

Курсы валют  
ЦБ, 06.02.2019

↓ **₽65,57**  
доллар

↓ **₽74,91**  
евро

Индекс РТС  
Московская биржа  
05.02.2019

↑ **1223,48**  
пункта

Нефть Brent  
Bloomberg,  
05.02.2019 20:00 мск

↑ **\$62,28**  
за баррель

Международные  
резервы  
ЦБ, 25.01.2018

↑ **\$469,8**  
млрд

№ 3 (2958)  
6 февраля 2019  
среда



RBC.RU  
ежедневная  
деловая газета

“ Сотрудники тратят  
на работу лишь половину  
времени



РОБЕРТ КИГАН,  
психолог, специалист  
по профессиональному  
развитию  
Фото: из личного архива

→ 14

Общество Когда столичный транспорт введет  
зональную оплату

→ 2

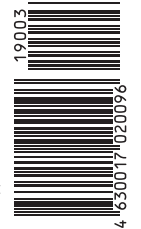
Международная политика В чем украинские власти  
подозревают Виктора Медведчука

→ 6

# Малый бизнес получил официальную базу для роста



Подписка: +7 495 363 1101



РОССТАТ оценил долю МСП в экономике в 21,9%. Согласно посланию  
президента, она должна вырасти вдвое.

→ 11



Фото: Григорий Сысоев/РИА Новости

К 2024 году планируется увеличить долю малого и среднего бизнеса в ВВП до 32,5%, говорил глава Минэкономразвития Максим Орешкин (на переднем плане).  
В 2019 году этот показатель должен составить 23%, по оценке министра финансов Антона Силуанова

## Общество



Фото: Антон Белицкий/Коммерсантъ

← После установления зонирования структуры департамента транспорта Москвы определяют новые тарифы и правила пересадок. На фото: глава департамента Максим Ликсутов

НАЧАТА РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ДЛЯ МОСКОВСКОГО МЕТРОПОЛИТЕНА

# Метро зондирует зонирование

Московский МЕТРОПОЛИТЕН заказал разработку новой системы оплаты, которая предполагает введение ТАРИФНЫХ ЗОН. Поэтапное внедрение системы начнется с 2020 года.

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,  
КИРИЛЛ СИРОТКИН,  
АННА БАЛАШОВА

## КАКУЮ СИСТЕМУ РАЗРАБАТЫВАЕТ МОСКОВСКОЕ МЕТРО

О том, что ГУП «Московский метрополитен» заказало разработку новой системы оплаты — по зонам, РБК рассказал один из участников ИТ-рынка. По его словам, предприятие провело соответствующий тендер и выбрало исполнителя проекта.

Речь идет о конкурсе на внедрение новой билетной системы, итоги которого столичный метрополитен подвел в конце декабря. Согласно материалам закупки, новая билетная система должна иметь функционал зональной тарификации, в том числе должны быть разработаны инструменты управления моделью пересадок и тарифов.

В документации также говорится, что в 2012 году территория Москвы увеличилась в 2,5 раза, в связи с этим расширилась зона действия московского общественного транспорта и возникла необходимость введения тарифных зон, но существующие билетные системы не поддерживают зональную тарификацию. Согласно техническому заданию, валидатор в вестибюле станции в том числе должен работать в режимах «контроль выхода для обеспечения зональной тарификации» и «валидация прохода зоны (без направления)». Кроме того, должна быть предусмотрена возможность валидации без необходимости оплаты для отслеживания пересечения зон.

## КТО ВЫИГРАЛ ТЕНДЕР

Победителем тендера стал разработчик программного обеспечения «Программный

продукт». Цена контракта составила 670 млн руб. Срок исполнения — 910 календарных дней с даты заключения контракта.

«Вопрос зонирования — это вопрос тарифов. Тарифы и правила пересадок определяются структурами дептранса Москвы, наша задача в рамках контракта — поддержать эти правила технологически», — рассказал РБК Дмитрий Чурсин, исполнительный директор «Программного продукта».

Чурсин не пояснил, как именно может контролироваться пересечение пассажирами определенных зон. «В перспективе трех лет в этой системе могут появиться новые виды билетных носителей и устройств пассажирской автоматики для бесконтактных способов валидации билетов», — сказал он.

Как рассказала РБК Татьяна Семенова, гендиректор

ООО «МСП» (совместное предприятие производителя микроэлектроники «Микрон» и Московского метрополитена, отвечает за развитие транспортных проектов), одна из задач в рамках развития инфраструктуры «умного» города — оптимизация транспортных расходов пассажиров в зависимости от продолжительности, регулярности и времени поездок, а также обеспечение возможности использования проездных билетов в соседних регионах.

С 2013 года «Микрон» является производителем и поставщиком пластиковых бесконтактных смарт-карт для оплаты проезда «Тройка». По словам Семеновой, ООО «МСП» готово выпустить новый микроконтроллер (находится внутри билета), который сможет обеспечить функции новой билетной системы. «Первая модификация нового чипа

# 670 млн руб.

составила сумма контракта на разработку системы зональной оплаты

## КАК ИЗМЕНИТСЯ БИЛЕТНАЯ СИСТЕМА МОСКВЫ

**В ноябре 2018 года Московский метрополитен объявил о разработке новой билетной системы.** В сообщении отмечалось, что карту «Тройка» персонализируют, а также будет проведена интеграция с билетными системами других регионов. Новая билетная система сможет обрабатывать более 6 млрд транзакций в год. Однако о введении зонной оплаты проезда в сообщении не упоминалось.

**Согласно техническому заданию метрополитена, новая билетная система объединит перевозчиков**

**и городские сервисы.** На ее базе должны быть организованы единая эмиссия билетов и управление единым городским транспортом через приложение «Тройка», через интеграцию с другими операторами перевозок. К этой системе также будет подключена возможность оплаты популярных городских сервисов (каршеринг, велопрокат), билетов в кино, театр, выставочные залы. Предполагается динамическое многоступенчатое определение стоимости проезда, которая будет зависеть, например, от времени суток, зональности, количе-

ства пересадок и используемых видов транспорта.

**Кроме того, система позволит управлять пассажиропотоками, предлагая новые продукты, программы лояльности.** В нее будет заложена возможность тиражирования предложенных решений в других регионах. По оценкам, данным в техническом задании, средний ежедневный пассажиропоток, обрабатываемый новой билетной системой, должен составить не менее 16 млн пассажиров в день. В среднесрочной перспективе он может увеличиться до 24 млн.

службы на запрос РБК. В метрополитене отметили, что в Москве уже применяются зональные тарифы. В столице действуют две тарифные зоны для наземного городского пассажирского транспорта: зона А (Москва в пределах МКАД и Новомосковский административный округ) и зона Б (Троицкий административный округ).

«Поэтапное внедрение новой билетной системы начнется с 2020 года. Она будет поддерживать все имеющиеся сейчас технические решения в системах оплаты и контроля проезда, поэтому ее внедрение произойдет практически незаметно для пассажиров. Такая логика «бесшовного» перехода на новую систему заложена в качестве одного из ключевых требований», — сообщили в Московском метрополитене. Перед реализацией проекта анализировался в том числе опыт Токио, Сингапура, Лондона, Нью-Йорка и других мегаполисов с развитыми транспортными системами, отметили в пресс-службе столичной подземки. ■

с поддержкой открытых мировых протоколов будет завершена через год. Следующий шаг — разработка второй модификации, которая будет поддерживать криптографию по отечественному ГОСТу», — отметила она, добавив, что российских моделей такого чипа на данный момент нет.

## КОГДА ВОЗНИКЛА ИДЕЯ ОПЛАТЫ ПО ЗОНАМ

О необходимости внедрения зонной оплаты проезда представители Московского метрополитена заявляли несколько лет назад. В частности, в 2009 году экс-глава столичной подземки Дмитрий Гаев говорил, что тарифные зоны — это будущее метрополитена. По его словам, внедрение такой системы оплаты будет возможно только после завершения строительства третьего пересадочного контура, когда у пассажиров появятся варианты альтернативных маршрутов. По действующему плану оно должно завершиться в 2020 году.

Зональная тарификация в метро применяется во многих мегаполисах, например в Париже, Барселоне, Лондоне. Чем дальше станция располагается от центра, тем дороже проезд. К примеру, в Шанхае стоимость зависит от дальности поездки: за первые 6 км пассажир платит 3 юаня (около 29 руб.), а за каждые следующие 10 км — по 1 юаню (9,7 руб.). При этом на одной из веток, которая идет в развивающийся район города, проезд стоит 2 юаня (19,46 руб.).

## ЧТО ЭТО ДАСТ МЕТРОПОЛИТЕНУ

По мнению гендиректора «INFOLine Аналитики» Михаила Бурмистрова, необходимость разделения Московского метрополитена на тарифные зоны назрела. «Метро активно расширяется, уходя все дальше в область и Новую Москву. В планах — продление веток до аэропортов. В этих условиях перераспределение тарифной нагрузки на пассажиров вполне логично», — сказал аналитик.

По данным СПАРК, в 2017 году (последний доступный период) убыток Московского метрополитена составил 2,9 млрд руб., а выручка от продаж — 108,27 млрд руб. Тарифное зонирование позволит подземке увеличить доход за счет роста платы за проезд для жителей удаленных станций, отметил Бурмистров. Однако оценить, насколько может увеличиться доход, пока не определены тарифная политика и принципы зонирования, невозможно.

Бурмистров отметил, что на внедрение новой тарифной системы потребуется несколько лет. «Скорее всего, начнут с тестовых зон. Не исключаю, что в будущем эту же систему применят в метрополитене Санкт-Петербурга. В других российских городах подземка не столь разветвленная и смысла в тарифных зонах просто нет», — заключил Бурмистров.

