

**ТЕЛЕКОМ****Руководство «ВымпелКома» признало успехи Tele2**

с. 8 →

**ИНИЦИАТИВА**

В Думу внесен законопроект о «миграционной амнистии» для украинцев

с. 2 →

**ТРАНСПОРТ**

Акционеры «Аэрофлота» не одобрили бонусы членам совета директоров

с. 10 →

**РБК**ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**26 июня 2018**  
Вторник  
№ 112 (2836)**Виктор Курилов,**  
старший эксперт Института  
энергетики и финансовКак проблемы  
нефтяной отрасли США  
повлияли на ОПЕК+МНЕНИЕ, с. 9 →  
ФОТО: из личного архива**ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ****www.rbc.ru**Индекс РТС  
Московская биржа, 25.06.2018**1120,23** ↓  
пунктаЦена нефти BRENT  
Bloomberg, 25.06.2018, 20.00 мск**\$74,3** ↓  
за баррельМеждународные резервы  
России ЦБ, 15.06.2018**\$462,4** ↑  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
26.06.2018**\$1=**  
**₽62,95** ↓**€1=**  
**₽73,31** ↓**КОНТРОЛЬ** ФНС зарегистрировала рекордное снижение количества фирм-однодневок

# Падение фиктивности

ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА

Доля подставных фирм в России в 2018 году упала до 7% от общего числа всех компаний, следует из данных ФНС. Основной вклад в борьбу с однодневками внесли изменения правил регистрации юрлиц и усиление контроля, говорят эксперты.

Количество фирм-однодневок, которые долгое время были основным инструментом обналички и ухода от налогов, упало до 7% от общего числа зарегистрированных в России юрлиц, следует из материалов Федеральной налоговой службы (ФНС), с которыми ознакомился РБК. Представитель ведомства подтвердил данные и уточнил, что это самый низкий показатель за всю современную историю.

Согласно материалам Налоговой службы, число компаний «с признаками фиктивности» (такую формулировку использует ФНС) по состоянию на 1 июня этого года составляет 309,5 тыс. — это 7,3% от общего числа юрлиц. Число таких фирм упало в 2018 году почти до 300 тыс., подтвердил РБК представитель СПАРК «Интерфакса», считающей количество однодневок по своей аналитической модели.

окончание на с. 7 →



На 1 июня число фирм-однодневок составило 309,5 тыс. — это 7,3% от общего числа зарегистрированных юридических лиц, следует из материалов Налоговой службы. На фото: глава ФНС Михаил Мишустин

**КАМПАНИЯ**

## КПРФ потеряла региональный интерес

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА,  
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

КПРФ не будет выдвигать своих кандидатов в губернаторы сразу в нескольких регионах — помимо Новосибирской области это Омская область и Красноярский край. Под вопросом и выдвижение в Алтайском крае. Это беспрецедентно для КПРФ.

КПРФ отказалась от выдвижения своих кандидатов в губернаторы в трех регионах, где в единый день голосования, 9 сентября, пройдут выборы. Помимо Новосибирской области, где о своем отказе от участия в кампании ранее заявил мэр Новосибирска Анатолий Локоть, кандидатов от КПРФ не будет в Омской области и Красноярском крае. Об этом РБК рассказал собеседник, близкий к администрации президента, и подтвердили два источника в партии.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 3 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

**МОЙ ВЫБОР**RAILMASTER  
MASTER CHRONOMETER**Ω**  
**OMEGA**Москва • Екатеринбург • Сочи  
Официальный дистрибьютор  
ООО «Свотч Груп(РУС)»  
Тел. (495) 5809845

www.omegawatches.ru Реклама

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 Химшиашивили**

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

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

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

Корпоративный коммерческий директор:  
**Людмила Гурей**  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
**Анна Брук**  
Директор по 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 № 1389  
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.

ИНИЦИАТИВА В Думу внесен законопроект о «миграционной амнистии»

# Украинским беженцам легальное укрытие

МАКСИМ СОЛОПОВ,  
АННА ТРУНИНА,  
ОЛЬГА АГЕЕВА

**В Думу внесен законопроект о миграционной амнистии и облегчении условий получения российского гражданства для украинцев. Инициатива затрагивает почти 2 млн человек, она положительно скажется на экономике России, говорит эксперт.**

В нижнюю палату парламента внесен законопроект об упрощении получения российского гражданства для украинцев. Автором законопроекта, опубликованного на сайте Госдумы, является первый заместитель председателя комитета по делам СНГ, евразийской интеграции и связям с соотечественниками Константин Затулин. Он предлагает внести поправки в ст. 41.8 гл. 8.1 федерального закона «О гражданстве Российской Федерации».

«Надо признать, что события, сотрясающие украинское общество, длящиеся уже пятый год, не имеют перспективы скорого разрешения. Необходимо законодательное закрепление правового положения граждан Украины, ищущих убежище в России», — говорится в пояснительной записке.

## «В случае развития конфликта»

На территории России находятся около 2 млн граждан Украины, в том числе около 970 тыс. — «прибывших из юго-восточных районов страны», утверждает автор в пояснительной записке к законопроекту. При этом в документе подчеркивается, что число украинцев в России может вырасти.

«Масштабы гражданского конфликта на Украине не ограничиваются территориями Донецкой и Луганской республик, в той или иной мере общественно-политическая обстановка нестабильна на всей территории Украины. В случае развития конфликта в него будут вовлечены все слои украинского общества», — подчеркивается в документе.

Затулин предлагает легализовать пребывание находящихся на территории России временных беженцев путем проведения «миграционной амнистии». Согласно его инициативе, просрочившим срок своего пребывания в России можно будет в течение 180 дней со дня вступления в силу поправок к закону продлить период своего временного пребывания без обязательного в настоящее время выезда из России (украинцы могут легально находиться в России на протяжении трех месяцев, после чего обязаны выехать на родину, чтобы закрыть миграционный лист).



ФОТО: Сергей Карпухин/Reuters

Согласно статистике Главного управления по вопросам миграции МВД РФ, на март 2018 года с разрешением на временное пребывание в России жили 186 тыс. украинцев, с видом на жительство — 153 тыс.

**Предложенная мера позволит «преодолеть необходимость обязательного выезда из России на следующие 90 суток беженцев с Украины, которым некуда возвращаться из-за угрозы жизни и других преследований»**

Предложенная мера позволит «преодолеть необходимость обязательного выезда из России на следующие 90 суток беженцев с Украины, которым, как правило, некуда возвращаться из-за угрозы жизни и других преследований», уточняется в пояснительной записке. По данным автора, применение этого правила в настоящий момент уже «привело к семейным драмам и массовым нарушениям по независимым от беженцев обстоятельствам».

Депутат ссылается на практику «скорых судов», которыми с подачи миграционных служб принимаются решения о депортации беженцев с запретом на въезд в Россию, что «зачастую означает высылку их на театр военных действий или неизбежные преследования». Затулин также отмечает наличие практики миграционной амнистии для «гастарбайтеров из Молдавии и Таджикистана» в 2017 году.

Также автор законопроекта предлагает разрешить украинцам,

которые уже узаконили свое пребывание в России, получить вид на жительство без прохождения промежуточной стадии — получения разрешения на временное проживание. После этого у беженцев будет право получить российское гражданство в упрощенном порядке — без сдачи экзамена на знание русского языка и подтверждения материального обеспечения. Кроме того, достаточно будет направить украинским властям письменный отказ от гражданства Украины (сейчас нужно получать справку о выходе из гражданства). Вид на жительство предлагается выдавать на три года, его можно будет продлевать без предварительного разрешения на временное проживание.

## Госпрограмма не сработала

Проблема легализации бежавших в Россию украинцев не может быть решена в соответствии с лозунгом «своих не бросаем» без изменений в законодательстве, утверждает

# нашли



принятии в Российскую Федерацию Республики Крым», в соответствии с которым постоянные жители полуострова были признаны гражданами России. По словам Затулина, этим правом не смогли воспользоваться крымчане, жившие на момент присоединения Крыма в других регионах Украины.

Поправки предлагают дать право на получение гражданства России в упрощенном порядке «для граждан Украины и лиц без гражданства, постоянно проживавших до 18 марта 2014 года на территории Республики Крым или на территории города федерального значения Севастополя и вернувшихся для постоянного проживания на территорию данных субъектов Российской Федерации после дня их присоединения к России».

## Поправки после прямой линии

В начале июня президент России Владимир Путин в ходе прямой линии поручил главе МВД Владимиру Колокольцеву упростить процедуру получения российского гражданства для беженцев из Донбасса. «Я глубоко убежден в том, что мы вообще должны пойти по пути либерализации всего, что связано со сферой приобретения российского гражданства», — заявил Путин, отвечая на вопрос беженцев с Украины.

Российский лидер также напомнил, что уже неоднократно обращался к профильным ведомствам с подобной просьбой, поэтому ему «неловко слушать» о проблемах с трудоустройством вернувшихся в Россию людей. По его мнению, возвращение соотечественников является важной мерой в условиях непростой демографической ситуации в стране.

19 июня заместитель министра внутренних дел Игорь Зубов объявил о намерении ведомства упростить процедуру получения гражданства для украинцев, которые покинули Украину из-за «ненормальных условий», а также для россиян, которые хотят вернуться на родину.

Упрощение получения гражданства для беженцев с Украины окажет положительный эффект на российскую экономику, прокомментировал инициативу депутата специалист по миграционному праву Рустам Касимов. «Чем больше мигрантов получат гражданство, тем больше будет налоговых поступлений. Легализовавшись, мигранты будут работать в белом секторе экономики, а не где-то бегать», — считает Касимов. ■

Константин Затулин. По его данным, меры, принятые в 2014 году в рамках Государственной программы содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, позволили легализовать в России только 300 тыс. из 2,5 млн беженцев с Украины. Препятствиями стали квотные ограничения госпрограммы, проблемы с получением статуса «носителя русского языка» или справки о выходе из гражданства Украины.

Согласно статистике Главного управления по вопросам миграции МВД РФ, на март 2018 года с разрешением на временное пребывание в России жили 186 тыс. украинцев, с видом на жительство — 153 тыс. За 2017 год российское гражданство получили 86 тыс. выходцев с Украины.

## Крымчане без гражданства

Инициатива также предлагает восполнить пробел закона «О

## КАМПАНИЯ Коммунисты отказались от участия в ряде губернаторских выборов КПРФ потеряла региональный интерес

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1  
Соответствующее решение было утверждено президиумом ЦК КПРФ, добавили партийные источники РБК.

Коммунисты могут проигнорировать губернаторские выборы и в Алтайском крае, рассказал источник в КПРФ: «Это не связано с тем, что мы играем в поддавки. У нас повестка по референдуму о пенсионном возрасте (КПРФ собирается провести референдум против повышения пенсионного возраста. — РБК). Это важнее, чем участвовать в выборах с predetermined результатом», — заявил собеседник РБК.

Прежде КПРФ никогда не отказывалась от выдвижения кандидатов в губернаторы сразу в нескольких регионах подряд. Так, в прошлом году партия не выставила кандидата только в одном регионе — Республике Марий Эл. Тогда местное отделение коммунистов во главе со спонсором партии, главой крупного агропромышленного комплекса «Звениговский» Иваном Казанковым, вопреки рекомендациям президиума ЦК приняло решение поддержать на выборах врио главы республики Александра Евстифеева. В результате федеральное руководство партии не стало оспаривать это решение.

## Решение всех уровней

В Омской области кандидатом от власти является врио губернатора, бывший депутат Госдумы от «Справедливой России» Александр Бурков, в Красноярском крае — врио главы региона, бывший спикер заксобрания Александр Усс.

Если отказ от участия в кампании в Новосибирской области был инициативой федерального руководства КПРФ, то в Омской области и Красноярском крае речь идет исключительно об инициативе местных отделений партии, которую поддержал Геннадий Зюганов, заявил один из коммунистов в беседе с РБК. Эту информацию РБК подтвердил еще один источник в КПРФ, уточнив, что все было согласовано с администрацией президента, а омское отделение партии является одним из наиболее сильных в стране.

КПРФ хорошо относится к «бывшему товарищу» по Госдуме Александру Буркову, поэтому и решила не выдвигать своего кандидата в Омской области, объясняет другой источник в компартии.

Глава омского обкома КПРФ Александр Кравец, к которому РБК обратился за комментарием, заявил, что пока «не видел постановления президиума [об отказе от выдвижения кандидата в губернаторы]».

Пресс-секретарь Зюганова Александр Ющенко был недоступен для комментариев.

Прямые выборы губернаторов пройдут в 22 регионах. Еще в четы-

рех главы субъектов будут избраны законодательными собраниями по представлению президента.

