «Контакт» (InterSearch Russia) Ольга Сабина.

Выгоревшие руководители оказывают прямое влияние на настроение собственных сотрудников. Редко когда им удается вы-

строить правильную рабочую обстановку в коллективе. Вместо того чтобы поддерживать сильные стороны подчиненных, грамотно делегировать, повышая нагрузку постепенно, они срываются на подчиненных. Таких боссов принято называть токсичными, объясняет психолог и бизнес-коуч Юлия Бурлакова. Они не налаживают процессы, а разрушают их.

Недавно харизматичный руководитель из Санкт-Петербурга пожаловался Бурлаковой, что от него постоянно уходят люди. Как выяснилось, он использовал авторитарные методы управления: привык давить на людей, мог накричать. В итоге эмоционально угнетенные сотрудники тратили массу сил на участие в интригах и конфликтах, отчасти спровоцированных руководителем, бизнес-процессы расстраивались, а люди выгорали, рассказывает Бурлакова. При оценке уровня стресса в коллективе психолог советует руководителям начинать с самих себя.

Аналитики Hays пришли к похожему выводу: фактор давления со стороны руководства входит в тройку главных причин стресса сотрудника. Работники испытывают стресс из-за размытых обязанностей (42%), давления со стороны руководства (29%) и отсутствия того, кто может делегировать задачи (28%). Не так сильно подвержены давлению лишь представители молодого поколения, указывает Бурлакова: «С ними метод кнута не работает. Чаще всего они просто увольняются».

### Что делать?

Чтобы справиться с проблемой, нужно ее выявить. Синдром выгорания часто определяется при помощи специального теста, созданного профессором психологии Калифорнийского университета в Беркли Кристиной Маслач. Это опросник, где сотрудник соглашается или не соглашается с базовыми утверждениями: я чувствую изнеможение от работы; теперь работа интереснее меня меньше, чем тогда, когда я начинал ею заниматься; значимость работы вызывает у меня сомнения и т.п. Маслач разделяет физические и психологические признаки выгорания. К первым относятся усталость, головные боли, бессонница, чувство истощения. Ко вторым — ощущение фрустрации, безнадежности, скука и разочарование, неуверенность в себе, чувство вины и раздражение и др.

По Маслач существует четыре степени профессионального выгорания. При первой степени сотрудник испытывает легкое раздражение от работы. При второй к раздражению прибавляется состояние хронической усталости. Третья степень — более тяжелая, у работника появляется еще и неприязнь к профессии, например таксист испытывает отвращение от вождения автомобиля, а врач — от общения с пациентами. При четвертой степени выгорания появляются признаки проблем со здоровьем, может начаться депрессия. По словам Бурлаковой, чем раньше человек обнаружил у себя признаки выгорания, тем быстрее должен начать восстанавливать силы и менять образ жизни.

## Способы борьбы с профессиональным выгоранием, % опрошенных

Можно было выбрать несколько вариантов ответа

### Как компании компенсируют сверхурочную работу



### Какие шаги предпринимали ваши знакомые и коллеги, столкнувшись с профессиональным выгоранием



### Как компании помогают сотрудникам справиться со стрессом (опрос работодателей)



### Какие причины заставляли сотрудников делать перерыв карьеры (опрос работодателей)



Источник: Hays

Отпуск не панацея. Юлия Бурлакова говорит, что основное правило для тех, кто не хочет выгореть на работе — следить за балансом рабочего и личного времени. После работы не использовать гаджеты, общаться с семьей, заниматься спортом и бывать на природе. Нужно понемногу восстанавли-

ваться после каждого рабочего дня, не дожидаясь праздников, отпуска или выходных. «Сотрудник сам несет ответственность за качество своей жизни — это правило, которое нужно соблюдать, чтобы не стать не только жертвой неадекватного босса, но и выгорания», — говорит Бурлакова. ■