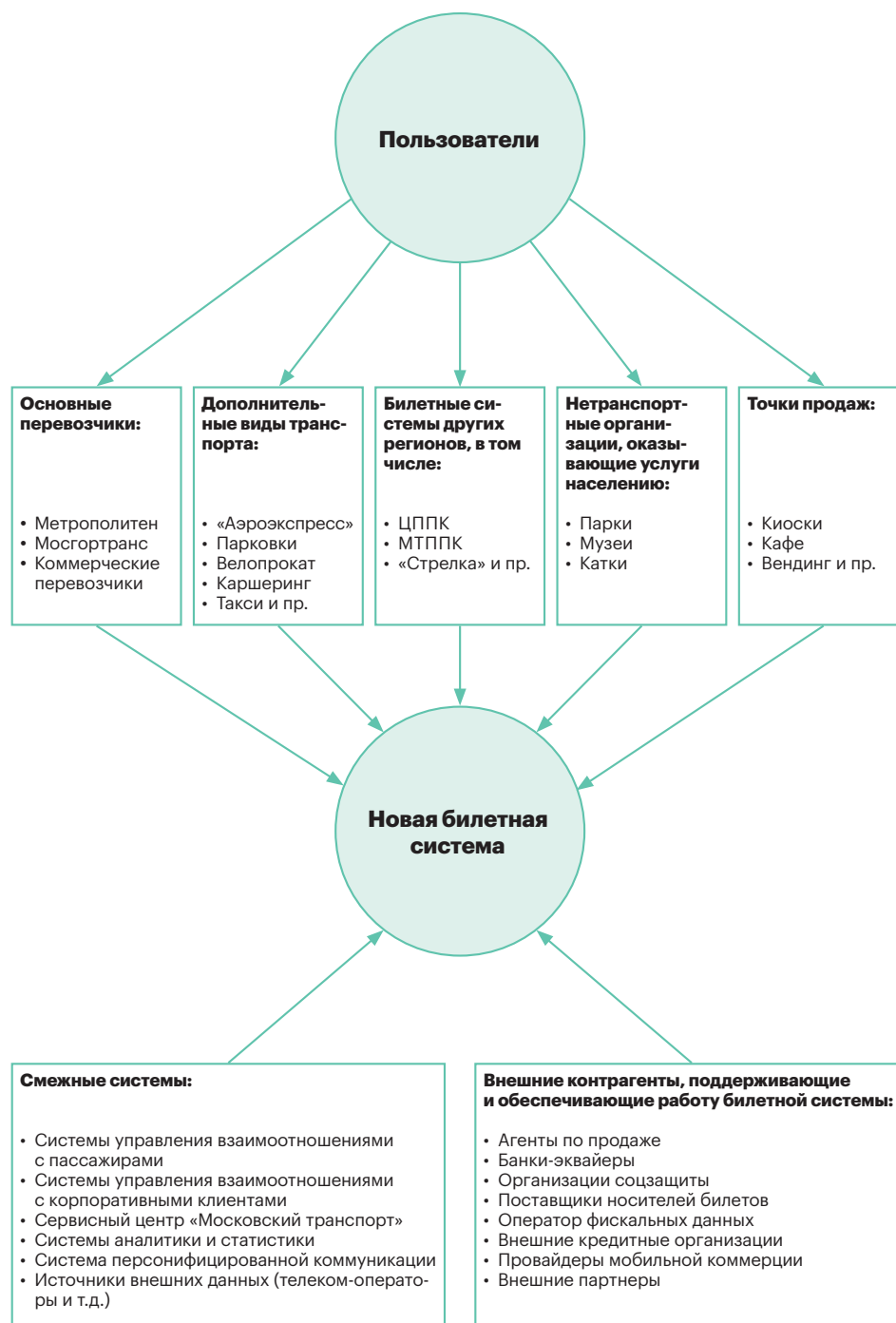
По словам заместителя директора Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА) Александра Гушина, зональная система оплаты может повысить выручку перевозчика за счет перераспределения тарифной нагрузки на пассажиров. «Повышение стоимости проездных билетов — это всегда очень чувствительная тема для населения. Но когда у перевозчика есть механизм точечной настройки тарифов, это повышение будет не так заметно. Поэтому, если систему зонирования все-таки внедрят и она приживется, то при правильной настройке тарифов это способно позитивно отразиться на доходах метрополитена. Конечно, эффект будет виден не сразу», — заключил аналитик.

## ЧТО БУДЕТ СО СТАРЫМИ СПОСОБАМИ ОПЛАТЫ

В пресс-службе Московского метрополитена заявили, что проведенный тендер предполагает создание системы с поддержкой оплаты и контроля проезда на общественном транспорте Москвы, а также персонализацию

карты «Тройка». «Поскольку система рассчитана на использование на разных видах общественного транспорта, то в техническом задании предусмотрены разные виды контроля билетов — как на входе, так и на выходе», — говорится в ответе пресс-

## Как будет работать новая билетная система



Источник: техническое задание Московского метрополитена

Новая билетная система будет поддерживать все имеющиеся сейчас технические решения оплаты и контроля проезда, поэтому ее внедрение произойдет практически незаметно для пассажиров

ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОГО МЕТРОПОЛИТЕНА

## Общество

GOOGLE ПРЕДСТАВИЛА ДАННЫЕ ПО ЗАПРОСАМ  
ВЛАСТЕЙ ОБ УДАЛЕНИИ МАТЕРИАЛОВ

# Российские претензии к контенту выросли на порядок

ЕВГЕНИЯ БАЛЕНКО

В первом полугодии 2018 года на Россию пришлось около 75% запросов от госорганов об удалении контента, которые Google получила по всему миру. В основном российские власти требовали убирать ролики с YouTube.

От российских госорганов к Google за шесть месяцев 2018 года поступило 19 192 запроса на удаление контента, следует из Transparency Report, регулярно выпускаемого компанией. Всего от госорганов в мире за этот период Google получила 25 534 запроса на удаление контента. Таким образом, на Россию приходилось 75% от всех мировых запросов.

### КАТЕГОРИИ НА УДАЛЕНИЕ

Подавляющее число запросов в России — более 11 тыс., или 57%, — касалось «товаров и услуг, подпадающих под действие специальных законов». Представитель Google от комментариев отказался.

Как пояснила советник практики по разрешению споров и интеллектуальной собственности Bryan Cave Leighton Paisner Russia Наталия Беломестнова, в соответствии с политикой Google к этой категории относятся алкоголь,

азартные игры, лекарственные препараты и несанкционированные пищевые добавки, табачные изделия, пиротехнические средства, оружие и медицинское оборудование. В разделе «Условия и правила» на сайте Google отмечается, что службы Google запрещено использовать для продвижения перечисленных товаров и услуг. Компания разработала специальные инструменты, позволяющие сузить целевую аудиторию контента по возрасту и региону. Материалы, содержащие рекламу подобных товаров, если она не включает возрастные и региональные ограничения и на нее поступит жалоба, могут быть удалены, а аккаунт, с которого они были размещены, — заблокирован, говорится в правилах Google. В них также отмечается, что даже при установке возрастных и региональных ограничений на доступ к контенту содействие продаже перечисленных товаров запрещено.

К подобным запросам, например, относится запрос Роскомнадзора к Google на удаление канала YouTube с видео, рекламирующим онлайн-казино. Несмотря на запрет как самих онлайн-казино в России, так и рекламы подобных сервисов, по итогам 2017 года Azino заняло 14-е место в топ-20 крупнейших рекламодателей по количеству просмотров видеорекламы на российском рынке.

Представитель Роскомнадзора не стал комментировать статистику Google по запросам от госорганов, отметив лишь, что указанные компанией категории товаров и услуг не соответствуют категориям запрещенной информации,

### Запросы к Google на удаление контента от госорганов из России

ПРИЧИНА	I ПОЛУГОДИЕ 2017	I ПОЛУГОДИЕ 2018
Товары и услуги, подпадающие под действие специальных законов	856	11 021
Авторские права	16	3410
Национальная безопасность	11 502	2159
Употребление наркотиков	509	1137
Не указано	н/д	291
Дискриминационные высказывания	195	187
Другое	19	183
Мошенничество	264	171
Клевета	77	159
Пропаганда суицида	205	149
Пропаганда насилия	177	124
Критика представителей власти	192	94
Конфиденциальность и безопасность	31	43
Эротика/порнография	35	37
Материалы для взрослых	34	15
Оскорбление на религиозной почве	9	7
Жалобы, связанные с комедийностью	н/д	2
Товарный знак	1	2
Выдача себя за другое лицо	3	1

Источник: данные Google

прописанным в российском законодательстве.

Чаще всего претензии госорганов касались сервиса YouTube: к нему поступило более 14 тыс. запросов на удаление контента. Еще 3,7 тыс. приходилось на веб-поиск, 232 — на веб-сервис для ведения блогов Blogger.

### БОЛЬШЕ ЗАПРОСОВ

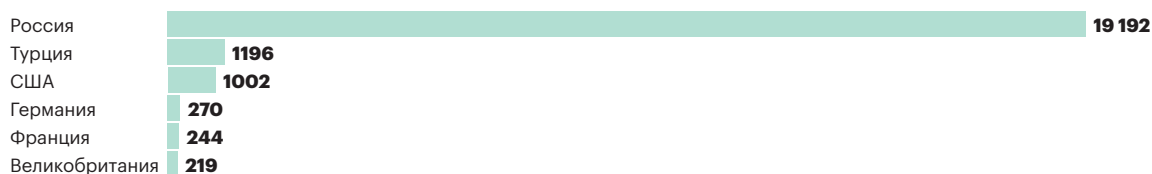
По сравнению с первым полугодием 2017 года количество запросов от российских госорганов в отчетном периоде выросло на 36%. При этом один запрос может содержать требование об удалении сразу нескольких единиц контента. Если в первом полугодии 2017 года Google получила от российских госорганов запросы на удаление 16 063 единиц контента, то в первом полугодии 2018-го — уже 182 462 единицы.

Глава по глобальному взаимодействию с заинтересованными сторонами в Восточной Европе и Центральной Азии ICANN Александра Куликова объяснила рост количества запросов от госорганов эффектом низкой базы: в начале 2010-х годов их было относительно немного. «Google и прочие компании, занимающиеся таким форматом отчетности, ориентируются на локальное законодательство, которое на тот момент в России не было еще таким насыщенным. С тех пор появилось много новых законов, на основании которых теперь подаются запросы гораздо более разнообразной тематики, чем национальная безопасность или авторские права», — рассказала Куликова. ■

При участии Анны Балашовой

Чаще всего претензии госорганов касались сервиса YouTube: к нему поступило более 14 тыс. запросов на удаление контента

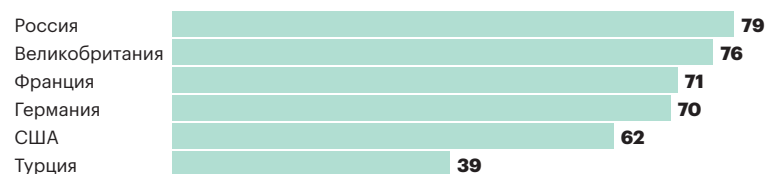
### Запросы госорганов\* к Google на удаление контента



\* Сравнение показателей России с показателями других крупных стран.