## Думский размен

Помимо губернаторских выборов коммунисты не станут выдвигать своих кандидатов в двух одномандатных округах на дополнительных выборах в Госдуму, которые также пройдут 9 сентября. Всего довыборы в верхнюю палату парламента пройдут в семи округах.

Левые решили отказаться от участия в довыборах в Амурской области и в Балашовском одномандатном округе (Саратовская область).

Выдвижение Грудина было последней попыткой партии вести себя относительно самостоятельно, но больше в КПРФ это делать не пытаются, считает эксперт

В Балашовском одномандатном округе (он освободился после того, как депутат от «Единой России» Михаил Исаев стал главой Саратова) левые не станут выдвигать конкурента советнику спикера Госдумы Вячеслава Володиной — журналисту-международнику Евгению Примакову-младшему. Об этом РБК рассказали два собеседника в КПРФ. Примаков-младший ранее выиграл праймериз «Единой России» в округе. Зюганов хорошо относится к внуку бывшего премьер-министра, пояснил один из источников РБК. Отказ от выдвижения кандидата — следствие договоренностей, говорит еще один коммунист.

Взамен левые могут получить другой одномандатный округ в регионе — 163-й, Саратовский, сказал собеседник, близкий к Кремлю. В округе, который освободился после смерти депутата-единоросса Олега Грищенко, выдвигается глава саратовского обкома КПРФ Ольга Алимона. «Единая Россия» провела там свои праймериз, на которых победил директор местного медицинского колледжа Игорь Морозов. «Он заведомо слабее кандидата от КПРФ», — подчеркивает источник, близкий к Кремлю.

Что касается одномандатного округа в Амурской области, то он освободился после того, как депутат Госдумы от ЛДПР Иван Абрамов сдал мандат, чтобы стать сенатором от врио главы региона Василия Орлова. Абрамов — очень популярный в Амурской области политик, он мог составить серьезную конкуренцию

Орлову на выборах, ранее говорили три близких к администрации президента собеседника РБК. После отказа Абрамова от депутатского мандата округ будет отдан другому представителю ЛДПР, сказал РБК собеседник, близкий к Кремлю. Высший совет ЛДПР выдвинул там руководителя партийной фракции в гордуме Благовещенска Андрея Кузьмина. Единороссы не проводили в округе праймериз и не будут выдвигать своего кандидата, это результат политических договоренностей с ЛДПР, пояснил источник в «Единой России». Не будут выдвигать кандидата и коммунисты, сказали два собеседника в КПРФ.

При этом изначально левые собирались выставить в Амурской области владельца и гендиректора компании по похоронным услугам ООО «Ritual.ru» Олега Шелягова, рассказали два собеседника в КПРФ. В прошлом году на десятилетие собственной свадьбы Шелягов устроил костюмированную вечеринку во Владимирском дворце в Санкт-Петербурге. Сам бизнесмен, как сообщил журнал Tatler, «оделся Феликсом Юсуповым — в золотую парчу», а его жена Виктория «заказала себе кошоник с помпонами на висках, в точности как у великой княгини Елизаветы Федоровны на императорском Русском балу 1903 года».

Обсуждался вариант одновременного выдвижения Шелягова на довыборы в Госдуму и кандидата в губернаторы, уточняет один из коммунистов в беседе с РБК. Окончательное решение держали в тайне вплоть до начала заседания президиума ЦК в понедельник, добавляет другой собеседник в КПРФ. «Дали указание поменять [данные] в бумагах за пять минут до начала», — отмечает он.

Одна из причин, почему Шелягова не стали выдвигать ни кандидатом в губернаторы, ни на довыборах в Госдуму, — недовольство местного отделения КПРФ, утверждает один из источников РБК. «Он [Шелягин] в любом случае в нашей орбите и в будущем пойдет в Госдуму», — подчеркивает коммунист.

«У КПРФ «синдром Грудина» — партия испытала шок, после того как Кремль обрушился на кандидата в президенты Павла Грудина, — считает директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов. — Выдвижение Грудина было последней попыткой партии вести себя относительно самостоятельно, но больше в КПРФ это делать не пытаются. Теперь у партии курс на договорную прагматику и выдвижение кандидатов только там, где это выгодно. В иных случаях КПРФ старается получить бонус за отказ от борьбы — например, размен по одномандатным округам или сенаторское кресло», — резюмирует эксперт. ■

БЛИЖНИЙ ВОСТОК Сирийские правительственные силы начали наступление в зоне деэскалации

# Последний рубеж

АНЖЕЛИКА БАСИСИНИ,  
АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

**Несмотря на предупреждения США, сирийская армия при поддержке ВКС России ведет наступление против оппозиции на юге страны. Противники режима Асада предполагают, что эта операция — результат договоренности Москвы и Вашингтона.**

## Колыбель сирийской революции

Правительственные войска Сирии при поддержке ВКС России отразили атаку боевиков группировки «Хайят Тахрир аш-Шам» (предыдущее название — «Джабхат ан-Нусра», запрещена в России) в зоне деэскалации на юго-западе Сирии, говорится в поступившем в РБК сообщении российского Центра примирения враждующих сторон. Были убиты до 70 террористов, уничтожены три бронемашины и 14 автомобилей с пулеметами. Правительственная армия вышла из боя без потерь.

Активные бои в провинции Дераа начались за несколько дней до официального объявления Верховным командованием Вооруженных сил Сирии о начале наступления 23 июня. Уже на следующий день после объявления Дамаском наступления российский Центр по примирению враждующих сторон заявил, что под контролем сирийской армии добровольно перешли 12 населенных пунктов, удерживаемых оппозицией. К правительственным войскам, по данным центра, также примкнули формирования «Сирийской свободной армии», которые контролируют 11 населенных пунктов.

Россия впервые оказала правительственным силам поддержку с воздуха на юге Сирии, отмечает немецкое издание Deutsche Welle. По данным базирующейся в Лондоне Сирийской обсерватории по правам человека, российские самолеты совершили по меньшей мере 25 боевых вылетов к северо-востоку от города Дераа.

Соглашение о зоне деэскалации на юго-западе Сирии было достигнуто летом 2017 года. О ее создании было объявлено по результатам состоявшихся на саммите G20 в Гамбурге в июле двусторонних переговоров между президентами России и США Владимиром Путиным и Дональдом Трампом.

## Зоны деэскалации в Сирии

Из четырех зон деэскалации в Сирии, созданных в 2017 году при посредничестве России, Турции и Ирана, сегодня действуют только две: одна — на юго-западе Сирии, другая — в провинции Идлиб и частях соседних провинций Алеппо, Латакия и Хама. Остальные две зоны (в Восточной Гуте и к северу от Хомса) перешли в этом году под контроль сирийской армии. В зонах деэскалации огонь можно вести только по представителям террористических группировок, признанных таковыми Советом Безопасности ООН.



Правительственная армия Сирии (на фото) начала боевые действия на юге страны 23 июня, уже через день под ее контроль перешли 12 населенных пунктов

В соглашении также участвует Иордания. Помимо Дераа южная зона деэскалации также включает в себя провинции Эль-Кунейтра и Эс-Сувейда. Зона граничит с Иорданией и Ливаном, а также с подконтрольными Израилю Голанскими высотами. Именно в городе Дераа в марте 2011 года после расстрела полицейскими мирной демонстрации против попыток начала гражданской войны в Сирии.

### Рассчитывать на себя

В последние недели администрация США неоднократно предупреждала официальный Дамаск и его союзников об опасности нарушения режима прекращения огня на юге Сирии — это будет иметь «серьезные последствия» и спровоцирует «жесткие и ответственные меры», грозили из Вашингтона.

В воскресенье арабские СМИ со ссылкой на сирийскую оппозицию опубликовали послание, якобы направленное Вашингтоном

лидерам группировок «Сирийской свободной армии» (ССА) на юге страны, в котором США призывают фракции вооруженной оппозиции «принять правильное решение», как реагировать на наступление сирийской армии. В опубликованном СМИ сообщении подчеркивается, что решение оппозиции не должно основываться «на предположении или ожидании военного вмешательства со стороны США».

Член военного совета ССА Айман аль-Асеми в разговоре с РБК подтвердил, что оппозиция получила такое послание из Вашингтона. По его словам, в оппозиции считают, что активизация боевых действий в Дераа стала результатом договоренностей между Россией, США и Израилем. «Вашингтон дал Москве зеленый свет для начала действий в зоне деэскалации при условии, что наступление не коснется западной части этого района, а именно территорий, прилегающих к Голанским высотам на границе с Израилем», — говорит он. Аль-Асеми уверен, что в операции задействованы не регулярные войска сирийской армии, а проиранские и афганские шиитские группировки.

Представитель ССА в провинции Дераа Фаузи Абу аль-Абд в разговоре с РБК также подтвердил, что оппозиция на юге получила сообщение от американских властей, однако, по его словам, в нем не говорилось о том, что США отказываются поддерживать оппозиционные фракции. По его словам,

в своем послании Вашингтон заверил оппозицию, что будет призывать Москву и Дамаск не развивать военные действия, а также проявить сдержанность для сохранения зоны деэскалации.

Он, однако, сомневается, что Израиль, Иордания и США откажутся от поддержки оппозиции, «особенно учитывая растущие опасения трех стран из-за усиления иранского присутствия на юге Сирии». «Битва за Дераа — это последняя битва в Сирии, которая станет основой выработки политического урегулирования международными игроками в Сирии», — заявил он.

### Израильский фактор

Так как провинция Дераа граничит с подконтрольными Израилю Голанскими высотами, Израиль беспокоит присутствие проиранских сил в такой близости от своих границ. 17 июня во время телефонного разговора с Путиным премьер-министр Израиля Биньямин Нетаньяху заявил, что продолжит противодействовать военному присутствию Ирана в Сирии. По словам Нетаньяху, исключение военного присутствия Ирана близ израильских границ — одно из главных требований Тель-Авива в отношении Сирии.

28 мая этого года министр иностранных дел России Сергей Лавров заявил, что в Сирии на границе с Израилем и Иорданией должны остаться только правительственные войска, как это предусмотрено договоренностями о создании южной

зоны деэскалации. 31 мая для обсуждения ситуации на юге Сирии Москву посетил министр обороны Израиля Авиغدор Либерман, где встретился с Сергеем Шойгу.

ВКС России не только обеспечивает прикрытие для продвижения сирийских сил на земле, но является лучшим сдерживающим фактором для Израиля, который не станет наносить удары по правительственным войскам во избежание нежелательных инцидентов с российскими военными, отмечает DW. Вместе с тем, призывает издание, Москва играет ключевую роль в уменьшении эскалации в этом районе.

Есть ряд признаков, один из них — участившиеся контакты Москвы и Тель-Авива, которые свидетельствуют, что и Россия не заинтересована в присутствии проиранских сил на юге Сирии, считает Бенни Брискин, политолог, бывший советник премьер-министра Израиля Биньямина Нетаньяху.

Израиль вмешивается в сирийский конфликт только тогда, когда видит риски продвижения проиранских сил, объясняет он. «Израиль занимает конкретную позицию, для него проблема — это присутствие Ирана. И поэтому на передвижение проиранских сил Израиль смотрит независимо от наступления сирийских сил. И старается относиться к подобным маневрам беспристрастно», — говорит он. Тем не менее, по словам эксперта, в вопросе сдерживания Ирана «Израиль не полагается ни на Сирию, ни на Россию». ■

МНЕНИЕ

# Почему турки голосуют за Эрдогана



ФОТО: из личного архива

**Тимур Ахметов,**  
эксперт Российского совета  
по международным делам

**Философия исламского реформаторского движения, из которого происходит Реджеп Эрдоган и которое обеспечивает его успех, предполагает, что Турция должна занять важное место в мире, но при этом сохранить исламскую идентичность.**

После победы на президентских и парламентских выборах в Турции правящей Партии справедливости и развития (ПСР) и ее лидера Реджепа Тайипа Эрдогана практически все журналисты и эксперты сходятся в том, что теперь страну ждет дальнейшее укрепление авторитарного режима, в котором президент будет иметь все больше полномочий и все больше инструментов для контроля над законодательной и судебной властью. Однако все эти прогнозы хотя и правильно указывают на важные политические процессы, основываются на неверном понимании фундаментальных причин успеха Эрдогана.

## Неолиберализм по-турецки

Именно экономические успехи ПСР способствовали принятию турецким населением ее политики. Улучшение основных экономических показателей, например номинального ВВП на душу населения, выросшего с \$3660 в 2002 году более чем до \$11 тыс. в 2018 году, стало залогом того, что растущий

средний класс страны все чаще связывал свое будущее именно с партией Эрдогана.