# III Ежегодный Форум РБК «Недвижимость в России»

20 июня,  
Ritz-Carlton



## Мнения экспертов



**Андрей Чибис**  
Минстрой РФ

Сегодня перед нами стоит два больших вызова. Первый — это борьба за человеческий капитал между регионами и городами: большинство выбирают именно город, где хотят жить, и только меньшая часть граждан готовы ехать за большой зарплатой. И второй — это глобальная конкуренция за талантливых людей. Развитие технологий, онлайн-коммуникации спровоцировали рост этой конкуренции в современности. Именно поэтому одна из наших важнейших задач — это внедрение инновационных механизмов в развитие городской среды, для того, чтобы радикально изменить ее образ и качество.

В данный момент Минстроем России разрабатывается IQ для городов, который позволит вывести уровень развития городов на новый уровень.

И в зависимости от динамики своих показателей города и субъекты федерации будут получать больше или меньше субсидий из федерального бюджета, идущих на формирование городской среды. Подчеркну, что главное для нас — не стартовые показатели, а именно динамика, то, как городские власти работают над развитием муниципалитета.



**Алена Дерябина**  
Дон-Строй Инвест

Перед строительным сектором поставлена амбициозная задача — за шесть лет увеличить ввод жилья до 120 млн кв. м в год. Как нам строить в полтора раза больше, чем сейчас? Конечно, можно пойти простым путем унификации проектов. Но это грозит возвратом в эпоху советского индустриального домостроения с ее типовыми микрорайонами, что уничтожит индивидуальность и разнообразие наших городов. Если мы хотим не просто наращивать объемы строительства, а создавать городскую среду современного мирового уровня, надо всерьез заниматься вопросами, которые тормозят развитие отрасли. Это острый кадровый голод: стройкам катастрофически не хватает квалифицированных рабочих рук. Это потребность в качественном росте производственной базы — с акцентом на инновационные разработки и высокие технологии. Есть вопросы, связанные с естественными монополиями, с консервативной нормативной базой. Строительный бизнес живет в тесной связке со смежными отраслями, и рост возможен только при синхронном развитии всей этой экосистемы.



**Сергей Рябокобылко**  
Cushman & Wakefield

Жизнь московской агломерации сильно изменилась. Москва обрела настоящий туристический и исторический центр, деловая активность переместилась ближе к Третьему транспортному кольцу, стрит-ритейл постепенно все сильнее теснит крупноформатную торговлю, а Новая Москва начала интегрироваться в структуру мегаполиса.

Чемпионат мира тоже является трансформирующим фактором. Огромный туристический поток не только тестирует инфраструктуру гостеприимства, но и учит город зарабатывать на туристах.

Такая трансформация уже сегодня приводит к формированию точек опережающего развития и кластеризации бизнеса и городских активностей.

Если основным трендом этого десятилетия являлся редевелопмент и вовлечение в современный коммерческий и общественный оборот промышленных территорий, то в следующее десятилетие на повестке дня будет стоять переосмысление зданий ранней коммерческой застройки 1990-х и начала 2000-х годов.

Все большую роль играет качественное управление объектами. Такие сложные и современные форматы, как фудхоллы или гибкие рабочие пространства, требуют креативного подхода и новых решений, в том числе в технологической сфере.



**Александр Михайлов**  
ГК GIRAFFE  
«Крановые технологии»

На форуме РБК «Недвижимость в России» эксперты будут обсуждать перспективы строительства на ближайшие несколько лет. Будут затронуты ключевые направления развития строительной отрасли до 2024 года.

В городах с большим населением и автомобильным трафиком, в условиях плотной застройки скорость строительства — один из важнейших аспектов, ведь стройка может перегрузить инфраструктуру города, а жители могут испытывать большие неудобства. Современные технологии позволяют строить быстро, а это не только удобно для жителей, это реальная экономия ресурсов. Реализация таких задач невозможна без высокотехнологичной техники. И здесь пора смотреть в сторону российских производителей, продукция которых во многом превосходит иностранные аналоги.