Источник: данные Google

### Сколько запросов\* удовлетворила Google, %



\* Сравнение показателей России с показателями других крупных стран.

Источник: данные Google

РОСПОТРЕБНАДЗОР МЕНЯЕТ УСЛОВИЯ ЗАКУПКИ ХЛЕБА ДЛЯ ГОСУЧРЕЖДЕНИЙ

# Закон добавит булкам пользы

*Больницы и школы должны закупать только **ОБОГАЩЕННЫЙ ВИТАМИНАМИ И МИНЕРАЛАМИ ХЛЕБ**, считают в Роспотребнадзоре. Сейчас доля таких специализированных изделий не превышает 3% всей выпечки, в ряде регионов их производство отсутствует.*

ЕЛЕНА СУХОРУКОВА

## С ЗАБОТОЙ О БЛАГОПОЛУЧИИ НАСЕЛЕНИЯ

Роспотребнадзор предложил обязать больницы и школы закупать только обогащенный витаминами и минералами хлеб. Соответствующий законопроект ведомство разместило на федеральном портале проектов нормативных правовых актов.

Документом предлагается внести изменения в закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения». Инициатива службы предусматривает, что при организации питания в государственных и муниципальных медицинских и образовательных учреждениях, а также при социальном обслуживании «должны использоваться обогащенные витаминами и минеральными веществами хлеб и хлебобулочные изделия». Речь идет о больницах, госпиталях, поликлиниках, санаториях, детских садах, школах, университетах, интернатах, домах престарелых и центрах социального обслуживания.

Требования к содержанию минеральных веществ и витаминов в продуктах массового потребления правительство установило еще в 2010 году. В соответствии с основами госполитики в области здорового питания до 2020 года доля обогащенных минеральными веществами и витаминами хлебобулочных изделий должна составлять 50% от общего объема выпуска хлеба. Сейчас таких изделий выпускается не более 2%. Государственные медучреждения и образовательные организации такой хлеб практически не покупают, сказано в пояснительной записке к тексту.

## ПЕРЕИЗБОТ МУЧНОГО

Хлеб относится к товарам ежедневного потребления, напоминают авторы законопроекта. При этом потребление хлебных продуктов, в том числе макарон, в России выше рекомендуемых норм. Согласно приведенным в законопроекте данным Росстата, в 2017 году каждый россиянин съел в среднем 117 кг хлебных продуктов, тогда как рекомендованная Минздравом норма потребления — 96 кг на человека в год. Всего в 2017-м в России, по информации Росстата, было произведено 5,9 млн т хлеба и хлебобулочных изделий длительного хранения. Статистики за 2018 год еще нет.

В свою очередь, методические рекомендации Роспотребнадзора предписывают, что содержание минорных (присутствующих в пище в малых количествах) и биологически активных веществ в еде должно соответствовать уровню потребления. «Учитывая объемы потребления хлебобулочной продукции в России, обогащение ее минеральными веществами и витаминами может существенно улучшить пищевую ценность рациона», — полагают разработчики законопроекта.

## КАКИЕ ПРОДУКТЫ ОБОГАТЯТ ВИТАМИНАМИ

Вопрос здорового питания обсуждался на заседании правительства в конце января. По его итогам вице-премьер Алексей Гордеев поручил компетентным ведомствам определить перечень продуктов, которые должны в первую очередь поступить в магазины в обогащенном витаминами и микроэлементами виде. Речь, в частности, идет об обязательном йодировании соли и обогащении молока витаминами А и D.



Фото: Александр Коржав/Коммерсантъ

↑ Согласно данным Росстата, в 2017 году каждый россиянин съел в среднем 117 кг хлебных продуктов, при рекомендованной Минздравом норме потребления в 96 кг

## ЧТО ДУМАЮТ ПЕКАРИ

Президент Российской гильдии пекарей и кондитеров (РОСПИК) Юрий Кацнельсон поддерживает инициативу Роспотребнадзора. По оценкам РОСПИК, сейчас в России выпускается всего 2–3% специализированных хлебобулочных изделий, а в некоторых регионах такое производство отсутствует.

У пекарей, по словам Кацнельсона, есть технологические возможности выпустить больше такого хлеба, и «им это выгодно» — главное, чтобы были «заказ со стороны государства» и изменения в законодательстве, которые позволят контролировать соблюдение производителями установленных требований. Необходимо использовать не только хлебобулочные изделия, обогащенные витаминами и минеральными веществами, но и специализированные — с учетом специфики заболеваний и медико-биологических требований, считает директор Научно-исследовательского института хлебопекарной промышленности Марина Костюченко. Например, больным сахарным диабетом нужен хлеб с пониженным гликемическим индексом; для питания детей, пожилых, спортсменов, для больных с хроническими заболеваниями, в том числе сердечно-сосудистой системы, также существует специальный хлеб.

Хлеб — только одна из составляющих сбалансированно-

го рациона, поэтому желание сделать из него универсальный продукт ошибочно, предупреждает председатель правления Национального союза хлебопечения и председатель совета директоров кондитерско-булочного комбината «Черемушки» Сергей Щедрин.

## СКОЛЬКО СТОИТ ОСОБЫЙ ХЛЕБ

То, что использование добавок приведет к росту стоимости хлеба, Кацнельсон называет мифом. Для хлебобулочных изделий нужно небольшое количество витаминных и минеральных добавок, это десятые доли процента от общего объема ингредиентов, указывает глава РОСПИК. Из-за дополнительных добавок себестоимость специализированного хлеба больше, следовательно, и цена у него выше, чем у обычного хлеба, возражает Щедрин.

Цена обогащенного хлеба примерно на 20% выше, чем обычного, но с учетом того, что в России стоимость хлеба невысока, разница не очень существенная, отмечает Костюченко. По ее словам, буханка диабетического хлеба весом 400 г стоит около 40 руб.

В 2018 году 1 кг хлеба и булочных изделий из пшеничной муки первого и второго сортов стоил, согласно материалам Росстата, в рознице в среднем 46,9 руб. ■

При участии Сергея Соболева

●● Цена обогащенного хлеба примерно на 20% выше, чем обычного, но с учетом того, что в России стоимость хлеба невысока, разница не очень существенная

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО СОЮЗА ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОНДИТЕРСКО-БУЛОЧНОГО КОМБИНАТА «ЧЕРЕМУШКИ» СЕРГЕЙ ЩЕДРИН**

## Международная политика

ТРИ ВОПРОСА ОБ ОБВИНЕНИЯХ В АДРЕС ЛИДЕРА «УКРАИНСКОГО ВЫБОРА»

# Медведчуку предъявили концептуальные претензии

Украинские власти начали уголовное производство в отношении **ВИКТОРА МЕДВЕДЧУКА**, известного своими связями с президентом России. Что грозит украинскому политику и как его дело отразится на **ПРЕЗИДЕНТСКОЙ КАМПАНИИ** — разбирался РБК.

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ, ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ



Фото: Максим Малиновский/АФР

Персона	Виктор Медведчук
ВОЗРАСТ	64 года
ОБРАЗОВАНИЕ	Киевский государственный университет им. Тараса Шевченко, юридический факультет
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Лидер движения «Украинский выбор»
В ЧЕМ ПОДОЗРЕВАЮТ	Госизмена и сепаратизм
ЧЕМ ИЗВЕСТЕН	Виктора Медведчука относят на Украине к пророссийским политикам. В марте 2014 года Медведчук попал под санкции США, связанные с Крымом. Он также занимался обменом пленными между Киевом и самопровозглашенными ДНР и ЛНР, в 2016 году при его посредничестве Надежда Савченко была обменена на двух бывших офицеров российского ГРУ. В 2017 году Виктор Медведчук участвовал в переговорном процессе по обмену пленными в Новом Иерусалиме. В декабре президент Украины Петр Порошенко отметил, что Медведчук уже не участвует в переговорах в рамках минского процесса, однако назвал его фактическим представителем Владимира Путина в контактной группе

## В чем заподозрили Виктора Медведчука?

Генеральная прокуратура Украины 5 февраля открыла уголовное производство в отношении Виктора Медведчука, речь идет о государственной измене и сепаратизме, сведения о возможном совершении им уголовных преступлений внесены в Единый реестр досудебных расследований. Об этом написала в Facebook Лариса Сарган, пресс-секретарь генпрокурора республики Игоря Луценко.

Заявление о совершении Медведчуком противоправных действий подал Андрей Тетерук, депутат украинского парламента от фракции «Народный фронт» (входит в правящую коалицию с «Блоком Петра Порошенко»). Поводом стало выступление Медведчука 29 января на съезде партии «Оппозиционная платформа — За жизнь» (Медведчук возглавляет ее политсовет) — он заявил, что для мирного урегулирования конфликта на востоке Украины необходимо «создание в составе Украины Автономного региона Донбасс, путем внесения изменений в Конституцию Украины и законы, которые предусматривают учреждение парламента, правительства и других органов управления автономии».

Это предложение Медведчука противоречит Конституции Украины, так как в ее первой статье сказано, что Украина является унитарным государством, заявила Сарган. «Провозглашение концепции образования автономного региона Донбасс способствует законодательному закреплению временно оккупированной территории вопреки Основному закону и предоставляет иностранному государству [России] помощь в проведении подрывной деятельности против Украины», — написала пресс-секретарь генпрокурора. При таких обстоятельствах в действиях Медведчука усматриваются признаки преступлений, предусмотренных ч. 1 ст. 110 Уголовного кодекса (посягательство на территориальную целостность и неприкосновенность Украины, тюремный срок от трех до пяти лет) и ч. 1 ст. 111 Уголовного кодекса (государственная измена, от 12 до 15 лет).

## Дойдет ли до предъявления обвинения?

Материалы будут переданы в Службу безопасности Украины (СБУ), сообщила Сарган. Это сделано, так как расследование преступлений по данным статьям относится к компетенции спецслужбы, объяснил РБК партнер базирующейся в Киеве международной юридической фирмы «Ильяшев и Партнеры» Михаил Ильяшев. По законодательству Украины любое заявление вносится в Единый реестр досудебных расследований, объяснил РБК Виталий Сердюк, адвокат экс-президента страны Виктора Януковича. «Теперь СБУ должна провести следствие по делу и решить, есть ли основания объявлять о подозрении (аналогично российскому предъявлению обвинения. — РБК) или необходимо дело закрывать», — говорит он. — То есть Медведчук пока подозреваемым не является. Генпрокуратура заявила только о том, что просто поступило заявление и начато расследование».