С начала 2000-х годов турецкие власти поэтапно осуществляли меры, направленные на снижение роли государства в экономике. Принципы неолиберализма предполагали активные меры по открытию Турции миру через стимулирование внешней торговли и привлечение иностранного капитала.

Государственные инвестиции активно направлялись на крупные инфраструктурные проекты. Социальные программы ограничивались поддержкой беднейших слоев населения. Одновременно правительство подавляло независимое профсоюзное движение и адаптировало рынок труда к условиям глобальной экономики.

Конечно, реформы не всегда проходили безболезненно. Снижение роли государства привело к росту неравенства. При этом среди нуворишей стало появляться все больше выходцев из окружения Эрдогана. Национальная экономика стала сильнее зависеть от мировой конъюнктуры, а большей части турецкого населения пришлось рассчитывать только на свои силы в вопросе социальных гарантий.

## Управление повесткой

Логика политических преобразований последних лет заключалась в построении в Турции эффективно работающего государственно-аппарата, четко исполняющего

программу реформ, определенную президентом. С другой стороны, политическая система настраивалась на подавление любой оппозиции, которая могла бы затормозить продолжение преобразований.

На это, в частности, направлен процесс политизации государственных органов, активно развивающийся в последние годы. На ру-

«Самый интересный элемент турецкого политического процесса состоит в том, что власть, контролируя информационное пространство, предпочитает ограничивать общественные дискуссии политическими темами»

ководящие посты назначаются сторонники действующей власти. Продолжаются попытки ограничить независимость судов и парламента: власти тщательно контролируют процесс назначения и подготовки судей, а новая версия Конституции, одобренная на референдуме в 2017 году, существенно ограничила полномочия парламента.

Самый интересный элемент турецкого политического процесса состоит в том, что власть, контролируя информационное пространство, предпочитает ограни-

чивать общественные дискуссии политическими темами. Очевидно, что главная цель Эрдогана и его сторонников в парламенте — стимулировать развитие национальной экономики, используя все блага глобализации для укрепления собственной власти. Поэтому логично предположить, что оппозиция должна критиковать имен-

но экономический курс Эрдогана. Но этого не происходит, власть переводит полемику в область противостояния секулярной и консервативной Турции. Объектом критики становится популистская риторика Эрдогана, его любовь «раскрывать» иностранные заговоры против Турции и попытки внутренних врагов организовать очередной переворот.

## Планы на будущее

Вместе с этим стоит признать, что популизм Эрдогана сочетает-

ся с активной поддержкой государством той части гражданского общества, которая разделяет традиционные ценности. Может показаться странным, что такая политика сочетается с попытками открыть Турцию внешнему миру, однако стоит учесть, что именно такова философия исламского реформаторского движения, из которого происходят Эрдоган и его сторонники: Турция должна занять важное место в мире, используя в своих интересах процессы глобализации, но при этом сохранить свою исламскую идентичность.

Победа Эрдогана и его партии означает продолжение курса на реформы. В 2023 году ожидается грандиозное празднование 100-летнего юбилея Турецкой Республики. При этом Эрдоган четко обозначил в программе действий «Видение 2023», что намерен добиться включения страны в Европейский союз. Кроме того, в его планах — вхождение Турции в десятку самых развитых стран мира с объемом экономики \$2 трлн, с ВВП на душу населения более \$25 тыс. и экспортом \$500 млрд. Однако диалог с оппозицией ради достижения этих амбициозных целей в программе турецкого президента явно не предусмотрен.

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



Крупнейший российский регистратор  
доменов для бизнеса\*

Выбирайте и регистрируйте на [nic.ru](http://nic.ru)

**ИННОВАЦИЯ** Два федеральных министерства избавились от бюджетного учета

# Бухгалтерию отправляют в Казначейство

ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА

**Министерства науки и просвещения передадут Казначейству свои полномочия по ведению бюджетного учета и оплате труда сотрудников. Это избавит ведомства от непрофильной для них деятельности и сократит издержки, говорят эксперты.**

Министерство науки и высшего образования вместе с Министерством просвещения станут первыми федеральными министерствами, передавшими свои функции бюджетного учета Федеральному казначейству.

Нововведения должны вступить в силу уже в 2018 году, следует из проекта изменений в постановлении правительства, который опубликовал Минфин. К полномочиям Казначейства перейдут ведение бюджетного учета и формирование бюджетной отчетности в министерствах, начисление и оплата труда, а также другие выплаты и связанные с ними обязательные платежи в бюджет.

«Министерство просвещения готово включиться в проект, нацеленный на повышение эффективности и контроля за бюджетными процессами. Это плановая работа, и министерство станет одним из первых, кто подключится к новой системе», — сообщила РБК пресс-служба ведомства. Пресс-служба Минобрнауки не ответила на запрос.

## Первые из многих

Бюджетный учет в государственных органах отличается от бухгалтерии в частных компаниях и предусматривает учет активов и обязательств в разрезе статей бюджетной классификации. Пилотный проект по централизованному бухгалтерскому учету других ведомств Казначейство запустило с начала этого года.

Вся работа по централизации бухгалтерского учета и отчетности ведется на платформе «1С», в дальнейшем планируется перенести ее на базу Единого центра обработки данных Минфина, говорил в интервью ТАСС в начале июня глава Казначейства Роман Артюхин. Сам



Ранее глава Минфина Антон Силуанов (справа) заявлял, что к 2021 году Казначейству Романа Артюхина предстоит стать единой централизованной бухгалтерией для правительства и федеральных органов власти

центр — это учреждение для «анализа и хранения всей финансовой информации со всей страны в едином месте», объяснял Минфин. «Среди крупных налоговых юрисдикций и финансовых центров такие проекты есть лишь в США

(на уровне штатов), Великобритании и Сингапуре», — подчеркивало министерство.

Первым и пока единственным госорганом, который передал Казначейству свои бухгалтерские функции (это произошло в нача-

ле года), стала Росаккредитация. Ее выбор для пилотного проекта объясняется небольшим размером этой службы, говорит член Экспертного совета при правительстве Александр Брагин. По этой же логике были выбраны и министерства просвещения и науки — они стали меньше после своего разделения. «Есть гораздо более крупные ведомства с большим объемом бюджета и платежей, но Казначейство вполне готово эти вещи на себя принять», — считает Брагин.

По словам Артюхина, в этом году в «пилот» планируется включить еще «несколько» структур (они пока не раскрываются). А с 2019 года, согласно поручению правительства, Казначейство

планирует централизовать функции по ведению бухучета и формированию отчетности еще девяти федеральных органов власти, их территориальных органов и подведомственных казенных учреждений. Их список еще согласовывается, говорил Артюхин. Пресс-служба Казначейства не ответила на запрос РБК.

## Разгрузить министров

В последние годы много обсуждается вопрос централизации самых различных функций органов власти, включая не только бухгалтерскую, но и юридическую, кадровую, закупочную и ИТ-функцию, говорит Брагин. Все это позволит решить три задачи — оптимизацию численности сотрудников, повышение эффективности, а также снижение коррупционной составляющей, поясняет он.

«Централизация бухгалтерских, как и любых других функций, не являющихся целевыми для какого-то ведомства, нужна, чтобы избавить их от непрофильной деятельности. Сейчас каждое ведомство должно содержать свой штат сотрудников бухгалтерии, которые, по сути, выполняют некоторые утилитарные функции», — говорит директор Центра ИТ-исследований и экспертизы РАНХиГС Михаил Брауде-Золотарев.

Проект по передаче бухгалтерских функций позволит снизить численность персонала в министерствах и сэкономить на арендных платежах, полагает он. «Если в масштабах одного ведомства это не выглядит такой большой экономией, то для страны в целом эффект может быть довольно большой», — указывает эксперт. В то же время полностью избавиться от учетных функций министерствам не получится, отмечает Брауде-Золотарев, часть операций, связанных с движением денежных средств, все равно происходит на стороне ведомства, а значит, и сокращение сотрудников, занятых в бухгалтерии, на 100% невозможно.

Как говорил Артюхин, смысл централизации в том, чтобы федеральные органы власти получили новые сервисы и возможности. «Казначейство России будет нести в некотором роде контрольно-охранную функцию. Мы примем на себя многие задачи ведомств, в частности будем снимать вопросы, поставленные в актах Счетной палаты, и реагировать на их замечания», — говорил он. Бухгалтеры с аудиторами «быстрее найдут общий язык», что позволит снять нагрузку с министров и их заместителей, считает он.

Счетная палата (СП) ранее критиковала Минобрнауки (впро-

## Новые министерства

Министерство образования и науки было разделено на **Минпросвещения** (оно занимается дошкольным и школьным образованием) и **Минобрнауки** (высшее образование

и наука) в середине мая 2018 года в результате формирования новой структуры правительства. Одновременно было упразднено Федеральное агентство научных организаций, кото-

рое с 2013 по 2018 год осуществляло функции администрирования РАН, регулировало ее нормативно-правовую деятельность и управляло имуществом академии. Согласно постанов-

лению правительства, опубликованному в пятницу, реорганизация Минобрнауки должна завершиться до конца года, ответственным за ее проведение назначено Минпросвещения.

чем, и другие министерства тоже) за финансовые нарушения. Например, в прошлом году аудиторы сообщили, что бюджетная отчетность Минобрнауки недостоверна. В заключении СП говорилось, в частности, что министерство неправомерно перевело 2,2 млрд руб. из федерального бюджета на модернизацию подведомственных и автономных учреждений.

### Один сбой для всех

Эксперты признают, что объединение функций бухгалтерского учета, как и любая централизация, влечет за собой определенные риски. В любой системе, если происходит какой-то сбой, перестает работать сразу все, говорит Брауде-Золотарев. Однако административно-управленческие функции довольно хорошо цен-

### Казначейство

России будет нести в некотором роде контрольно-охранную функцию, сказал глава Федерального казначейства. По его словам, оно примет на себя многие задачи ведомств, в частности будет снимать вопросы, поставленные в актах Счетной палаты, и реагировать на их замечания

трализируются, считает он, и риски в данном случае не должны быть большими, как и их последствия.

«Это не система дистанционных торгов или какая-то еще, которые должны бесперебойно работать в режиме реального времени. Если какая-то бухгалтерская система встанет на пять минут, чего-то по-настоящему опасного не произойдет», — говорит эксперт.

В случае с Казначейством никакие сбои серьезно не отразятся на работе органов власти, считает и Брагин. «Это все-таки вопрос бухгалтерского учета, а он не всегда на 100% привязан к движению средств. Поэтому работа министерств не остановится», — полагает собеседник РБК.

Централизация обычно предполагает определенные требования к ИТ-инфраструктуре, говорит внутренний аудитор — руководитель проектов IPT Group Елена Порохова. «Единый ИТ-ландшафт и единая система защиты, полагаю, только нивелируют риск потери данных. Кроме того, поддержка программных продуктов всегда дешевле, чем решение индивидуальных задач в отдельных самостоятельных подразделениях», — отмечает она. ■

При участии Полины Звездиной

## КОНТРОЛЬ ФНС зарегистрировала рекордное снижение количества фирм-однодневок

# Падение фиктивности

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

При этом в 2011 году число фирм-однодневок, по данным ФНС, составляло 1,8 млн (40,1%). Два года назад (на начало 2016 года) их было порядка 1,6 млн, то есть основной результат борьбы государства с однодневками сказался в последние три года. В 2017 году ФНС, как следует из ее данных, насчитала 1,2 млн фиктивных компаний, в начале этого года — 528,2 тыс.

### От отмывания до вывода

На фирмы-однодневки завязано большинство незаконных схем, среди которых обналичивание, хищение НДС, вывод денег за рубеж, подставные тендеры, выходы активов из банкротящихся предприятий и т. д., говорит партнер юридической фирмы Taxology Михаил Успенский. Снижение интереса к однодневкам в налоговых схемах обусловлено в первую очередь внедрением системы АСК НДС-2 (автоматизированная система контроля за возмещением НДС), указывает эксперт. Она позволяет выявлять и вычищать так называемый бумажный НДС: по закону уплате в бюджет подлежит разница между входящим и исходящим НДС, а за счет подставных фирм и фиктивных счетов-фактур компания может свести эту разницу к нулю, объясняет Успенский. Система АСК НДС-2 позволяет в реальном времени сопоставлять сведения о покупках и продажах и выявлять расхождения в декларациях по НДС и, соответственно, разные серые схемы и их участников.

За три года работы системы доля мошеннических возмещений НДС упала с 8 до 1% в масштабах всей страны. При этом только за первый квартал 2018 года она позволила собрать в федеральный бюджет 12 млрд руб., что в 1,8 раза больше соответствующего периода прошлого года, говорит глава ФНС Михаил Мишустин.

Что касается обналичивания средств, то сейчас эта схема стала невыгодна, следует из данных Центробанка. Если в 2013 году цена ставки за обналичивание денег в России была меньше 3%, то сейчас она выросла до 17%, говорит в феврале «Интерфаксу» зампред регулятора Дмитрий Скобелкин.

## Другой взгляд

Усиление контроля за недобросовестным бизнесом имеет и обратную сторону. Как следовало из опроса консалтинговой компании IPT Group, который проводился в прошлом году, российские бизнесмены жалуются на рост налогового давления в последние годы. На эту проблему указывали 78% респондентов (всего в опросе приняли участие 109 компаний, работающих в России, из них 5% — представители зарубежного бизнеса или совместных предприятий). В частности, ощущение «повышенного давления», по их оценкам, создают системы контроля «НДС» и «НДС-2», анализирующие декларации налогоплательщиков по уплате налога на добавленную стоимость.

### Причины для отказа в регистрации

Снизить число фирм-однодневок позволили изменения в законе о госрегистрации (129 ФЗ), открывающие налоговым органам больше возможностей по исключению организаций из ЕГРЮЛ. Теперь, обнаружив компанию с признаком фиктивности, налоговые органы могут внести в реестр запись о недостоверности адреса, места нахождения юридического лица, его руководителе или учредителе. С такой записью в ЕГРЮЛ органы управления этих компаний ограничены в возможности создавать новые серые фирмы, отмечает председатель исполкома Российского союза налогоплательщиков Артем Кирьянов.

«Если в течение полугода компания не приведет в порядок информацию о себе в ЕГРЮЛ, она может быть исключена из реестра, и налоговые органы уже приступили к этой работе. У налоговиков появилась возможность жестче проверять достоверность сведений при регистрации юридических лиц, выросла также ответственность за использование однодневок: наказание за это теперь может составить до пяти лет», — сказал Кирьянов РБК. Еще одним фактором улучшения статистики стало обязательство банков проверять всех клиентов на наличие признаков «однодневности» и затем включать эти сомнительные компании в черные списки, говорит он.

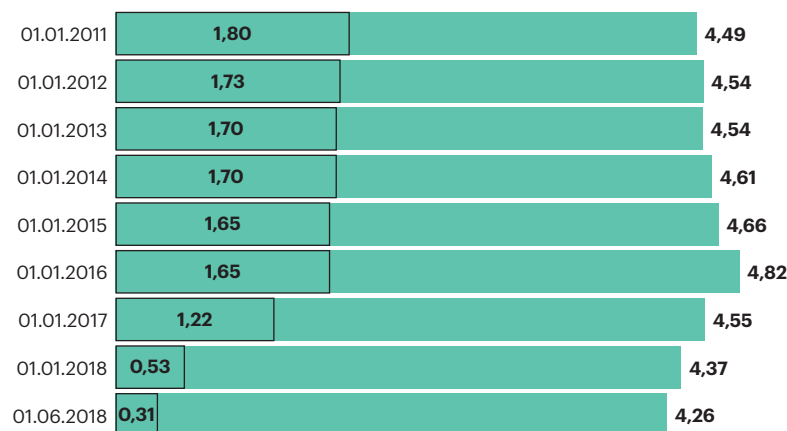
Представитель ФНС отметил, что налоговые органы теперь могут отказывать в регистрации лицам, которые в течение последних трех лет были причастны к деятельности юрлиц, нарушивших законодательство. К ним относятся участники и директора брошенных с задолженностью или указавших недостоверные сведения компаний. «Раньше у налоговых органов вообще не было права отказывать в регистрации», — сказал представитель службы.

### Новые способы

Правоприменительная практика, ужесточающая ответственность за налоговые нарушения контрагентов, а также соответствующие

## Изменения количества российских компаний-однодневок

■ Зарегистрированные юрлица, млн  
□ Из них с признаком фиктивности



Источник: ФНС

решения судов делают невыгодной и очень рискованной любую работу с фирмами-однодневками, говорит партнер KPMG Михаил Орлов. «При этом суды нетерпимо относятся к схемам, где участвуют однодневки. Настолько, что под фирмы-однодневки иногда попадают абсолютно надежные налогоплательщики», — указывает он.

Потенциально к категории однодневок могут быть отнесены и структуры малого бизнеса, которые просто оказались неуспешны в своих начинаниях, предупреждает и руководитель практики налоговых споров «МЭФ-Аудит РКФ» Александр Овеснов. «Легальное прекращение деятельности юридического лица — процедура долгая и затратная, поэтому зачастую бизнесмены бросают такую фирму, присоединяют ее к другому юрлицу или, по крайней мере, не препятствуют ее ликвидации налоговым органом в одностороннем порядке», — поясняет юрист. По его словам, искоренить полностью серые схемы невозможно. В частности, потому что фирмы, формально подпадающие под критерии однодневок, могут выполнять вполне определенные экономические функции, например выступать в роли технической компании — «держателя активов».

По словам директора «Интерфакс-ЛАБ» Ильи Мунермана, условия для налогоплательщиков стали похожи на ситуацию с автомобилистами: из-за камер наказание стало практически неотвратимым, поэтому все ведут себя осторожнее и почти не нарушают. Теперь для серых схем чаще используются не однодневки, а внешне пристойные компании, которые оказались в предбанкротном состоянии, говорит он, ссылаясь на анализ судебных споров ФНС с налогоплательщиками.

«Использование традиционных однодневок с массовым директором и массовым адресом стало бессмысленным, такие компании даже не смогут открыть счет в банке, их время ушло. Мошенники теперь отыскивают юридические лица с историей, ищут номинальных директоров среди социально незащищенных граждан и обманывают уже не столько государство, сколько банки и других предпринимателей. Такие компании — тоже фактор риска», — говорит Мунерман. ■

## Что такое однодневка

Под «фирмой-однодневкой» ФНС подразумевает юридическое лицо, не обладающее фактической самостоятельностью, созданное без цели ведения предпринимательской деятельности и, как правило, не представляющее налоговую отчетность, разъясняла служба в 2010 году. Создаются такие фирмы для того, чтобы налогоплательщик мог искусственно включить их в цепочку хозяйственных связей. При этом налогоплательщик и фирма-однодневка, которая формально не имеет к нему отношения, совершают «согласованные противоправные действия», писала ФНС. К признакам однодневок относятся минимальный размер уставного капитала, массовый адрес регистрации, подача отчетности с нулевыми показателями или ее отсутствие, отсутствие штата персонала, отсутствие материальных и административных ресурсов, подозрительные хозяйственные операции, отсутствие упоминаний о компании, а также дата регистрации, близкая к дате совершения сомнительной сделки.

ТЕЛЕКОМ Руководство «ВымпелКома» признало успехи Tele2

## Связь на твердую четверку

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

Топ-менеджеры «ВымпелКома» в своем ежегодном отчете назвали рост рынка в 2017 году рекордным за последние четыре года. Отдельно они признали финансовые успехи Tele2, которая оказалась «намного устойчивее, чем казалось».

## 3+1

Топ-менеджеры «ВымпелКома» (оказывает услуги под брендом «Билайн») признали существование «большой четверки» на российском телекоммуникационном рынке, отметив успешные финансовые результаты «Т2 РТК Холдинга» (торговая марка Tele2) в 2017 году. «Tele2 оказалась намного устойчивее, чем казалось, и теперь можно уверенно говорить, что российский мобильный рынок стал рынком четырех федеральных операторов», — говорится в аналитическом отчете, подготовленном исполнительным вице-президентом по корпоративной стратегии и развитию бизнеса «ВымпелКома» Александром Поповским и ведущим экспертом по корпоративной стратегии Виктором Давыдкиным (копия есть у РБК).

Авторы отчета напоминают, что в 2017 году «Т2 РТК Холдинг» увеличил выручку на 16,2%, до 123 млрд руб. Это произошло в первую очередь за счет роста ARPU (средний счет одного абонента): этот показатель вырос на 10,9% и составил 252 руб. В итоге, как отмечается в отчете «ВымпелКома», рост выручки оператора «почти целиком перетек в EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации. — РБК)». Долгосрочный долг «Т2 РТК Холдинга» сократился на 15 млрд руб., а отношение долга к EBITDA уменьшилось с «пугающих почти восьми по итогам 2016 года до примерно четырех по итогам прошлого года».

При этом Поповский и Давыдкин указали, что имидж дискаунтера «стал тесен» «Т2 РТК Холдингу» и компания объявила переход к «Другим правилам». В 2017 году компания представила новую коммуникационную платформу «Другие правила» — поменялись ее слоган, фирменный стиль и тарифы.

Представитель «Т2 РТК Холдинга» Ольга Галушина согласна с мнением топ-менеджеров «ВымпелКома», но настаивает, что статус федерального оператора компания закрепила за собой не в прошлом году, а еще в 2015-м, когда вышла на рынок Москвы. По ее словам, темпы роста выручки и набора абонентской базы в 2017 году доказывают правильность выбранной бизнес-стратегии и успешность коммуникационной платформы «Другие правила».

В МТС и «МегаФоне» не стали комментировать заключение «ВымпелКома» о формировании «четверки».



ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

По результатам первого квартала 2018 года «Т2 РТК Холдинг», оказывающий услуги связи под брендом Tele2, впервые с момента создания показал чистую прибыль

## Хороший год

Топ-менеджеры «ВымпелКома» в своем отчете указали, что 2017 год оказался успешным не только для «Т2 РТК Холдинга», но для всего мобильного рынка в России. По итогам прошлого года он вырос на 3,4% по сравнению с показателем 2016 года, что стало самым высоким показателем с 2013 года. «Большая тройка» также оказалась в хорошем плюсе: у МТС выручка от услуг мобильной связи выросла на 3,1%, до 304 млрд руб., у «МегаФона» — на 0,4%, до 260 млрд руб., у «ВымпелКома» — на 2,7%, до 224 млрд руб. «Реальной и главной

причиной возврата рынка к росту мы считаем прекращение продаж безлимитных тарифных планов. На фоне отказа от «безлимитов» <...> рост потребления мобильного интернета наконец начал способствовать росту ARPU», — говорится в отчете. В начале 2017 года от безлимитных тарифов отказался оператор «Скартел» (бренд Yota) и его материнская компания «МегаФон». Позже подобные предложения исчезли и из тарифных линеек МТС и «ВымпелКома».

Кроме того, на рост ARPU повлияло сокращение абонентских баз у крупных игроков. Это произошло не в результате роста «Т2

РТК Холдинга», а за счет того, что МТС и «МегаФон» стали продавать меньше сим-карт, что является «позитивным фактором», подчеркивают топ-менеджеры «ВымпелКома» в отчете. В 2017 году, по оценке компании, «тройка» продала чуть более 90 млн сим-карт, тогда как в 2016 году продажи превышали 100 млн сим-карт. «Сокращение продаж является логичным результатом намного более консервативной ценовой политики всех четырех федеральных операторов. Холодный душ падения доходов в третьем и четвертом кварталах 2016-го отрезвил игроков, опьяненных «успешными» про-

дажами безлимитных тарифов», — отмечается в отчете.

Вместе с отказом от безлимитов крупнейшие операторы перешли к пакетным тарифам, выстроенным по принципу more for more (больше включенных функций за большую плату). «Эти движения вместе привели к фактическому уходу тех клиентов, которые постоянно искали более выгодные предложения. В прошлом году выгоднее всего было не менять оператора и тариф, поскольку новые предложения были зачастую не такими привлекательными, как некоторые «архивные» тарифные планы», — резюмируют авторы отчета.

## Чем известен

«Т2 РТК Холдинг» был образцом единения «Tele2 Россия» и МТС. В результате сделки у компаний появились 2G и 3G в ряде новых регионов России. В том числе это позволило активнее продвигать бренд Tele2 в столичном регионе, который считается основным для мобильных операторов. До 40% выручки. Но выход на рынок серьезно ухудшил финансовые показатели. По итогам 2016 года топ-менеджеры в годовом отчете писали, что их главной проблемой Tele2 является вхождение в «большую четверку». «Мы уверены, что в долгосрочной перспективе оператор должен выйти на положительные финансовые показатели. Авторы прошлогоднего отчета прогнозировали, что изменения должны привести к изменению стратегии «Т2 РТК Холдинга».