Открытие уголовного производства — «в значительной степени техническое действие», добавляет Ильяшев. «Сам факт наличия уголовного производства не свидетельствует о каком-либо ограничении прав лица, в отношении которого проводится досудебное расследование», — отмечает он.

Медведчук в своем выступлении 29 января подчеркивал, что его план полностью соответствует минским соглашениям, утвержденным главами государств «нормандской четверки» — Украины, России,

Франции и Германии, резолюции Совета Безопасности ООН, а также действующей Конституции Украины. Она является конституцией унитарного государства, предусматривающей автономный статус одного из регионов, поэтому внесение изменений в нее относительно автономии Донбасса не означает превращения Украины в федеративное государство, говорится в заявлении «Оппозиционной платформы — За Жизнь» (согласно нынешней Конституции Украины автономной республикой в составе страны является Крым).

«Что касается сути слов Медведчука, то он дал одно из представлений о том, как Донбасс может существовать в составе Украины. Таких разных предложений, которые отталкиваются от минских соглашений, не являются их буквальной расшифровкой, много», — отмечает вице-президент российского Центра политической конъюнктуры Олег Игнатов.

Предыдущие попытки украинских властей привлечь Медведчука к ответственности за его слова или действия успешными не были. В 2016 году Печерский район суд обязал Генпрокуратуру открыть уголовное производство для «расследования причастности Медведчука к сепаратизму, государственной измене и финансированию терроризма». Неоднократно группы депутатов отправляли похожие обращения в ГПУ и СБУ, однако реакции на это не было, напоминает Би-би-си.

«Предыдущие попытки украинских властей привлечь Медведчука к ответственности за его слова или действия успешными не были»

## Связано ли преследование Медведчука с президентскими выборами?

Заявление Генпрокуратуры было сделано на фоне стартовавшей кампании по выборам президента Украины, которые намечены на 31 марта. «Это дело не имеет никаких юридических перспектив, но оно поляризует кампанию, что выгодно президенту Петру Порошенко, в этом его стратегия. Он убеждает своих сторонников, что есть полюс патриотический, героический, украинский, а есть пророссийский и коллаборационистский», — говорит украинский политолог, директор Института глобальных стратегий Вадим Карасев.

Медведчука, кума президента России Владимира Путина, относят на Украине к пророссийским политикам. С 2012 года он возглавляет общественное движение «Украинский выбор», которое выступает за интеграцию и развитие экономических связей с Россией. В марте 2014 года Медведчук попал под санкции США, связанные с Крымом. В разьяснительной записке Белого дома указывалось, что он финансово поддерживал Януковича, а также связан с движением «Украинский выбор», которое власти США считают причастным к подрыву демократических процессов на Украине. В сообщении он назывался одним из «лидеров крымских сепаратистов».

В последние годы Медведчук занимался обменом пленными между Киевом и самопровозглашенными ДНР и ЛНР, входил в подгруппу по пленным трехсторонней контактной группы, работающей в Минске. В 2016 году при его посредничестве Надежда Савченко была обменена на двух «бойцов ГРУ» Александра Александрова и Виктора Ерофеева. В декабре прошлого года Петр Порошенко отметил, что Медведчук уже не участвует в переговорах в рамках минского процесса, однако назвал его фактическим представителем Владимира Путина в контактной группе: «Де-факто он там является представителем Путина. Он, возможно, является единственным каналом донесения информации».

В конце июля 2018 года Медведчук вступил в партию «За жизнь», кандидатом которой на выборах стал бывший член Партии регионов и один из лидеров «Оппозиционного блока» Юрий Бойко.

«Медведчук воспринимается потенциальными избирателями Порошенко как токсичная фигура, как политик, который открыто отстаивает интересы России на Украине»

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОГО ЦЕНТРА ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОНЪЮНКТУРЫ ОЛЕГ ИГНАТОВ

«Думаю, что это политически мотивированные обвинения. Медведчук воспринимается потенциальными избирателями Порошенко как токсичная фигура, как политик, который открыто отстаивает интересы России на Украине. Многие сторонники текущего курса украинских властей давно призывали наказать Медведчука. Сейчас мы видим, что это происходит», — говорит Игнатов. «Не исключено, что генпрокурор Игорь Луценко хочет подыграть Порошенко в ситуации, когда последнему нужно вернуть поддержку на западе страны, где лидер «Батькивщины» Юлия Тимошенко может получить слишком много голосов», — объясняет он.

Обвинения в адрес Медведчука выгодны как оппозиции, так и Порошенко, считает Карасев. Он отмечает, что дело поднимает и политический статус Медведчука — условная оппозиция, выражающая интересы населения юго-востока Украины, не меньше власти заинтересована в поляризации кампании. Действующая власть проявляет «патриотическую бдительность», тогда как Бойко получает шанс набрать больше голосов как «настоящий» оппозиционер, описывает политолог возможную логику властей. Обвинения в адрес Медведчука не должны негативно сказаться на Бойко, говорит Карасев, потому что он не ассоциируется с Путиным так, как Медведчук. ■

При участии Анастасии Антиповой

## Мнение

# Как избежать ракетного противостояния в Европе



АНДРЕЙ  
БАКЛИЦКИЙ,  
консультант  
ПИР-Центра

После разрыва ДРСМД важно не допустить размещения новых сухопутных ракет средней дальности в Европе. Но шансы договориться об этом очень малы.

Практически сразу после того, как США начали процесс выхода из Договора о ракетах средней и меньшей дальности (ДРСМД), Россия симметрично приостановила его выполнение. Впереди нас ждет подготовка к созданию новых ракетных систем и взаимные обвинения в разрушении краеугольного камня «контроля над вооружениями» и «европейской безопасности».

## БЛАГИМИ НАМЕРЕНИЯМИ

Если долгая и запутанная история с взаимными обвинениями США и России в нарушениях ДРСМД и может чему-то научить, так это тому, как не надо вести диалог о контроле над вооружениями. Администрация Барака Обамы на протяжении четырех лет отказывалась сообщать не только миру, но и России подробности обвинений по соображениям секретности, но когда сменившие ее республиканцы максимально подробно изложили американскую версию, оказалось, что секретность не сильно пострадала. Вашингтон назвал предполагаемую ракету-нарушитель в 2017 году, а Москва понадобилось больше года, чтобы обнародовать ее технические характеристики и пойти на демонстрацию 9M729.

Вместо того чтобы сформулировать реалистичный желаемый результат и работать над его достижением с учетом позиции другой стороны, и США,

и Россия указывали друг другу на нарушаемые параграфы договора и отменяли встречные обвинения. В результате Россия и США остались без ДРСМД и, если так пойдет и дальше, останутся вообще без контроля над ядерными вооружениями.

Диалог Москвы и Вашингтона мог начаться с признания американской обеспокоенности в отношении российской ракеты. В ответ США могли бы признать российскую озбоченность в отношении пусковых установок ПРО в Европе и заинтересованность в прояснении положений договора насчет ракет-мишеней и ударных беспилотников. В идеале за этим последовал бы торг, в котором стороны могли бы выставить свою цену за разрешение перечисленных опасений.

## ДОРОГА В АД

Но даже выйти из договора можно было бы по более мягкому сценарию — без конфликта. В конце концов договор действительно ограничивал только Россию и США, позволяя другим странам разворачивать ракеты любой дальности. Этот вопрос беспокоил Вашингтон и Москву, что выразилось в неоднократных заявлениях и совместном предложении 2007 года привлечь к участию в договоре другие государства. В идеальном мире выход из ДРСМД мог бы произойти по договоренности России и США, обе страны получили бы новые военные возможности, в том числе не представляющие прямой угрозы друг для друга.

К сожалению, подобный сценарий упирается в высокий уровень недоверия между Москвой и Вашингтоном. Даже если Москва не станет торопиться с созданием новых ракетных систем, развертывание

Если долгая и запутанная история с взаимными обвинениями США и России в нарушениях Договора о ракетах средней и меньшей дальности и может чему-то научить, так это тому, как не надо вести диалог о контроле над вооружениями

9M729 будет восприниматься Западом как усиление военного преимущества России, которое потребует ответа Вашингтона.

В худшем случае Россия может получить развертывание возле своих границ крылатых или даже баллистических ракет средней дальности с очень коротким временем подлета. В этом случае Москва также будет вынуждена тратить ресурсы на новые крылатые и баллистические ракеты средней дальности в дополнение ко всем запланированным проектам. Вашингтон, в свою очередь, окажется втянутым в ненужную военную конфронтацию с Россией. Размещение американских ракет в Европе вряд ли пройдет гладко и может вызвать раскол НАТО. Опасение не успеть ответить на атаку и потерять свои силы при первом ударе может привести стороны к решению оснастить ракеты ядерными боеголовками в мирное время и делегировать военным полномочия по нанесению ядерного удара.

Каждая сторона может рассчитывать, что ситуация не будет развиваться по худшему сценарию и она останется в выигрыше. Но даже небольшое увеличение вероятности ядерного конфликта представляется слишком высокой ценой за любые выгоды от выхода из ДРСМД.

## УДЕРЖАТЬСЯ НАД ПРОПАСТЬЮ

Поскольку спасти ДРСМД, скорее всего, не удастся, самое время начать договариваться о более узкой возможности — размещении новых сухопутных ракет средней дальности в Европе. Владимир Путин сделал правильный шаг, заявив, что «Россия не будет размещать [...] ни в Европе, ни в других регионах мира оружие средней и меньшей

дальности до тех пор, пока в соответствующих регионах мира не появится подобное оружие американского производства». Это может найти понимание в Вашингтоне, где ни одна из групп, выступавших за выход из ДРСМД, не демонстрирует особой заинтересованности в размещении ракет в Европе.

В этом контексте заслуживает внимания предложение двух немецких парламентариев разместить ракеты 9M729 за пределами европейской части России. Хотя в Москве предложение депутатов бундестага сразу раскритиковали как «бесперспективное», такой шаг мог бы снять опасение европейских членов НАТО и ликвидировать причины для развертывания американских систем в Европе. А поскольку официальная российская позиция заключается в том, что 9M729 всего лишь одна из нескольких модификаций ракет комплекса «Искандер», урона для обороноспособности страны от размещения ее за Уралом не будет, а мобильность систем позволит легко переместить их к западным границам в случае нарушения Западом договоренностей. Естественно, подобное предложение имело бы смысл только вместе с соглашением о размещении американских ракет в Европе.