На данный момент «Т2 РТК Холдинг» работает в 65 регионах России, в апреле 2018 года сообщил о планах в 2019 году зайти в Ярославской области, «закрепить» свою часть России. По результатам 2018 года впервые с момента создания показал чистую прибыль. «Ростелекому» принадлежит 49,9% акций у Tele2 Russia Holding AB. В России владеет консорциум — «Т2 РТК Холдинг» (40%) и «ВымпелКом» (10%). Из-за ухудшения финансовых показателей оператор вышел из совместного предприятия, весной 2017 года за счет продажи своей доли в совместном предприятии того же года глава «Ростелекома» Михаил Осипов сообщил, что оператор уже не видит смысла в контроле в «Т2 РТК Холдинге» и сосредоточится на поиске синергии при совмещении с другими операторами.

## Выручка Tele2 в 2017 году на

Выручка компаний от услуг мобильной связи



Источник: отчет топ-менеджеров «ВымпелКома»



## «Т2 РТК Холдинг»

ван в 2014 году в результате объ-  
бильных активов «Ростелекома».  
ии появились лицензии на связь  
ов, а также лицензия 4G на всю  
олило осенью 2015 года запу-  
м регионе — рынке, который счи-  
ных операторов и приносит им  
рынок Москвы и Подмосковья  
е положение компании.

еджеры «ВымпелКома» в анало-  
анализ подтверждает, что «кор-  
ыход на московский рынок».  
чной перспективе Tele2 не смо-  
результаты в Москве», — писали  
а. Они делали вывод, что это  
ям в финансовой модели «Т2 РТК

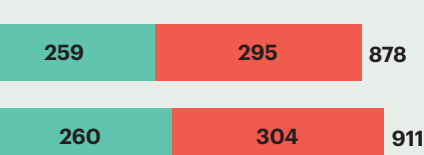
олдинг» оказывает услуги  
ле 2018 года оператор рас-  
апустить сети в Ивановской  
«Крыль» таким образом всю цен-  
результатам первого квартала  
а создания «Т2 РТК Холдинг»

45% «Т2 РТК Холдинга», осталь-  
Этой компанией, в свою оче-  
группа ВТБ (50%), Invintel B.V.  
Банк «Россия» (10%).

результатов ВТБ задумался  
дприятия. «Ростелеком», в свою  
являл, что изучает вопрос увели-  
ом предприятии. Однако осенью  
«Мама» Михаил Осеевский сооб-  
дит необходимости в получении  
и партнеры сосредоточены  
местном развитии бизнеса.

## увеличилась 16,2%

обильной связи, млрд руб.



мпелКома»

В МТС согласились с выводом,  
что 2017 год оказался удачным как  
для рынка в целом, так и для ком-  
пании в частности. «Оператор по-  
казал лучшие абсолютные цифры и  
лучшую динамику среди «большой  
тройки» по всем основным пока-  
зателям. Положительные резуль-  
таты группы МТС в 2017 году во  
многом обусловлены результата-  
ми, полученными в России вслед-  
ствие улучшения ценовой конъюн-  
ктуры в сегменте услуг переда-  
чиданных и растущего пользования  
услугами связи», — отметил пред-  
ставитель МТС Алексей Меркутов. ■

При участии Анны Балашовой

## МНЕНИЕ

# Как проблемы нефтяной отрасли США повлияли на ОПЕК+

**Виктор Курилов,**  
старший эксперт Института  
энергетики и финансов



ФОТО: из личного архива

**Сланцевой добыче в США про-  
чили роль «переключателя»  
рынка, который в считанные  
месяцы отреагирует на повы-  
шение цен и лишит страны  
ОПЕК+ нефтяных сверхдохо-  
дов. Но с этой ролью амери-  
канцы пока не справляются.**

Рынки с нетерпением ожидали  
решения саммита ОПЕК+. В по-  
следние недели СМИ сообщали,  
что Россия, Саудовская Аравия  
и другие участники соглашения  
планируют договориться об уве-  
личении добычи. США потребова-  
ли повысить добычу на миллион  
баррелей в сутки. До последнего  
момента звучали разные сцена-  
рии снижения добычи, которые  
якобы будут обсуждать участники  
ОПЕК+. В итоге решение оказалось  
по-восточному изящным: номи-  
нальное увеличение вводится на  
уровне 1,0 млн барр. в сутки с июля  
2018 года. Но ряд стран-экспор-  
теров (Ирак, Венесуэла, Мексика),  
скорее всего, не сможет быстро на-  
растить добычу, и во втором полу-  
годии 2018 года реальный прирост  
составит 0,6–0,8 млн барр. в сутки.

Нефтеэкспортеры действуют  
ожидаемо аккуратно: параллель-  
но с повышением добычи Россия и  
Саудовская Аравия заверяют рын-  
ки, что взаимодействие ОПЕК+ бу-  
дет носить долгосрочный характер.  
Текущее решение — это умеренное  
повышение, ведь снижение добычи  
странами ОПЕК+ составляло  
1,8 млн барр. в сутки.

У участников соглашения была  
свобода маневра. За последние  
полгода стало ясно, что ОПЕК+ бу-  
дет управлять рынком как мини-  
мум на протяжении двух-трех лет.  
Еще в конце 2017 года участники  
ОПЕК+ опасались сильного роста  
сланцевой добычи и спада цен и  
продлили ограничения на девять  
месяцев, до конца 2018-го. А уже  
в июне оказались готовы нара-  
стить добычу, опасаясь перегрева  
на рынке. Отчасти это связано  
с введением санкций против Ира-  
на и падением добычи в Венесуэле  
из-за политического и экономиче-  
ского кризиса. Но еще более важ-  
ным фактором стали ярко обрисо-  
вавшиеся проблемы в сланцевой  
отрасли США. Сланцам прочили  
роль так называемого переключате-  
ля рынка, который в считанные  
месяцы отреагирует на повышение  
цен и лишит страны ОПЕК+ нефтя-  
ных сверхдоходов. Но с этой ролью  
американцы пока не справляются.

### Проблемы сланца

Добыча сланцевой нефти в США  
оказалась достаточно устойчивой к  
спаду цен на нефть в 2015–2016 го-  
дах, но не смогла обеспечить бы-  
стрый рост в ответ на действия

ОПЕК+. В 2017 году на фоне роста  
цен на нефть буровая активность в  
сланцевой отрасли увеличилась на  
70%, а в основном регионе добы-  
чи — в бассейне Permian в Техасе —  
на 79%. Однако при расширении  
масштабов деятельности произво-  
дители в Техасе столкнулись с ря-  
дом проблем: с нехваткой обо-  
рудование для гидроразрыва пласта  
(ГРП), с дефицитом персонала  
и с нехваткой нефтепроводных  
мощностей. Это стало одной из ос-  
новных причин, почему компании  
в бассейнах Permian и EagleFord  
были вынуждены отправить в за-  
пас 2 тыс. пробуренных, но не за-  
конченных скважин (так называе-  
мых DUC-скважин).

Судя по опросам сланцевых  
компаний, проблемой для них  
стала нехватка водителей и пер-  
сонала для формирования буро-  
вых бригад. В период низких цен  
(2015–2016 годы) нефтегазовые  
компании уволили 56 тыс. рабо-  
чих. Стабильный рост найма на-  
чался только в 2018 году, но пока  
взяли на работу лишь 7 тыс. чело-  
век. Люди неохотно переезжают  
в малозаселенный западный Техас.

«В текущих условиях решения ОПЕК+  
приобретают первостепенное значение  
для рынка нефти. Помня о болезненном  
«свободном падении» цен в 2015–  
2016 годах, участники соглашения  
не будут принимать скоропалительных  
решений и продолжат мониторинг  
ситуации. Нужно оценить,  
что произойдет в Иране и Венесуэле,  
насколько замедлится рост спроса  
в странах — импортерах нефти, каким  
темпом будет расти добыча в США»

К тому же благодаря росту эконо-  
мики США в последние годы часть  
работников перешли в другие сек-  
торы и боятся возвращаться в не-  
стабильный нефтегазовый сектор.

Второе важное ограничение —  
нехватка оборудования для ГРП.  
Рост производительности в слан-  
цевой отрасли основан на увели-  
чении длины горизонтального  
бурения скважин, количества ста-  
дий ГРП и закачки в скважину пе-  
ска (песок закачивают в скважи-  
ну под давлением, чтобы пробить  
горную породу и увеличить нефте-

отдачу). Поэтому оборотной сторо-  
ной прогресса в отрасли является  
рост спроса на песок и мощности  
ГРП. От заказа до получения обо-  
рудование проходит не менее ше-  
сти месяцев. На покрытие только  
текущего спроса на оборудование  
в Техасе требует порядка \$2 млрд,  
однако сервисные компании пока  
скептически относятся к тому,  
чтобы наращивать инвестиции.  
Так что на решение проблемы не-  
хватки мощностей может уйти  
два-три года.

Наконец, из-за быстрого роста  
добычи в бассейне Permian нефте-  
проводы в Техасе близки к полно-  
му заполнению. Во втором квар-  
тале соотношение добычи к сум-  
марной мощности нефтепроводов,  
железной дороги и местных НПЗ в  
бассейне Permian оценивается на  
уровне 94%. Нехватка транспорт-  
ных мощностей привела к тому,  
что производители продавали  
нефть в апреле—июне (на входе  
в трубу) со скидкой \$8–12. Новые  
мощности, которые позволяют ре-  
шить проблему, по плану строи-  
тельства будут введены не рань-  
ше чем в середине 2019 года.

Есть проблемы с развити-  
ем добычи на территории штата  
Нью-Мексико. Там более жесткие  
экологические стандарты, сжига-  
ние попутного газа грозит компа-  
ниям потерей лицензий на разра-  
ботку месторождений. В 2019 году  
должны быть построены газопро-  
воды, которые будут доставлять  
попутный газ на побережье Мекси-  
канского залива для переработки.

В результате основным факто-  
ром для сланцевой добычи в бли-  
жайшей перспективе будет не ди-  
намика цен на нефть, а скорость

преодоления ограничений на про-  
изводственные мощности и воз-  
можности инфраструктуры в Те-  
хасе. По прогнозам аналитической  
компании Rystad, при быстром раз-  
решении этих проблем (оптими-  
стичный сценарий) прирост добы-  
чи составит 1,5 млн барр. в сутки в  
2018 году и 1,2 млн барр. в сутки  
в 2019 году. При пессимистичном  
сценарии прирост может составить  
лишь 1,5 млн барр. в сутки за 2018–  
2019 годы. И пока нет больших ос-  
нований верить в реализацию оп-  
тимистичного сценария.

### ОПЕК+ и политика

В текущих условиях решения  
ОПЕК+ приобретают первосте-  
пенное значение для рынка нефти.  
Помня о болезненном «свободном  
падении» цен в 2015–2016 годах,  
участники соглашения не будут  
принимать скоропалительных  
решений и продолжат мониторинг  
ситуации. Нужно оценить, что  
произойдет в Иране и Венесуэле,  
насколько замедлится рост спро-  
са в странах — импортерах нефти,  
каким темпом будет расти добы-  
ча в США. Если решения Трампа  
по Ирану останутся жесткими, с  
большой вероятностью в конце  
2018 года ОПЕК+ еще увеличит  
добычу. Правда, с усилением по-  
зиции ОПЕК+ вырастет роль по-  
литических факторов в решениях  
коалиции. И трудно предсказать,  
какие из них станут определяю-  
щими. К примеру, Трамп и азиат-  
ские страны требуют от ОПЕК+ еще  
больше повысить добычу, чтобы  
избежать резкого роста стоимости  
бензина и энергоносителей. Воз-  
можно, саудовские власти пойдут  
на это в ответ на введенные санк-  
ции против Ирана — основного  
оппонента Саудовской Аравии  
на Ближнем Востоке. Но при этом  
саудиты планомерно работают над  
обещаниями принца Мухаммеда  
бен Салмана по продаже 5% ак-  
ций нефтяной госкомпании Saudi  
Aramco и хотят максимизировать  
ее стоимость.

Для России ситуация тоже про-  
тиворечива. С одной стороны,  
российские компании готовы на-  
растить добычу за счет новых ме-  
сторождений. С другой — из-за  
быстрого роста цен на нефть мо-  
жет начаться давление со сторо-  
ны крупнейших наших импорте-  
ров — Европы и Китая. Как мини-  
мум придется маневрировать в от-  
ношениях с партнерами — Ираном  
и Венесуэлой, которые выступают  
против повышения добычи со сто-  
роны ОПЕК+.

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

ТРАНСПОРТ Акционеры крупнейшего авиаперевозчика не одобрили премии совету директоров

# Власти приземлили бонусы «Аэрофлота»

ВАСИЛИЙ МАРИНИН,  
ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА

**Члены совета директоров «Аэрофлота» не получат вознаграждение в размере 187,3 млн руб. по долгосрочной программе мотивации. От голосования по этому вопросу воздержался контролирующий акционер компании — Росимущество.**

## Удержали бонусы

Акционеры группы «Аэрофлот» воздержались от голосования по вопросу выплаты вознаграждения за корпоративный год (закончился 30 июня 2017 года) в рамках программы мотивации для членов предыдущего состава совета директоров. Это произошло впервые в истории компании. Общая сумма одобренных выплат составляет 187,28 млн руб., их предполагалось выплатить равными долями по 93,64 млн руб. в июле 2018 года и июле 2019 года.

Таким образом, глава «Ростеха» Сергей Чемезов не получит 13,42 млн руб. Гендиректор «Авиакапитал-сервиса» («дочка» «Ростеха») Роман Пахомов, управляющий директор «Ренессанс Боркера» Игорь Каменской и генеральный директор компании «Арида» Василий Сидоров останутся без 24,67 млн руб. каждый. 22,81 млн руб. не заплатят независимому директору Алексею Германовичу, 21,39 млн руб. — управляющему партнеру инвестиционной компании «Альтера-капитал» Кириллу Андросову, 19,96 млн руб. — директору направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив Дмитрию Пескову, 18,54 млн руб. — председателю правления ЮниКредит Банка Михаилу Алексею, 17,11 млн руб. — президенту Объединенной авиастроительной корпорации Юрию Слюсарю. Всего в совете 11 директоров, два места занимают представители авиакомпании, включая ее гендиректора Виталия Савельева. Но им вообще не полагается вознаграждение за работу в совете.

## «Аэрофлот» идет в регионы

Выступая 25 июня перед акционерами, гендиректор «Аэрофлота» Виталий Савельев сообщил, что группа планирует создать сеть хабов в регионах России. К осени менеджмент компании должен представить новую стратегию, содержащую предложения по созданию региональных хабов. Но детали он не уточнил.

«В создании региональных хабов есть производственная и бизнесовая логика. «Аэрофлот» покрывает всю территорию России в разных сегментах, и логично, что у него будут хабы не только в столице», — сказал РБК источник, близкий к «Аэрофлоту». По его словам, хаб уже фактически создан в Петербурге, откуда летает «Россия», еще один может появиться в Перми, где осуществляется ремонт самолетов семейства Sukhoi. Развивать межрегиональные авиаперевозки, минуя Москву, ранее призвал президент Владимир Путин. Согласно его майскому указу, доля региональных перевозок должна возрасти до 50% (сейчас большинство рейсов между регионами осуществляется через Москву).



ФОТО: Александр Мирянов/Коммерсантъ

Гендиректор «Аэрофлота» Виталий Савельев, несмотря на решение акционеров, остался при своих — его работа в совете директоров компании не предполагает вознаграждения

Основной акционер «Аэрофлота» — Росимущество (51,2%), 3,5% владеет госкорпорация «Ростех», 0,1% — менеджмент «Аэрофлота». Остальные 45,2% акций находятся в свободном обращении.

Именно представители Росимущества воздержались от голосования по вопросу о выплате бонусов, рассказали РБК источник, близкий к «Аэрофлоту», и собеседник в правительстве.

## Неокончателное решение

Вознаграждение членам совета директоров «Аэрофлота» состоит из фиксированной части, доплаты к ней и бонусов по программе мотивации, утвержденной на три года. Но выплаты разнесены по времени. Несмотря на то что на собрании в понедельник, 25 июня, решение по бонусной программе не было принято, акционеры поддержали выплату директорам фиксированной части вознаграждения — 77,76 млн руб. за последний год (закончился 30 июня 2018 год), а также 10,387 млн руб. доплаты за предыдущий год (закончился 30 июня 2017 года).

Бонусная часть вознаграждения привязана к капитализации «Аэрофлота», пояснил ранее его представитель. За предыдущий корпоративный год, который закончился 30 июня 2017 года, прирост капитализации составил 117,6% — она возросла до 207,9 млрд руб. Этим объясняется такой высокий уровень вознаграждения по бонусной программе (187,2 млн руб.), вопрос о котором был вынесен на годовое собрание акционеров.

«Решение по выплатам в рамках опционной программы за июль 2016-го — июнь 2017 года было отложено, из-за того что Росимущество, контролирующее «Аэрофлот», воздержалось от голосования. По этому вопросу будут продолжены консультации с контролирующим акционером», — сказал РБК источник, близкий к «Аэрофлоту». В правительстве не согласны с существующей системой начисления вознаграждения в «Аэрофлоте», и такова была правительственная директива —

воздержаться от голосования по вопросу выплаты бонусов, ее поддержали Минтранс и Минэкономразвития, добавил собеседник в финансово-экономическом блоке правительства.

«Акционеры, государство выступили не против выплат членам совета директоров, а воздержались, что означает — окончательное решение еще не принято», — отметил представитель самой авиакомпании. Представители Росимущества и Минтранса отказались от комментариев. В Минэкономразвития пока не ответили на запрос РБК.

Члены совета директоров «Аэрофлота» могли бы оспорить решение не выплачивать бонусную часть вознаграждения только будучи акционерами, это предусмотрено Гражданским кодексом и законом «Об акционерных обществах», отметил адвокат юридической фирмы Art de Lex Кирилл Дозмаров. По его мнению, в этой ситуации компромиссом между акционерами и членами совета директоров может быть принятие новой программы мотивации.

С 1 июля 2017 года до 25 июня 2018 года капитализация «Аэрофлота» снизилась на 25% — до 156 млрд руб., поэтому по итогам последнего корпоративного года директора могут не получить бонусы, предполагает директор экспертной группы Veta Дмитрий Жарский. По итогам 2014 года без вознаграждений по опционной программе (действовала в 2013–2015 годах) остались не только члены совета директоров, но и менеджмент авиакомпании — совет принял такое решение из-за падения капитализации в 2,4 раза.

За 2017 год группа «Аэрофлот» перевезла 50,1 млн пассажиров, что на 15,4% превышает результат предыдущего года. Выручка компании по РСБУ за 2017 год составила 446,65 млрд руб. (+4,4%), чистая прибыль — 28,4 млрд руб. (+21,7%). На годовом собрании акционеры поддержали рекомендацию совета директоров и решили направить на дивиденды 50% чистой прибыли, или 14,2 млрд руб. ■

При участии  
Филиппа Алексенко,  
Тимофея Дзядко

## Одна замена

В новый состав совета директоров группы «Аэрофлот», который был избран на годовом собрании в понедельник, 25 июня, вернулся гендиректор «Авиакапитал-сервиса» Роман Пахомов, который сменил Дмитрия Сапрыкина, гендиректора авиакомпании «Россия» («дочка» «Аэрофлота»). Пахомов был членом совета компании с 2013 по 2017 год. А десять человек, включая Чемезова, Савельева, Каменского и Сидорова сохранили свои места в совете.

## КАДРЫ Уволился куратор строительства крупнейшей российской судовой верфи Юрий Фильченок не дотянул до «Звезды»

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,  
ЕГОР ГУБЕРНАТОРОВ

Один из кураторов строительства судовой верфи «Звезда», подконтрольной «Роснефти», подал в отставку. Это произошло после того, как верфь расторгла контракт с крупнейшим подрядчиком, но в «Роснефти» говорят, что сдадут объект в срок.



Юрий Фильченок

### Смена куратора

Гендиректор Дальневосточного центра судостроения и судоремонта (ДЦСС) Юрий Фильченок, который участвовал в строительстве судовой верфи «Звезда» на Дальнем Востоке, уволился по собственному желанию, сообщил источник «Интерфакса» и подтвердили РБК два человека, близких к акционерам судовой верфи, и представитель ДЦСС.

Фильченок покинул компанию в связи с переходом на другую работу, исполняющим обязанности гендиректора назначена его заместитель по финансам и экономике Людмила Лифшиц, сообщил РБК представитель ДЦСС. Высокопоставленный источник, близкий к акционерам «Звезды», сказал РБК, что для проекта нужен «более энергичный человек», но серьезных претензий к Фильченку нет. Существенных замечаний к гендиректору ДЦСС не было, подтвердил другой источник, близкий к акционерам верфи. По его словам, Фильченок — «отличный производственник», но стройка — «это не его».

ДЦСС контролируется консорциумом «Роснефти», «Роснефте-

газа» и Газпромбанка «Современные технологии судостроения» (СТС), а также участвует в капитале ДВЗ «Звезда» (военный завод). Также СТС напрямую владеет ССК «Звезда», который занимается строительством новой гражданской судовой верфи рядом с военным заводом. Проект стоимостью 200 млрд руб. находится под личным контролем президента Владимира Путина и должен обеспечить российские компании судами, танкерами и платформами для освоения шельфовых месторождений.

Инженер Фильченок был назначен гендиректором ДЦСС в 2014 году, а до этого возглавлял ДВЗ «Звезда». Фактически Фильченок остался куратором военного завода: ДЦСС стал управляющей компанией ДВЗ «Звезда». В 2016 году ДВЗ активно проводил конкурсы и перезаключал уже разыгранные контракты на строительство первой очереди гражданской судовой верфи (цеха, блок корпусных производств, тяжелый открытый достроечный стапель и т.д.). А примерно с 2017 года ССК «Звезда» сам стал активно устраивать конкурсы. Например, именно эта ком-

пания провела тендер на строительство крупнейшего и самого дорогого пока объекта судовой верфи — сухого дока — стоимостью почти 20 млрд руб. Его построит китайская СССС. Объекты гражданской судовой верфи, заказанные ДВЗ, должны быть переданы на баланс ССК.

В последнее время Фильченок участвовал в обсуждении строительства новой верфи лишь опосредованно — «заседал на штабах, представлял информацию по подключению и выносу коммуникаций и прочей инфраструктуре», рассказал один из источников РБК.

### Гарантия «Роснефти»

В конце 2017 года Фильченок написал курирующему стройку вице-президенту «Роснефти» Андрею Шишкину письмо о том, что на «Звезде» сложилась тяжелая ситуация с подрядчиками. «План закупок для строительства «Звезды» сорван, план капитальных вложений систематически не выполняется, есть риск отставания от сроков реализации проекта», — написал в ответ Шишкин (копия письма Шишкина есть у РБК, ее подлинность подтвердил человек, близкий к «Роснефти») и поручил Фильченку представить план «оздоровления ситуации» до 15 января 2018 года. Кроме того, вице-президент поручил командировать Фильченка в бухту Большой Камень, где строится «Звезда», и возложить на него персональную ответственность за устранение проблем, о которых менеджер сам и доложил.

Фильченок разорвал все оставшиеся контракты с круп-

нейшим российским подрядчиком «Звезды» компанией КЭР, которая сорвала сроки строительства нескольких объектов (сама КЭР обвинила в проблемах «Звезду», рассказывали источники РБК). КЭР появилась на верфи еще в 2015 году и первый и самый крупный свой контракт на 9 млрд руб. получила без конкурса, а последующие пять — еще почти на 9 млрд руб. — на тендерах в 2016 году, став по итогам

встрече с вице-премьером Шишкин, она будет сдана на четыре года раньше — в 2020 году.

Главный объект второй очереди — сухой док. ССК уже подал заявку на разрешение на работу более чем для 800 иностранцев — вьетнамцев, филиппинцев, китайцев, голландцев, норвежцев и т.д. Их привлекут к строительству сухого дока, уточнил один из источников РБК. Это электрогазосварщики, судовые рубщики,

Юрий Фильченок разорвал все оставшиеся контракты с крупнейшим российским подрядчиком «Звезды» компанией КЭР, которая сорвала сроки строительства нескольких объектов (сама КЭР обвинила в проблемах «Звезду», рассказывали источники РБК)

года крупнейшим подрядчиком верфи. «Звезда» уже объявила конкурсы на все недостроенные КЭР объекты, а пресс-служба «Роснефти» сообщила, что все работы будут выполнены в срок.

2 июня стройку посетили вице-премьер Юрий Трутнев и врио губернатора Приморского края Андрей Тарасенко. Там их встречали Фильченок, Шишкин и глава ССК «Звезда» Сергей Целуйко. Первая очередь верфи должна быть сдана в следующем году, вторая ожидалась только в 2024 году, но, как заявил на

газорезчики, слесари-монтажники, маляры, крановщики, стропальщики, такелажники и специалисты других профессий, которых в Приморском крае «Звезда» найти не может.