Со времен разработки и подписания ДРСМД мир заметно изменился. При этом важно понимать, что договоры существуют не сами по себе, они являются консенсусом их участников. В случае нарушения договора иногда бывает достаточно напомнить сторонам, почему они заключали его в свое время. Но если интересы изменились, прежние договоренности должны быть пересмотрены и дополнены, чтобы остаться релевантными.

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

## РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

### 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

Продюсерский центр:

Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

### Соруководители редакции РБК:

Игорь Тросников, Елизавета Голикова

Главный редактор rbc.ru

и ИА «РосБизнесКонсалтинг»:

вакансия

Главный редактор журнала РБК:

вакансия

Первый заместитель главного

редактора: Петр Канаев

Заместители главного редактора:

Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Ирина Парфентьева, Анна Пустякова

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

Медиа и телеком: Анна Балашова

Банки и финансы: вакансия

Свой бизнес: Илья Носырев

Индустрия и энергоресурсы:

Тимофей Дзядко

Политика и общество:

Кирилл Сироткин

Мнения: Андрей Литвинов

Потребительский рынок:

Сергей Соболев

Экономика: Иван Ткачев

Международная политика:

Полина Химшишвили

Учредитель газет:

ООО «БизнесПресс»

Газета зарегистрирована в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63851 от 09.12.2015.

Издатель: ООО «БизнесПресс» 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

E-mail: business\_press@rbc.ru

Корпоративный коммерческий

директор: Людмила Гурей

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»: Анна Брук

Директор по корпоративным

продажам LifeStyle: Ольга Ковгунова

Директор по рекламе сегмента авто:

Мария Железнова

Директор по маркетингу:

Андрей Сикорский

Директор по распространению:

Анатолий Новгородов

Директор по производству:

Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Телефон редакции:

(495) 363-1111, доб. 1177

Факс: (495) 363-1127.

E-mail: daily@rbc.ru

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России»,

подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Москов-

ская газетная типография»

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

стр. 1

Заказ № 0200

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Перепечатка редакционных материа-

лов допускается только по согласо-

ванию с редакцией. При цитировании

ссылка на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2019

Свободная цена

Материалы на таком фоне опубли-

кованы на коммерческой основе.

Дизайн Свят Вишняков,

Настя Вишнякова

vishvish.design

16+



Pro:

# БИЗНЕС

тэк

→ 12

Как «Роснефть» сократила чистый долг на \$14 млрд

«СЕВЕРСТАЛЬ» СОЗДАЕТ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ С TENARIS

## Труба привела итальянцев в Сургут

«СЕВЕРСТАЛЬ» Алексея Мордашова договорилась с итальянской TENARIS о создании совместного предприятия по ПРОИЗВОДСТВУ сварных труб в Сургуте. Объем ИНВЕСТИЦИЙ планируется на уровне \$240 млн.



Фото: Андрей Любимов/РБК

Совместное предприятие «Северстали» и Tenaris будет выпускать высокотехнологичный тип труб, которые пока не производятся на территории России, подчеркнул основной владелец российской компании Алексей Мордашов (на фото справа с гендиректором Tenaris Паоло Рокка)

## Металлургия

Проект	Совместное предприятие с итальянской Tenaris
СУТЬ ПРОЕКТА	Производство сварных труб для нефтяных проектов
ИНИЦИАТОРЫ	«Северсталь» и итальянская Tenaris
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	\$240 млн. Доля «Северстали» — 51% (\$122,4 млн), доля Tenaris — 49% (\$117,6 млн)
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА	Частная
ЦЕЛЬ	Построить завод мощностью 300 тыс. т в год к 2021 году, занять 15–20% российского рынка по выпуску сварных труб нефтяного сортамента (ОСТГ)

Источники: «Северсталь», данные РБК

← 9

### ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

«Северсталь» и итальянская Tenaris во вторник, 5 февраля, объявили о планах по созданию совместного предприятия для строительства завода по выпуску сварных труб нефтяного сортамента (oil country tubular goods, OSTG) в Сургуте. Доля компании «Северсталь» в совместном предприятии составит 51%, у Tenaris — остальные 49%. Проект будет реализован после получения соответствующих разрешений со стороны регулирующих ведомств.

Инвестиции в СП, мощность которого составит 300 тыс. т год, оцениваются в \$240 млн, сообщила пресс-служба «Северстали». Инвестиции будут пропорциональны участию партнеров в СП, то есть российская компания вложит \$122,4 млн, а итальянская — \$117,6 млн. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств «Север-

стали», заявил председатель совета директоров и основной владелец «Северстали» Алексей Мордашов.

Ожидается, что предприятие будет построено в течение двух лет, а на полную производственную мощность выйдет в 2024 году.

Tenaris — мировой производитель стальных труб, его выручка за девять месяцев 2018 года составила \$5,55 млрд, чистая прибыль — \$650 млн (для сравнения, у «Северстали» выручка по итогам 2018 года составила \$8,58 млрд, чистая прибыль — \$2,05 млрд).

Мордашов сказал, что запуск СП позволит «предложить нефтегазовому рынку высокотехнологичную трубную продукцию высшего качества, а также набор кастомизированных инновационных сервисов». Предприятие будет расположено в непосредственной близости к центрам добычи основных игроков нефтегазового рынка, что обеспечит эффективность

затрат и для производителей, и для их клиентов, добавил он. По словам Мордашова, сейчас такие трубы не производятся на территории России — их заменяют бесшовные трубы, поэтому это «очень перспективный сегмент». Бесшовная труба более дешевая, но «в мире идет сдвиг спроса к сварной трубе», подчеркнул бизнесмен.

Крупнейший производитель бесшовных труб в России — Трубная металлургическая компания (ТМК) Дмитрия Пумпянского, сказал РБК руководитель группы корпоративных рейтингов АКРА Максим Худалов. В 2018 году эта компания произвела 2,8 млн т таких труб, на втором месте — Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ) Андрея Комарова, который выпустил около 0,7 млн т. «Действительно, качество сварки труб существенно выросло, и сегодня все больше производителей переключаются на выпуск именно сварных труб, так как они технологичнее», — признает Худалов.

Проект «Северстали» и Tenaris не отразится на стратегии ТМК, сказал РБК представитель ТМК. По его словам, для компании сегмент сварных труб не является целевым. ТМК сосредоточена на производстве бесшовных труб и обладает мощностями, достаточными для удовлетворения текущего и перспективного спроса, подчеркнул он. «В конечном счете выбор в пользу бесшовной или сварной трубы делает клиент, исходя из совокупности набора необходимых свойств

под конкретное месторождение», — сказал РБК представитель ЧТПЗ. Вне зависимости от технологии новые условия и методы добычи диктуют необходимость улучшения эксплуатационных свойств не только трубы, но и материалов, покрытий и т.д., отметил он.

«Мы верим, что [...] сможем обеспечить нефтегазовый рынок России и СНГ высококачественной ОСТГ-продукцией и услугами мирового уровня», — отметил председатель совета директоров, гендиректор Tenaris Паоло Рокка на церемонии подписания соглашения. По его словам, после выхода на полную мощность СП планирует занять 15–20% российского рынка ОСТГ.

«Запуск производства совместно с Tenaris позволит еще и получить доступ к зарубежным технологиям», — добавил Худалов. Например, в России до сих пор есть трудности с термоупрочнением сложных профилей, а СП с производителями мирового уровня может помочь решить эту проблему.

В ноябре 2018 года «Северсталь» заявила о планах вкладываться в обновление мощностей и увеличить инвестиции почти в два раза. В 2019 году ее инвестпрограмма составит \$1,4 млрд, около 75% которой — проекты развития. При этом в 2012–2018 годах инвестиции составляли около \$800 млн в год. К 2022 году планируется реализовать ключевые проекты, после чего инвестпрограмма сократится до \$900 млн, а к 2023-му снизится до \$750 млн. ■

«Мы верим, что [...] сможем обеспечить нефтегазовый рынок России и СНГ высококачественной ОСТГ-продукцией и услугами мирового уровня»

ГЕНДИРЕКТОР  
TENARIS  
ПАОЛО РОККА

# \$1,4 млрд

составит в 2019 году инвестпрограмма «Северстали», около 75% которой — проекты развития

# biztorg.ru

Открой свой бизнес  
под известным брендом

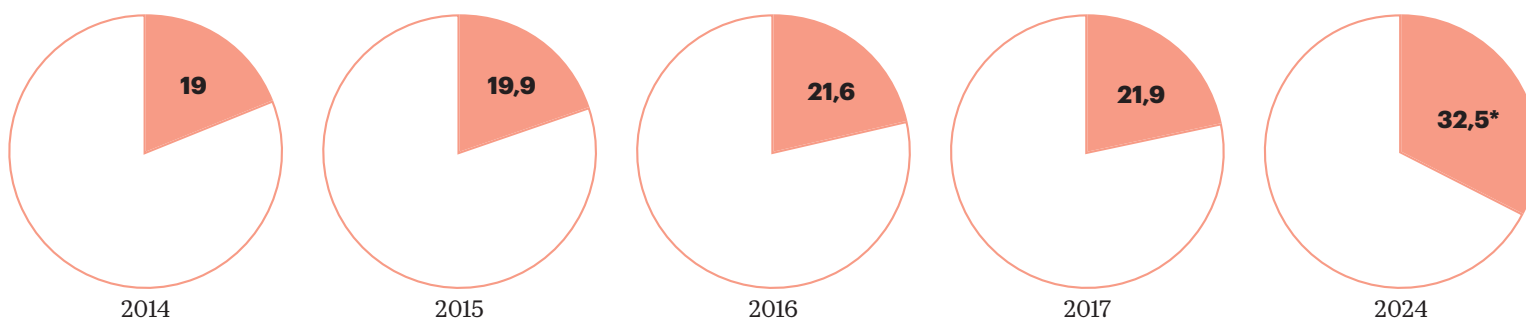
+7 495 363-11-11  
biztorg@rbc.ru

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, город Москва,  
улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 9, пом. III, ком. 50.  
Реклама. 16+

РБКБИЗТОРГ

## Предпринимательство

### Доля малого и среднего бизнеса в экономике России, %



\* Целевой показатель согласно нацпроекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Источники: Росстат, Счетная палата, Минэкономразвития

### РОССТАТ ВПЕРВЫЕ РАСКРЫЛ ДОЛЮ НЕБОЛЬШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭКОНОМИКЕ

# Малый бизнес получил официальную базу для роста

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

Росстат впервые опубликовал оценку доли малого и среднего бизнеса в экономике. Властям предстоит увеличить ее в 1,5–2 раза.

Доля малого и среднего бизнеса в российской экономике составляет 21,9%. Соответствующие данные на своем сайте впервые опубликовал Росстат. Это оценка за 2017 год, итоги 2018 года еще не подведены.

Доля малого и среднего бизнеса рассчитывается как отношение суммарного объема валовой добавленной стоимости, созданной средними и малыми предприятиями (включая микропредприятия) и индивидуальными предпринимателями, к валовой добавленной стоимости в основных ценах всех хозяйственных субъектов, следует из методики, утвержденной Росстатом в конце декабря. В деньгах это более 20 трлн руб. за 2017 год.

Вклад малого и среднего бизнеса в ВВП Росстат опубликовал впервые. Ранее Росстат и Минэкономразвития проводили свой анализ доли МСП в валовой добавленной стоимости, но не публиковали его результаты, говорилось в отчете Счетной палаты. По этим данным, вклад малого и среднего бизнеса в экономику в 2014 году составлял 19%, в 2015-м — 19,9%, в 2016-м — 21,6%.

Доля малого и среднего бизнеса в ВВП развитых стран составляет 50–60%.

**ЗАЧЕМ ОЦЕНИВАТЬ ВКЛАД МАЛОГО БИЗНЕСА**  
Новый показатель понадобится экономическому блоку

правительства, которому предстоит в ближайшие годы увеличить долю МСП в экономике. Президент Владимир Путин, выступая в марте с посланием Федеральному собранию, говорил, что к 2025 году вклад малого и среднего бизнеса в ВВП «должен приблизиться к 40%». Параллельно с этим он поставил цель по росту числа занятых в МСП с 19 млн до 25 млн человек.

Задача по занятости вошла в майский указ президента, подписанный через два месяца после послания. Но формулировки о росте вклада МСП в экономику в документе не было. Не попала она и в «Основные направления деятельности правительства», опубликованные в октябре (в отличие от той же цели по занятости). При этом в сентябре появилась другая цифра: министр экономического развития Максим Орешкин заявил, что нацпроект по развитию МСП предусматривает рост вклада этого сектора в экономику до 32,5% к 2024 году.

Расхождения возникли и в программных документах. В паспорте нацпроекта говорится о доле на уровне 32,5% к 2024 году, но есть и стратегия развития малого и среднего бизнеса, принятая в 2016 году и предусматривающая рост до 40%, говорит президент «Опоры России» Александр Калинин. Уровень 40% в документе назван «стратегическим ориентиром», а ежегодный прирост «должен составлять 1% и более».

Минэкономразвития подтвердило, что нацпроект предусматривает рост доли вклада МСП в экономику до 32,5%. По оценкам МЭР, это «потенциал развития сектора МСП до 2024 года с учетом стартовых позиций, а также реализации мероприятий национального проекта», сообщило министерство в ответе на запрос РБК.

**50–60%**

составляет доля малого и среднего бизнеса в ВВП развитых стран

«Нацпроект — это очень сложная задача. В нашей структуре экономики очень много тяжеловесных игроков. Это значит, что малый бизнес должен расти быстрее, чем крупный», — отмечает Калинин.

### МОЖНО ЛИ УВЕЛИЧИТЬ ДОЛЮ МАЛОГО БИЗНЕСА В ВВП

Чтобы поддержать малый и средний бизнес, правительство планирует упростить налоговую отчетность при внедрении контрольно-кассовой техники, пересмотреть уголовную ответственность по «предпринимательским» статьям, расширить доступ МСП к льготному финансированию, заняться популяризацией малого предпринимательства и т.д. Уже в 2019 году вклад МСП в экономику должен составить 23%, говорил первый вице-премьер и министр финансов Антон Силуанов.

Планы по росту МСП (и до 32,5%, и до 40%) подвергались критике. Счетная палата в своем отчете писала, что задача увеличить долю сектора до 40% не учтена в Стратегии развития МСП, а рост на 1% в год «создает риск недостижения поставленной цели».

Мэр Москвы Сергей Собянин усомнился, что вклад малого и среднего бизнеса в экономику можно довести даже до трети. «Я не очень верю, что доля малого и среднего бизнеса будет 30%. Тогда нужно закрыть «Газпром», «Роснефть» — без этого 30% не будет. Либо месторождения раздать малому и среднему бизнесу», — заявил он в январе на Гайдаровском форуме.

Помочь достичь цели может механизм «регуляторной гильотины», через который правительство будет сокращать излишние требования к бизнесу, считает Калинин: «Вопрос, как это будет сделано.

Если переписать миллион требований заново, то и смысла нет. Но мы надеемся, что эти требования будут переписываться только через согласование с бизнесом». Еще один инструмент — выдача кредитов МСП под льготные 8,5%, заметил он.

Доведение доли МСП в экономике до трети «потребует структурных изменений сектора», подчеркивает Минэкономразвития: «Речь идет об увеличении доли средних предприятий, акселерации субъектов, относящихся к категориям «микро» и «малые». Такая задача требует создания благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и реформирования существующих мер поддержки».

В статистике по доле МСП в экономике в будущем могут начать учитываться самозанятые, хотя в любом случае вклад сектора в ВВП они сильно не увеличат, отмечает Калинин. Новый налоговый режим для самозанятых с 2019 года действует в четырех пилотных регионах (в Москве, Татарстане, Московской и Калужской областях). «Налог на профессиональный доход» предполагает, что самозанятые граждане будут платить налог по ставке 4%, а если услуги оказываются не физическим, а юридическим лицам, ставка составит 6%. Одновременно они освобождаются от уплаты страховых взносов, кроме платежей в Фонд обязательного медицинского страхования (страховой взнос в ФОМС в размере 1,5% включен в налог). Самозанятые должны будут самостоятельно нести ответственность за размер своих будущих пенсий и могут добровольно отчислять взносы в Пенсионный фонд, государство гарантирует только выплату социальной пенсии по старости. ■

## ТЭК

КРУПНЕЙШАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ ОПУБЛИКОВАЛА ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 2018 ГОД

# «Роснефть» добилась долговых успехов

«РОСНЕФТЬ» объяснила снижение ЧИСТОГО ДОЛГА реализацией стратегии, «направленной на повышение прибыльности бизнеса и максимизацию отдачи от существующих активов». А аналитики — благоприятной конъюнктурой рынка.



Фото: Кирилл Кудряшцев/АФР

← Основная причина роста чистой прибыли и EBITDA «Роснефти» связана с ростом среднегодовых цен на нефть в 2018 году, считает эксперт. На фото: главный исполнительный директор «Роснефти» Игорь Сечин

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

В 2018 году суммарный объем торговых обязательств и чистый долг «Роснефти» сократились более чем на \$14 млрд, говорится в пресс-релизе компании, посвященном отчету по МСФО. Собственную оценку чистого долга в раскрытых документах «Роснефть» не представила. Представитель «Роснефти» не ответил на соответствующий вопрос РБК.

У аналитиков традиционно разные оценки чистого долга «Роснефти», этот показатель рассчитывается так — из общего долга (краткосрочных и долгосрочных обязательств) нужно вычесть денежные средства на счетах

и стоимость ликвидных финансовых активов. Так, по данным инвесткомпания «Атон», «Роснефть» снизила чистый долг за год даже больше — на \$20 млрд, до \$62,2 млрд руб., с учетом предоплат от покупателей нефти (преимущественно клиентов из Китая), или до \$42,1 млрд без учета предоплат. Чистый долг «Роснефти» за 2018 год снизился примерно на \$17 млрд, до \$65 млрд, с учетом авансов, или до \$48 млрд без них, сказал РБК аналитик Raiffeisenbank Андрей Полищук. Рейтинговое агентство Fitch оценивает чистый долг «Роснефти» по итогам прошлого года в \$64 млрд, снижение за год составило \$16 млрд, сказал РБК директор отдела корпораций рейтингового агентства Дмитрий Маринченко.

“ Долговая нагрузка «Роснефти» по-прежнему выше, чем у большинства российских нефтегазовых компаний, но ближе к тому уровню, который характерен для крупнейших международных игроков

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА  
КОРПОРАЦИЙ  
РЕЙТИНГОВОГО АГЕНТСТВА  
ДМИТРИЙ МАРИНЧЕНКО

Долговая нагрузка компании при этом снизилась до 1,3 EBITDA (1,9 EBITDA с учетом предоплат), указывает «Атон». Для сравнения, по итогам 2017 года соотношение чистый долг/EBITDA равнялось 2,4, а вместе с предоплатами — 3,6, напоминают аналитики этой инвесткомпания. «Для рынка [существенное снижение чистого долга] — это позитивный знак: во-первых, компания выполняет параметры собственной стратегии, в которой прописано сокращение долговой нагрузки, во-вторых, прежняя долговая нагрузка выглядела очень высокой, что вызывало беспокойство акционеров», — сказал РБК аналитик «Атона» Александр Корнилов.

Главный исполнительный директор «Роснефти» Игорь

Сечин объяснил снижение чистого долга на \$14 млрд за 2018 год реализацией стратегии, «направленной на повышение прибыльности бизнеса и максимизацию отдачи от существующих активов». В мае «Роснефть» объявила о намерении снизить долговую нагрузку и торговые обязательства не менее чем на 500 млрд руб. В нефтяной компании объясняли это целью повысить акционерную стоимость.

На Московской бирже 5 февраля акции «Роснефти» выросли на 4,26%, до 427,25 руб. за бумагу, капитализация выросла до 4,54 трлн руб.

**ДОРОГАЯ НЕФТЬ  
И ДЕШЕВЫЙ РУБЛЬ**

Чистый долг и долговая нагрузка (соотношение чистый долг/EBITDA) «Роснефти»

снизились на фоне хороших финансовых показателей компании и роста денежных средств, а также выплат по авансам за поставку нефти, следует из отчетности. Выручка «Роснефти» за 2018 год выросла на 37%, до 8,24 трлн руб., EBITDA — в 1,5 раза, до 2,08 трлн руб., чистая прибыль — в 2,5 раза, до 549 млрд руб. Обязательства по авансам сократились на 250 млрд руб. (\$7 млрд, по оценкам Fitch, предоплаты пересчитаны в отчетности по «старому» курсу доллара, до обесценения рубля), до 1,072 трлн руб.