Увольнение Фильченка не означает, что управляющая компания ДЦСС не справляется с проектом строительства «Звезды», срывает сроки и т.д., причины могут быть совершенно другими, сказала РБК директор по развитию Port News Надежда Мальшева. Пока проект реализуется по графику, отметила она. ▀

## Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



rbc.ru

MR Group построит комплекс апартментов в центре Москвы

# Китай-городу добавят элитности



ФОТО: Дмитрий Ткачук/ТАСС

Стоимость участка под апартменты в Китай-городе составляет около 300 млн руб., стоимость самого строительства — 500 млн руб., возможная выручка от реализации проекта может составить 1,3–1,8 млрд руб., оценивает эксперт

НАДЕЖДА ФЕДОРОВА

**Один из крупнейших столичных застройщиков — MR Group — построит в пешей доступности от Кремля и парка «Зарядье» комплекс апартментов. Возможная выручка от реализации проекта может составить 1,3–1,8 млрд руб.**

MR Group Романа Тимохина и Виктора Лобузко построит комплекс апартментов в центре Москвы (Славянская пл., 2/5/4, стр. 5). Согласно данным ЕГРЮЛ, владельцы и топ-менеджеры MR Group через ООО «Централ Парк» весной этого года получили 95% в ООО «ССР», которое в июне 2018 года получило разрешение Мосгосстройнадзора на строительство в районе Китай-города комплекса апартментов с подземным паркингом, следует из материалов комитета.

Участок под строительство площадью 0,13 га находится в глубине квартала и принадлежит городу, ССР его арендует. В 2016 году Москомстройинвест сообщил, что инвестор за три года построит здесь гостиницу площадью 6,5 тыс. кв. м, из которых 1,5 тыс. кв. м займет подземная парковка. При этом чи-

новники уточняли, что отель уже на 40% готов — на участке находилось недостроенное здание. ССР арендует этот участок, согласно данным Росреестра, с февраля 2017 года. С точки зрения разрешительной градостроительной документации у апартментов та же функция, что и у гостиницы, заявил представитель Москомстройинвеста.

До сделки с владельцами и топ-менеджерами MR Group единственным учредителем ССР был Никита Евстропов. Сейчас у него 5% компании, также у него в залоге находится и доля «Централ Парка» до полного расчета по договору купли-продажи. Евстропов

также является гендиректором АО «Международное сотрудничество и сервис металлургов «Интермет-сервис». Оно в декабре 2015 года заключило до 2064 года договор аренды так называемого Дома металлургов на Славянской площади — это здание граничит с участком строительства апартментов.

Связаться с Евстроповым не удалось. В MR Group не ответили на запрос РБК.

## Выгодные апартменты

Стоимость участка под апартменты в Китай-городе составляет около 300 млн руб., стоимость самого строительства — 500 млн

руб., оценивает партнер Colliers International Владимир Сергунин. При этом, по его мнению, возможная выручка от реализации проекта может составить 1,3–1,8 млрд руб. Поэтому с точки зрения экономики выбор в пользу апартментов абсолютно понятен, заключает эксперт.

Апартменты, скорее всего, будут в элитном ценовом сегменте, полагает директор департамента управления продажами жилых проектов Knight Frank Ольга Широкова. Она отмечает, что участок расположен в самом премиальном районе в пешей доступности от Кремля и парка «Зарядье».

Близость парка «Зарядье» — положительный фактор при сдаче апартментов в аренду, говорит председатель совета директоров RRG Денис Колокольников. «Если речь идет о квартирах для постоянного проживания, то вид на парк поднимает цены на квартиры на 5–10%. Но если комплекс расположен во дворах, то «Зарядье» мало повлияет на ценообразование», — полагает Колокольников. Расположение апартментов в глубине квартала будет только преимуществом, уверена управляющий

партнер компании «Метриум» Мария Литинецкая. Многие покупатели элитных новостроек предпочитают виды из окон на придомовую территорию, поскольку потоки отдыхающих могут нарушать спокойствие и приватность, объясняет эксперт.

В окружении будущего проекта в продаже сейчас, по данным «Метриума», 300 квартир и апартментов общей площадью 28,5 тыс. кв. м. Средняя цена 1 кв. м — 514 тыс. руб., средняя стоимость квартир — 49,5 млн руб. «В схожем месте, на минимальном удалении от Кремля, представлен комплекс апартментов St. Nickolas от компании Vesper. Однако первичные продажи в нем уже завершены. Цены на апартменты, выставленные на продажу, начинаются от 1 млн руб. за 1 кв. м», — уточняет Широкова.

Комплекс на Славянской площади станет вторым проектом MR Group в элитном сегменте — первый проект на Цветном бульваре, 32, компания запустила осенью прошлого года. Кроме того, в декабре 2017 года MR Group купила проект апартмент-отеля на ул. Летниковской, 13, разрешение на строительство которого было получено в этом июне. ■

## Номер три в столице

По итогам 2017 года MR Group вошла в тройку крупнейших застройщиков Москвы по объемам возведенной недвижимости: 151,3 тыс. кв. м жилья и 226,8 тыс. кв. м коммерческой недвижимости. Сейчас группа, по данным Единой информационной системы жилищного строительства, возводит 548,9 тыс. кв. м жилья, по этому показателю MR Group занимает среди всех российских девелоперов 18-е место.

Основными владельцами MR Group считаются ее гендиректор Роман Тимохин и председатель совета директоров Виктор Лобузко.

Структуры «Газпрома» купили санаторий и землю на побережье Финского залива

## Быстрая дорога в «Дюны»

НАДЕЖДА ФЕДОРОВА

**«Группа ЛСР» Андрея Молчанова продала структурам «Газпрома» и Газпромбанка 37,7 га и санаторий «Дюны» на берегу Финского залива. Участок находится менее чем в 30 км от «Лахта Центра» — будущей штаб-квартиры газового монополиста.**

### «Газпром» в «Дюнах»

Санаторий «Дюны» на берегу Финского залива, принадлежавший девелоперской «Группе ЛСР» Андрея Молчанова, и участок под ним сменили собственника — владельцем актива стало ЗАО «Лидер», принадлежащее НПФ «Газфонд» и Газпромбанку, следует из данных СПАРК и ЕГРЮЛ. Новый собственник был зарегистрирован в документах в четверг, 21 июня.

Представитель «Группы ЛСР» подтвердил РБК, что актив продан, объяснив сделку тем, что «поступило выгодное предложение». Детали сделки в компании комментировать отказались «из-за

взаимных договоренностей с покупателем». В компаниях «Лидер», НПФ «Газфонд», «Газпром» и Газпромбанке на момент публикации материала не ответили на запросы РБК.

Санаторий «Дюны», построенный в 1978 году, находится на берегу Финского залива в городе Сестрорецк (входит в административные границы Санкт-Петербурга). Площадь шестизэтажного здания санатория — 14,4 тыс. кв. м. На участке — парк с соснами, который выходит к пляжу на берегу залива. Территория, по данным Региональной геоинформационной системы Санкт-Петербурга, предназначена для рекреационных целей: здесь можно строить объекты туризма и санаторно-курортного лечения, гостиницы, пансионаты и дачи. Максимальная разрешенная высота — 15 м. Купленный участок находится менее чем в 30 км от «Лахта Центра» — строящейся штаб-квартиры газового монополиста. Структуры «Газпрома» планируют начать переезд в «Лахту» в 2019 году.

Как рассказал источник РБК, знакомый с деталями сделки, но-

вый собственник планирует совместное развитие санатория «Дюны» и прилегающего санатория «Белые ночи», расположенного на территории площадью 33 га. В 2017 году пансионат «Белые ночи» до 2066 года арендовала у Санкт-Петербурга группа СОГАЗ, которая также связана со структурами «Газпрома». В группе анонсировали, что планируют увеличить количество номеров в санатории, построить новые спортивные и медицинские объекты и модернизировать оборудование.

### Актив на вырост

Предыдущему владельцу, «Группе ЛСР», санаторий и территория принадлежали всего полгода — компания оформила актив в собственность только в декабре 2017 года. До этого компания выступала лишь арендатором: в 2013 году гендиректор и основной владелец «Группы ЛСР» Андрей Молчанов стал владельцем ООО «Санаторий «Дюны» — эта компания в 2005 году заключила договор аренды с Санкт-Петербургом до 2053 года.

Приватизировать участок компания пыталась почти три года. Еще в 2014 году ООО подало заявку на приватизацию недвижимости — компания хотела купить здание и участок по преимущественному праву, без торгов, на основании долгосрочной аренды. Актив был оценен в 750 млн руб., и компании даже удалось заключить договор о приватизации с Фондом имущества Петербурга и направить документы на регистрацию в Росреестр. Но губернатор города Георгий Полтавченко распорядился отменить передачу недвижимости, посчитав ее оценку заниженной. В прошлом году арендатор обратился в Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленобласти, чтобы обязать Комитет имущественных отношений Петербурга продать недвижимость. В итоге стороны заключили мировое соглашение и дочерняя компания «Группы ЛСР» приватизировала здание санатория и землю, заплатив на 260 млн руб. больше, чем планировала, — 1,01 млрд руб.

В Becar Asset Management Group оценивают рыночную

стоимость санатория «Дюны» с участком в 1,5–2 млрд руб., в инвестиционно-строительном холдинге AAG — в 3 млрд руб. «Как показывает практика, в подавляющем большинстве случаев санатории, пансионаты и пионерские лагеря в руках девелоперов и инвесторов превращаются в жилье или апартаменты, потому что это наиболее доходный вид недвижимости сегодня», — отметил гендиректор Knight Frank St. Petersburg Николай Пашков. По его оценке, на территории можно построить около 300 тыс. кв. м апартаментов.

«С учетом категории земель участок может быть использован под строительство санаторно-курортного объекта с функциями апарт-отеля или частных апартаментов. Кроме того, девелопер может реализовать проект, в котором оба варианта использования будут комбинированы», — предположил Алексей Бушуев, директор по продажам компании Seven Suns Development, которая строит апартаменты на территории пансионата у Финского залива. ▀

Chess & Jazz

реклама

Фестиваль  
Джаза и Шахмат

16+

CeeLo Green  
Cory Henry & The Funk Apostles  
Kamaal Williams  
Secret Atelier  
Moscow Ragtime Band

7 июля  
Сад «Эрмитаж»

При поддержке:

МЕГАФОН  
Начинается с тебя

JBL  
by HARMAN

Эрмитаж

\*Шахматы и джаз

Как стимулировать сотрудников к изучению английского

# Прыжок через языковой барьер



Иллюстрация: Тим Яржомбек для РБК

ИЛЬМИРА ГАЙСИНА,  
НИКОЛАЙ ГРИШИН

**Знающие иностранные языки сотрудники приносят больше денег, но обучить их не так-то просто — люди зачастую не успевают или не хотят тратить время на учебу. Как поднять уровень английского в коллективе.**

Перед чемпионатом мира по футболу российские предприниматели спешно готовились к приему иностранных гостей: переводили меню, проводили языковые курсы для сотрудников, нанимали дополнительный персонал, который говорит по-английски.

По уровню знания английского Россия среди аутсайдеров. В 2017 году она заняла 38-е место из 80 (или 24-е среди 27 европейских стран) в рейтинге владения английским языком EF EPI-2017 и за четыре года потеряла семь строчек. Этот уровень считается низким. По данным HeadHunter, 66% россиян имеют «базовый уровень» и лишь 12%

читают, пишут и говорят по-английски свободно.

И если футбольных фанатов низкий уровень владения языком обычно мало смущает, то стратегических партнеров и крупных зарубежных клиентов отталкивает. Авторы рейтинга EF приводят данные The English Margin, где говорится, что 88% клиентов готовы платить больше компаниям, сотрудники которых развивают навыки общения на английском, а 81% компаний задумываются о прекращении сотрудничества с партнерами, имеющими низкий уровень владения английским среди работников. Как правильно организовать изучение языка в офисе и во сколько это обойдется?

## Шоковая терапия

В марте 2017 года основатель компании «Додо пицца» Федор Овчинников отправил сотрудникам письмо, в котором сообщалось, что вся рабочая переписка по электронной почте будет идти только на английском языке. Дело в том, что с 2015 года компания

начала выходить на зарубежные рынки и открыла первую точку в США. Уже тогда «Додо пицца» начала инвестировать в обучение сотрудников английскому, но это не приносило особых результатов. Тогда решили сразу приступить к практике.

Новость восприняли без энтузиазма: многие поначалу подумали, что это шутка. Но вскоре начали приходить первые письма на английском от руководителей, на которые приходилось отвечать. Некоторые нашли лазейку — стали общаться по работе в соцсетях и мессенджерах, писать тексты в GoogleDocs на русском и отправлять коллегам ссылки. Однако рабочих писем по электронной почте было все равно не избежать. «Сейчас люди с трудом, но все же пишут на английском. Каждый раз, когда сотруднику нужно написать письмо и он испытывает трудности, это напоминает ему о необходимости заниматься», — рассказывает Антон Вахотин, бизнес-тренер «Додо пиццы».

Чтобы помочь сотрудникам адаптироваться, составили глоссарий наиболее распространен-

ных фраз в переписке. Предполагалось, что хорошо владеющие английским языком коллеги будут его пополнять, но дело не пошло. Пробовали организовать разговорные клубы, но люди ходили на них нерегулярно. Тогда в отделах начали проводить утренние собрания на английском минимум раз в неделю. По наблюдениям Вахотина, в итоге все поняли, что без языка в компании не обойтись. К 2018 году более 60% сотрудников головного офиса активно изучают английский, а общий уровень владения языком заметно вырос.

Столь же кардинально поступили в компании YouScan, которая занимается мониторингом соцсетей. В 2016 году здесь перевели на английский все внутренние документы (стратегические и тактические планы, обучающие материалы и пр.) и настойчиво рекомендовали сотрудникам писать друг другу письма только на этом языке. В итоге за два года все 35 сотрудников начали уверенно говорить по-английски, утверждает представитель компании Елена Винокурцева.

## В поисках мотива

Типичный для корпораций способ поднять уровень английского в коллективе — нанять преподавателя или оплатить сотрудникам курсы. Но работает это далеко не всегда. «Основные трудности при обучении сотрудников английскому языку связаны с мотивацией. Взрослый человек может учиться чему-то, только если понимает, зачем он это делает. В противном случае это не приносит результата», — считает Елена Беляева, директор департамента по организационному развитию и маркетингу компании «Грундфос». По ее словам, в компании были случаи, когда люди не осваивали бюджет, заложенный на английский, просто потому, что откладывали обучение — отпуск, более важные задачи и т.д. «Говорить, что люди всегда мотивированы на обучение, — это означает кривить душой», — утверждает Беляева.

Аналогичный опыт был и у «Додо пиццы». «Практика показала, что к бесплатным занятиям люди относятся недостаточно ответственно», — объясняет Ан-

## Знание английского языка в России в цифрах

# 38-е

место из 80 (24-е из 27 европейских стран) заняла Россия в мировом рейтинге владения английским языком EF EPI-2017. За последние четыре года Россия опустилась на семь строчек

# 66%

россиян имеют «базовый уровень» английского языка, по данным HeadHunter

# 12%

читают, пишут и говорят по-английски свободно

ший рост, дарят бесплатные уроки в онлайн-школе Skyeng.

Похожей системы придерживается и сеть кулинарных студий CulinaryOn, у которой есть представительства в Москве, Санкт-Петербурге, Бухаресте и Сингапуре. Осенью 2017 года компания запустила программу по обучению английскому языку. Сотрудник может компенсировать затраты на учебу, если докажет, что уровень владения языком повысился на один пункт.

По словам соучредителя сети Александра Бланка, компания уже ощутила выгоду от такого подхода. Полгода назад CulinaryOn открыл первую студию в Бухаресте. Подготовкой к открытию занималась московская команда. HR-специалист, который к тому времени прошел интенсивный курс бизнес-английского, удаленно подбирал персонал в Румынии и таким образом сэкономил компании около €1 тыс. — это средний уровень заработной платы аналогичного специалиста на рынке Бухареста.

Андрей Корхов, генеральный директор ИТ-компании Sarafan Technology, в феврале 2018 года открыл офис в Нью-Йорке, английский потребовался сотрудникам для общения с коллегами и зарубежными партнерами. Предприниматель организовал онлайн-обучение в свободное от основной работы время для всех желающих, оно обходится работодателю в 63 тыс. руб. в месяц. Однако вскоре выяснилось, что далеко не все сотрудники нацелены на изучение иностранного языка, некоторые проигнорировали курсы. Тогда Крохов придумал программу мотивации — самые успешные ученики отправляются в поощрительные поездки в Париж, Лондон, Нью-Йорк, Барселону и другие крупные города Европы и Азии. Учиться сотрудники стали куда охотнее.

### Кто и за сколько?

Генеральный директор сервиса для защиты от DDoS-атак Qrator Labs Александр Лямин рассказывает, что в процессе обучения основной трудностью оказался поиск правильной школы и преподавателей. На это у компании ушло два года.

В итоге выбор пал на носителей языка: проводятся индивидуальные общение по Skype или еженедельные групповые занятия в офисе. Затраты на об-

дуют в офисы два раза в день утром и вечером. Сотрудники обучаются по своему желанию в группах по 12 человек, по словам Надежды Бондаревой, руководителя отдела персонала Linxdatacenter, некоторые приезжают даже в свой выходной.

Полугодовой курс обходится компании в 250 тыс. руб. «Экономия на переводчиках, высвобождение времени англоговорящих коллег — все это непросто посчитать, но невозможно переоценить. Обучаясь языку, сотрудники по-

новости и участвовать в международных выставках.

Подтягивать уровень английского начали три года назад. Компания перепробовала несколько форматов. Оказалось, обычные приходящие педагоги не устраивают. «Они не готовы придумывать необычные активности на уроке, трансформировать материал под задачи индустрии и не всегда гибки в расписании», — объясняет Осин. Помимо обычных занятий в компании организовали просмотр сериалов и выступлений Ted talks на языке оригинала. Все сотрудники пользуются сервисом Quizlet — это онлайн-карточки для отработки новых слов и выражений. Два-три раза в год преподаватель и студенты ходят на фестивали британского, американского и ирландского кино, а затем обсуждают просмотренные фильмы.

По словам Осина, раньше переговоры с иностранными партнерами могли вести только топ-менеджеры, сейчас эту функцию берут на себя и другие. «Значительно повышается и мотивация, и интерес к работе, так как английский покрывает не только производственную необходимость, но и личные цели. К тому же бесплатные занятия — отличный бонус при найме на работу», — рассказывает Осин.

Исполнительный директор компании «Смартфилд» Александра Гуляева нашла способ сэкономить на преподавателе и одновременно привлечь сотрудников — она преподает английский сама. Гуляева жила в США и работала в языковой школе. «Сотрудникам намного легче бросить обучение на полпути, если это сторонний преподаватель, когда же этим занимается твой непосредственный начальник, то есть мотивация показывать себя с лучшей стороны. К тому же сотрудники действительно ценят то, что руководитель озабочен повышением их квалификации», — объясняет она. ▀

тон Вахотин. Сейчас вместо оплаты курсов придумали корпоративное соревнование — систему рейтингов. Участников делят на три лиги в зависимости от уровня языка A2 (базовый), B1 (промежуточный) и B2 (уверенное владение). Сотрудники участвуют добровольно, им предлагают пройти тест, за который присуждаются баллы. Набранные очки помогают перемещаться по турнирной таблице из одной лиги в другую. По словам Вахотина, так участники следят за своим прогрессом. Трех победителям, которые показали луч-

учение «растут в геометрической прогрессии». На старте в 2016 году компания потратила 475,8 тыс. руб., в 2017 году — 1,1 млн руб., за полгода 2018-го — 690 тыс. руб. Лямин считает это долгосрочными инвестициями. Он отмечает, что за два года у сотрудников значительно улучшились разговорные навыки, что помогает вести переговоры на зарубежных площадках и привлекать новых партнеров.

ИТ-компания Linxdatacenter тоже делает ставку на преподавателей-носителей. Они прихо-

могут не только своей карьерой, но и упрощают работу компании в целом», — считает Бондарева.

Некоторые не просто привлекают специалистов, а нанимают преподавателей в штат. Так поступило, например, онлайн-трел-агентство Ozon.travel. Михаил Осин, генеральный директор турагентства, уверен, что из-за специфики компании сотрудникам английский язык просто необходим, чтобы обсуждать дела с зарубежными коллегами, разбираться в договорах и системах бронирования, читать

### Как организовать обучение. Советы от бизнес-тренера «Додо пиццы» Антона Вахотина

**1.** Сделайте так, чтобы сотрудники частично платили за свое обучение. Люди не ценят то, что достается им даром. У нас был кейс с абонементом в спортзал. Все дружно согласились заниматься, компания оплатила годовые абонементы, а в результате ходили единицы. Теперь компания оплачивает около 80% цены, остальное — сам сотрудник. В результате в зал ходят только те, кому это действительно интересно, а компания не терпит лишних убытков. С английским языком ситуация такая же. Пусть не всю стоимость, а часть, сотрудники должны оплачивать сами.

**2.** Обеспечьте условия. Предъявлять требования об изучении языка и бросать сотрудников на произвол судьбы нечестно. Роль компании заключается в том, чтобы создать условия: найти лучшую школу, договориться о низкой цене, организовать группы. Большинство людей по природе инертны, и их нужно немного подталкивать. Должно быть так: сегодня человек изъявил желание заниматься, завтра он уже записан в группу, а послезавтра внес оплату и пошел на первое занятие. Пусть преподаватель приходит в офис или хотя бы пусть сотрудники занимают в одной группе. Так английский послужит еще и средством тимбилдинга.

**3.** Обеспечьте мотивацию. Используйте все средства мотивации, какие сможете: призы, соревнования, рейтинги — все, что придет в голову. Тестирования и рейтинги — очень полезный инструмент, так как помимо мотивации дает руководителям и самим сотрудникам информацию о прогрессе. Отправляйте в заграничные командировки тех, кто преуспел в изучении языка. Важно сделать так, чтобы сотрудники постоянно чувствовали потребность в изучении. Объясняйте, рассказывайте о том, какие карьерные возможности дадут новые знания. Если естественной потребности в языке сейчас объективно нет, создавайте ее — через переписку на английском, планерки на английском и тому подобное.

**4.** Следите за теми, кто бросает. Взрослые люди очень легко бросают обучение. Поводом может быть что угодно: отпуск, денежные проблемы, плохое самочувствие. За всем этим чаще всего скрывается обычная лень. Но если сотрудник учит язык в течение полугода, затем делает перерыв на пару месяцев, он не просто останавливается, он делает шаг назад. Навык теряется, и, вероятно, придется начинать сначала, а это сложно. Теряется время, и теряются деньги. Нужно отслеживать тех, кто по каким-то причинам перестал заниматься, и как можно скорее возвращать их.

**5.** Самое эффективное средство — занятия с преподавателем. Очень часто взрослые говорят, что занимаются языком самостоятельно. В большинстве случаев это самообман. Большинство просто смотрят фильмы на английском. Совесть человека спокойна, ведь он что-то же делает. В изучении языка прогресс в 99% случаев возможен, только если это регулярные занятия с профессиональным преподавателем, неважно, групповые или индивидуальные. Первые дают более быстрый результат, а вторые обычно бывают интереснее. У преподавателя есть программа, он следит за вашей дисциплиной и контролирует, чтобы формировались правильные навыки.

## Окно возможностей: инвестиции и новые проекты в Евразии

28 июня,  
ТПП РФ



### Программа:

**10:00 – 10:30**

Регистрация участников.  
Приветственный кофе-брейк

**10:30 – 12:30**

Окно возможностей:  
инвестиции и новые проекты  
в Евразии.

**12:30 – 13:30**

Завершение мероприятия.  
Фуршет

### Среди тем:

- Интеграция в интересах бизнеса стран Евразии: возможности и перспективы
- Центральная Евразия как новая точка глобального роста
- Финансовая система региона — спрос и предложение
- Международный финансовый центр в Астане (МФЦА) как драйвер экономического роста и интеграции в регионе
- Финансово-экономическое сотрудничество на пространстве ЕАЭС: тенденции и стратегические перспективы
- Отдельная экономика или регион в целом?
- Инфраструктурные проекты как инструмент интеграции

2018 год. Реклама. 18+

## Строительство дорог и инфраструктурных проектов: техника, технологии, материалы



### Итоги



**Андреас Леттль**  
СТТ Экспо

Конференция «Строительство дорог и инфраструктурных проектов: техника, технологии, материалы», состоявшаяся

в первый день работы международной выставки строительной техники и технологий bauma CTT RUSSIA 2018, привлекла к дискуссии экспертов рынка и вызвала высокий интерес среди посетителей выставки.

Строительство — драйвер развития экономики и технологических инноваций в области машиностроения, стройматериалов и девелопмента. Спрос на качественные, экологичные и энергоэф-

фективные решения с одной стороны и курс на масштабные инфраструктурные проекты с другой представляют новые возможности для развития и сотрудничества производителей, подрядчиков и заказчиков в лице государства и бизнеса. Участники дискуссии обсудили главные программы, проекты и форматы взаимодействия, которые станут наиболее перспективными для развития бизнеса, рынка и строительной отрасли в этом году и через три-пять лет.

Мы рады, что в рамках деловой программы выставки нам удалось затронуть важную для индустрии тему и обсудить ее с экспертами в области строительной техники, финансов, представителями правительственных структур и научными сотрудниками. Посетителями конференции стали около 100 специалистов.

\*Баума СТТ Раша

2018 год. Реклама. 18+