Стоимость прочих оборотных активов (в основном это долларские депозиты и долговые бумаги) увеличилась почти вдвое, до 633 млрд руб. (за счет приобретения новых облигаций и векселей), денежные средства — в 2,5 раза, до 832 млрд руб. Общий долг «Роснефти» при этом вырос на 442 млрд руб., почти до 8,5 трлн руб., указывает Маринченко из Fitch. Это в основном эффект от переоценки рубля, в долларах общий долг также снизился, говорит он.

Основная причина роста чистой прибыли и EBITDA «Роснефти» связана с ростом

среднегодовых цен на нефть в 2018 году, говорит Корнилов. Кроме того, компания увеличила добычу углеводородов во втором полугодии 2018 года на фоне ослабления условий сделки ОПЕК+ по сокращению производства, этот рост составил, по сути, более половины объема роста добычи по всей стране, добавил он. Хорошие финансовые показатели — это в значительной степени результат удачной конъюнктуры — рост EBITDA и сильный свободный денежный поток были прежде всего связаны с высокими ценами на нефть, соглашается Маринченко.

Долговая нагрузка (чистый долг/EBITDA) «Роснефти» по-прежнему выше, чем у большинства российских нефтегазовых компаний, но ближе к тому уровню, который характерен для крупнейших международных игроков, например Shell (около 1х) или BP (1,5х), отмечает Маринченко. В 2019 году прогресс со снижением долговой нагрузки, вероятно, замедлится — цены на нефть будут ниже плюс компания настроена платить дивиденды, исходя из планки 50% от прибыли, и может увеличить программу

“ На Московской бирже 5 февраля акции «Роснефти» выросли на 4,26%, до 427,25 руб. за бумагу, капитализация выросла до 4,54 трлн руб.

капитальных вложений, полагает он.

#### ЗАЩИТА ОТ САНКЦИЙ

После выхода годовой отчетности рейтинговое агентство S&P Global Ratings во вторник, 5 февраля, повысило долгосрочные рейтинги «Роснефти» в иностранной и национальной валютах с «BB+» до «BBB-» — нижней ступени инвестиционного уровня. Агентство объяснило это именно снижением долга, в особенности краткосрочного (снизился на 1 трлн руб., до 2,9 трлн руб.). «Снижение скорректированного долга

поможет «Роснефти» укрепить финансовую устойчивость к отраслевым циклам и геополитическим рискам, включая существующие и потенциальные санкции в отношении «Роснефти», России и других российских компаний», — говорится в отчете S&P. Агентство также отметило устойчивые финансовые результаты «Роснефти». Прогноз дальнейшего изменения рейтингов — «стабильный», говорится в пресс-релизе S&P. ■

При участии Людмилы Подобедовой, Артема Филипенка

#### ВЕНЕСУЭЛА ПЛАТИТ

Долг PDVSA перед «Роснефтью» за 2018 год снизился вдвое — с \$4,6 млрд до \$2,3 млрд, говорится в презентации российской компании к отчетности по МСФО. Только за четвертый квартал задолженность сократилась на \$800 млн, следует из документа. По условиям соглашения PDVSA погашает долг перед российской компанией поставками нефти.

«Роснефть» владеет долями в пяти совместных предприятиях с PDVSA по геологоразведке и добыче нефти на шельфе и суше этой страны, а также у нее есть газоразведочный проект. В конце января США ввели санкции в отношении PDVSA, которые предполагают эмбарго на поставки венесуэльской нефти в США — они могут продол-

жаться лишь до конца апреля 2019 год. Но российская компания не ожидает падения добычи на совместных проектах с PDVSA. «Мы постоянно мониторим ситуацию и оцениваем политическую нестабильность как временное явление», — сказал вице-президент «Роснефти» Эрик Лирон в ходе телеконференции, посвященной финансовым результатам за 2018 год.



РОССИЙСКИЙ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ  
ФОРУМ

14-15  
ФЕВРАЛЯ

[rusinvestforum.org](http://rusinvestforum.org)

Генеральный спонсор



Стратегический партнер



Официальный авиаперевозчик Форума



Официальный автомобиль Форума



Официальные партнеры



Партнеры зон делового общения



Банк-партнер

РОСКОНГРЕСС

Реклама (6+)

Банк ВТБ (ПАО); ПАО «Сбербанк»; АО «МСП Банк»; Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»; ПАО «Почта Банк»; РНКБ Банк (ПАО); АО «Россельхозбанк»

## Менеджмент

# «Сотрудники тратят на работу лишь половину времени»

Всемирно известный специалист по профессиональному развитию **РОБЕРТ КИГАН** рассказал, на какой «второй работе» заняты сотрудники большинства компаний, зачем нужна «кнопка боли» и что за революцию совершили миллениалы.

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

**«В ХОРОШЕЙ КОМПАНИИ СОТРУДНИК НЕ БОИТСЯ СКАЗАТЬ, ЧТО ЧЕГО-ТО НЕ ЗНАЕТ»**

**В своих колонках вы часто пишете, что в большинстве компаний время и энергия сотрудников тратятся впустую. Почему так происходит?**

Каждый бизнес стремится уменьшить расходы. При этом руководство компаний обычно не понимает, что один из самых ценных активов — время и внимание работников. В среднестатистической организации сотрудники тратят на работу лишь половину времени. А другую половину — на «вторую работу», за которую им никто не платит: на то, чтобы производить хорошее впечатление на коллег и руководство. Это огромная дыра, через которую утекают ресурсы вашей компании. Конечно, прятать свои недостатки от других естественно для большинства людей, но если сотрудник озабочен в основном поддержанием своей репутации, для организации это настоящая беда. В том числе и потому, что человек, который скрывает отсутствие компетенции в каких-то вопросах, никогда не научится работать лучше. Самого работника это тоже развращает: если он в компании уже много лет, у него неизбежно появится ощущение, что его навы-

ки не становятся лучше, а это приводит к выгоранию. В хорошей компании сотрудник не боится сказать, что чего-то не знает, — это основа профессионального роста.

**Можно ли изменить эту ситуацию?**

Многие думают, что невозможно, поскольку желание показывать только лучшие свои стороны и скрывать недостатки заложено в человеческой природе. Но это заблуждение. Знаете, раньше в США курение было распространено повсеместно, и несмотря на все призывы врачей, казалось, что ничто не сможет отучить людей от этой дурной привычки. Но сейчас в США курят намного меньше людей, чем 20–30 лет назад: моду на сигареты вытеснила мода на спорт и фитнес. Вот так и компании, с которыми мы работали, смогли в итоге создать в своих стенах совершенно особую атмосферу, в которой люди просто перестали бояться, что кто-то думает о них плохо.

**Вы автор термина «осознанно развивающиеся организации». Что он означает?**

Лучше всего это можно объяснить с помощью метафоры. Представьте себе операцию XIX века, а посреди нее — хирурга, склонившегося над телом пациента. Что вас удивит больше всего? То, что на врача нет ни халата, ни маски, ни перчаток. Почему? Потому что еще 130 лет назад хирурги не знали о существовании микробов.

«Надо закрыть две базовые потребности сотрудников. Первая — в заботе: люди должны чувствовать, что их поддерживают, испытывать психологический комфорт. Вторая — честность, четкость правил: все определяется принципами, а не характерами менеджеров»

И поэтому даже в тех случаях, когда хирург работал мастерски, половина его пациентов после операции умирали от воспалений. И даже при том, что некоторые ученые, такие как Луи Пастер, уже догадались о существовании микробов, понадобилось целых 40 лет, чтобы бактериология интегрировалась в хирургическую практику. Современные компании — это такие вот операционные XIX века, только в их практику не интегрирован огромный объем знаний о том, как работает наша психология. В последние десятилетия мы много узнали о том, как раскрыть потенциал практически любого человека, но процессы в большинстве организаций по-прежнему построены так, что люди просто делают свою работу. Эти компании не позволяют сотрудниками расти, становиться лучшими версиями себя. А в осознанно развивающихся организациях знание о том, как добиться от сотрудника полной самоотдачи, интегрировано во все рабочие процессы.

**Но ведь существует многомиллиардная индустрия лекций и книг о раскрытии**

**потенциала сотрудников. Она работает вхолостую?**

Верно, сейчас есть и коучинг для топ-менеджеров, и программы развития личностного потенциала и лидерства, и корпоративные университеты, и менторство. В самих этих программах нет ничего плохого, они полезны, но у них есть целый ряд ограничений. Прежде всего в них участвует небольшой процент сотрудников — обычно 5–10% штата компании, причем сам отбор часто хромает: компании оплачивают обучение не тем, у кого самый высокий потенциал роста. Обучение проходит, допустим, раз в год и за закрытой дверью, в обстановке, совершенно оторванной от работы. Затем эти избранные возвращаются в организацию, которая, правду сказать, не видит большой ценности в полученных ими навыках и знаниях. И во многом оправданно: это как если бы мы посылали детей в школу на три

АВТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Роберт Киган — американский психолог. В течение 40 лет (до отставки в 2016 году) был профессором Graduate School of Education при Гарвардском университете. Автор бестселлеров «Неприятные перемены: как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» и «Культура для каждого: как стать организацией осо-

знанного развития». Консультировал по вопросам профессионального развития сотрудников крупнейшего хедж-фонда мира Bridgewater Associates, калифорнийского гиганта индустрии развлечений Decurion, маркетплейса Next Jump и т.п. Киган пишет колонки для таких изданий, как The Washington Post, Harvard Business Review и др.



Фото: из личного архива

дня в каждой четверти, а потом ждали бы от них хороших знаний. Если ты хочешь, чтобы твои люди росли, надо развивать всех, а не единицы, причем непосредственно в контексте работы.

#### «ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ВЫЖИГАЕТ КОМПАНИЮ ИЗНУТРИ»

Летом прошлого года я делал интервью с основателем Bridgewater Associates миллиардером Рэем Далио. Его компания считается классическим примером осознанно развивающейся организации. Что помогло ей стать такой? О, Рэй — это мой друг! (смеется). Это сейчас Bridgewater — крупнейший хедж-фонд в мире, в управлении которого находится \$160 млрд, а начал Рэй с маленькой группой людей, каждого из которых знал лично. Команде повезло с руководителем: Рэй — гений оптимизации, он зациклен на том, чтобы искать и устранять все, что мешает работе. В свое время он собрал все свои мысли в набор заповедей и сумел договориться с сотрудниками, чтобы они старались их соблюдать. Среди этих заповедей, например, радикальная прозрачность: компания не скрывает от сотрудников своих планов и реального положения вещей. Это позволяет сотрудникам Bridgewater чувствовать себя не винтиками в большой машине, а командой единомышленников, делающих

общее дело. Перейти к работе по таким принципам очень непросто, зато в случае успеха эффект будет ошеломляющим. Причем это касается не только работы. Давайте не будем забывать, что люди проводят в офисе огромную часть своей жизни, и если ты можешь поменять то, как они трудятся, ты изменишь всю их жизнь.

**Если компания хочет создать систему, которая позволяла бы сотруднику расти, с чего она должна начать?**

Для начала надо закрыть две базовые потребности сотрудников. Первая — в заботе: люди должны чувствовать, что их поддерживают, испытывать психологический комфорт. Вторая — честность, четкость правил: все определяется принципами, а не характерами менеджеров. В большинстве организаций плохо и с тем, и с другим. Но есть, например, компании, где хорошо с честностью, но плохо с заботой: у них прозрачные цели, но очень некомфортная атмосфера.

“ С приходом миллениалов связана настоящая революция в отношении к работе — возможно, крупнейшая с XIX века. Раньше люди отдавали компании свой труд в обмен на деньги и считали это естественным. И лишь миллениалы изменили правила игры: они хотят, чтобы работа приносила им не только деньги, но и осмысленность

сфера, где каждый все время должен защищаться от нападок. В других, наоборот, руководство заботится о комфорте сотрудников, но нет открытости, и все конфликты и трудности скрыты. Атмосфера в таких компаниях примерно такая же, как в американских школах, — это отличное место, чтобы там тусоваться, но не расти. Такие организации чаще всего пребывают в длительной стагнации, они не развиваются. Но главный вопрос не в том, с чего надо начать, чтобы перестроить компанию, а скорее: как вы там оказались? Как ваша компания стала именно такой? В большинстве компаний топ-менеджеры не занимаются корпоративной культурой, они сконцентрированы на достижении определенных бизнес-целей — повысить продажи, увеличить выпуск продукции и т.д. Но беда в том, что пренебрежение к корпоративной культуре выжигает компанию изнутри. И ни у кого в компании не может быть такого влияния на ее культуру, как у топ-менеджеров.

**Я знаю, что Bridgewater использует специальные технические средства, чтобы получать обратную связь от сотрудников.**

Да, у них, например, есть «кнопка боли»: если сотрудник столкнулся с проблемой, которую не может решить, он нажимает кнопку в специальном приложении и вызывает менеджера, который обязан прийти и помочь. В этой же программе можно сообщить обо всем, что тебя в данный момент волнует. Похожее приложение есть, например, у американской компании Next Jump, которая работает в сфере электронной коммерции. Это технологическая компания, и неудивительно, что она придумывает именно электронные инструменты, чтобы облегчить сотрудникам получение обратной связи.

**«МЕНЕДЖЕРЫ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ПОБОЛЬШЕ ОЧКОВ ЗА УСПЕХИ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ»**

**Сейчас много говорят о том, что компании опасаются брать на работу миллениалов: мол, они не вовлечены, нелояльны и т.д. Это так?**

Да, и это очень настораживает. Миллениалы сейчас начинают преобладать в составе трудоспособного населения, и складывается абсурдная ситуация, когда меньшинство старается приучить большинство к методам работы, которые последнему некомфортны. А ведь с приходом миллениалов связана настоящая революция в отношении к работе — возможно, крупнейшая с XIX века. Раньше люди отдавали компании свой труд в обмен на деньги и считали это естественным. И лишь миллениалы изменили правила игры: они хотят, чтобы ра-

бота приносила им не только деньги, но и осмысленность. Им гораздо чаще, чем людям постарше, нужна обратная связь от руководства, возможность учиться, пробовать свои силы в новых областях и выходить за пределы собственных возможностей. И вместо того, чтобы сопротивляться их появлению в офисах, каждой компании следует задуматься, насколько ее культура соответствует потребностям нового поколения.

**А все ли сотрудники способны расти? Может быть, компаниям следует нанимать только тех, кто готов развиваться?**

Возможно, люди от природы действительно имеют разные способности к росту, а может быть, и нет. Во время работы с компаниями я понял, что человечество лучше делить не на тех, кто может расти, и тех, кто не может, а на тех, кто чувствует себя достаточно защищенным и потому готов рисковать и развиваться, и тех, кто не чувствует достаточной защиты. Я неоднократно замечал, что люди, которые выросли в обществе, которое не было готово поддерживать тех, у кого что-то не получается, становятся консерваторами: они не станут рисковать, опасаясь последствий. Хотим ли мы исключить таких людей из рабочей силы? Это ведь значительная доля человечества, среди них много талантливых специалистов. Нет, мы должны поступить иначе: если компания дает таким людям возможность действовать без страха, что их осмеют или накажут, со временем они становятся намного более отважными.

**А как быть с теми, кто не меняется, потому что уже нашел теплое местечко в компании?**

В этом случае люди не хотят меняться по той же самой причине, что и в предыдущем случае, — потому что боятся потерять то, что у них есть. Многие менеджеры не против, например, делегировать полномочия. Но в то же время менеджеры хотят получить побольше очков за успехи своих подчиненных. Они испытывают страх: если подчиненные научатся справляться без меня, то зачем я буду нужен? Страх менеджеров тоже можно вылечить. Надо убедить их проводить микроэксперименты: пусть они передадут своим сотрудникам возможность принимать некий минимум решений — и посмотрят, пошатнет ли это их положение. В большинстве случаев успехи команды приводят не к свержению менеджера, а, наоборот, к его растущему признанию в компании. Так шаг за шагом можно показать менеджеру, что он боится не реальной угрозы, а собственных фантомов. ■

Полная версия интервью — на [rbc.ru](http://rbc.ru)

# Транспортно-ориентированный девелопмент: цели, проекты, ресурсы



## Итоги



**Татьяна Тихонова**  
РГ-Девелопмент

### Успех девелоперского проекта зависит от транспортной инфраструктуры

Запуск новых станций метро, ввод МЦК, расширение сети наземного транспорта — движущие силы развития столицы. Сегодня городом ведутся масштабные работы по строительству нового кольца магистралей, которое соединит Северо-Западную, Северо-Восточную, Юго-Восточную хорды и Южную рокаду. Ведется реконструкция участков МКАД,

вылетных магистралей и набережных Москва-реки. Все это крупнейшие городские артерии, без которых движение по городу просто невозможно представить.

Но в городе существуют и дороги другого класса, не менее важные для его жителей. Это так называемые дороги районного значения, улицы и внутриквартальные проезды. В развитии сети этих дорог, как мне кажется, девелоперы сегодня принимают самое активное участие. Ведь все наши строительные объекты возводятся не хаотично, а интегрированы в городскую ткань. При их реализации мы не только заботимся о нуждах новых жильцов создаваемых проектов, но и, что не менее важно, создаем более комфортную среду для уже существующих жителей.

«РГ — Девелопмент» осуществляет стро-

ительство комплексных жилых проектов на месте реорганизуемых промышленных зон столицы, в так называемом «ржавом поясе» Москвы, которому не место в современном мегаполисе. Разрабатывая проекты планировки мы совместно с городом детально прорабатываем схему организации улично-дорожной сети, исследуем и прогнозируем маршруты движения транспортных и пешеходных потоков, определяем потребность в создании внутриквартальных проездов, необходимость размещения новых остановочных пунктов общественного транспорта. Кроме того, благодаря выводу предприятий, территория которых долгое время была спрятана за непроходимыми заборами, и созданию на их месте новых жилых комплексов, мы соединяем разрозненные ранее соседние микрорайоны. Часть предложений по

улучшению транспортной инфраструктуры находит свое отражение в адресно-инвестиционной программе города Москвы, а часть реализуется непосредственно застройщиком.

Девелоперу одному, да и городу без поддержки инвесторов, невозможно реализовать весь комплекс мероприятий по развитию транспортной инфраструктуры. Безусловно, ГЧП не универсальное решение, но нам нужно учиться работать в симбиозе. Тогда сотрудничество приведет к стимуляции экономических процессов и станет важнейшим инструментом развития инфраструктуры и преодоления ее дефицита.

2019 год. Реклама. 18+

РБК в рамках Гайдаровского Форума — 2019

# Круглый стол по защите патентных прав

## Мнение экспертов



**Юрий Крестинский**  
Центр развития здравоохранения  
Московской школы управления  
СКОЛКОВО

Международный опыт показывает: защита патентных прав на инновации в биомедицинском секторе служит драйвером для развития науки и привлечения инвестиций. Центр развития здравоохранения Московской школы управления «Сколково» провел исследование «Развитие российской фарминдустрии: вызовы, возможности и ключевые факторы успеха». В процессе данного исследования было выявлено более 80 проблем в лекарственном обеспечении и фармацевтической отрасли. Одними из ключевых проблем, по мнению респондентов исследования, на сегодняшний день являются низкая конкурентоспособность российской инновационной среды и неэффективность защиты интеллектуальной собственности. По уровню защиты интеллектуальной собственности Россия занимает 29-е место из 50 реферируемых стран мира. Принимая во внимание амбициозные задачи страны в области демографии и здравоохранения, а также в части повышения инновационной компоненты российской фармотрасли, включая приоритеты, обозначенные в проекте стратегии «Фарма-2030», вопросы совершенствования механизмов защиты интеллектуальной собственности являются актуальными, как никогда.



**Нильс Хессманн**  
АО «Байер»

В фармацевтической индустрии растет количество случаев, когда инновационные лекарственные препараты, срок патентной защиты которых еще не истек, не попадают в государственные закупки и не доходят до пациентов. Это стало возможным ввиду несовершенств российского законодательства. Отсутствие сильной системы защиты интеллектуальной собственности в фармотрасли несет в себе риски для развития инвестиционных проектов и вывода новых оригинальных препаратов на рынок. Такие инициативы, как создание единого реестра фармакологически активных веществ, защищенных патентом на изобретение, а также внесение соответствующих изменений в №61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств», должны воспрепятствовать регистрации лекарственных препаратов с нарушением патентных прав.

2019 год. Реклама. 18+