

РЕТЕЙЛ**Рубен Варданян стал партнером крупнейшего оператора tax free в России**

с. 12 →

КОНТРОЛЬ**ФАС назвала авиакомпании виновными в завышении цен на билеты**

с. 5 →

ИССЛЕДОВАНИЕ**Зарплаты среднего класса в прошлом году увеличились на 2%, уступив инфляции**

с. 13 →

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
1 февраля 2018
Четверг
№ 18 (2742)**Ксения Собчак,**
политик, телеведущая

«Владимир Путин действительно удивился моему решению»

ИНТЕРВЬЮ, С. 8 →
ФОТО: Асхат Бардынов

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 31.01.20181281,01 ↑
пунктаЦена нефти BRENT
Bloomberg, 31.01.2018, 20.00 мск\$69 ↑
за баррельМеждународные резервы
России ЦБ, 19.01.2018\$442,8 ↑
млрдКурсы
валют ЦБ
01.02.2018\$1= ↓
₽56,18€1= ↑
₽69,93**ИНИЦИАТИВА** Семь вопросов о новой налоговой амнистии

В круге втором



В Минфине намерены поддержать пакет законопроектов для проведения второго этапа амнистии капиталов. На фото: один из авторов поправок, глава комитета Госдумы по бюджету и налогам Андрей Макаров (справа) и министр финансов Антон Силуанов

ЕКАТЕРИНА КОПАЛКИНА,
АННА МОГИЛЕВСКАЯ**Обещанная президентом амнистия капиталов продлится до марта 2019 года. Она будет эффективнее предыдущей из-за начавшегося обмена налоговой информацией между странами, считают эксперты.**

Второй этап амнистии капиталов должен стартовать 1 марта 2018

года и продлится до 28 февраля 2019 года, следует из внесенного в Госдуму в среду, 31 января, пакета законопроектов. Эти проекты подготовлены для реализации инициатив президента Владимира Путина, озвученных им в декабре.

Авторами поправок к первой и второй частям Налогового кодекса выступили депутаты Андрей Макаров (глава комитета по бюджету и налогам), Анатолий Аксаков (глава комитета по финансовым

рынкам), Павел Крашенинников (глава комитета по госстроительству и законодательству) и Алексей Диденко. Пакет законопроектов поддерживается правительством, сообщил журналистам Макаров в среду после дополнительного заседания Совета Госдумы.

Поправки в Налоговый кодекс предусматривают налоговую амнистию по возврату капиталов, а поправками в Уголовный кодекс предлагается освободить декларантов

зарубежных счетов и активов от ответственности за нарушения налогового и валютного законодательства. Госдума планирует рассмотреть пакет 7 февраля в первом чтении, а 9 февраля уже принять его во втором и третьем чтениях. По сути, это продление действия прошлого закона, говорят эксперты, но теперь критерии прописаны четче, а у бизнеса больше стимулов воспользоваться амнистией.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 10 →

ВЫБОРЫ

Их осталось восемь

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

С завершением первого этапа избирательной кампании число потенциальных кандидатов в президенты России сократилось до восьми человек. Источники РБК, близкие к ЦИК, предполагают, что после проверки подписей их станет еще меньше.**Кандидатский минимум**

Вечером в среду, 31 января, Центризбирком закончил прием подписей от потенциальных участников президентских выборов. Передать документы и подписные листы в ЦИК к этому моменту успели шестеро — самовыдвиженец Владимир Путин, сооснователь «Яблока» Григорий Явлинский, бизнес-омбудсмен Борис Титов (от Партии роста), глава партии «Российский общенародный союз» Сергей Бабурин, председатель «Коммунистов России» Максим Сурайкин и телеведущая Ксения Собчак (от «Гражданской инициативы»). Еще двое — лидер ЛДПР Владимир Жириновский и директор Совхоза им. Ленина Павел Грудинин (от КПРФ) — как выдвиженцы парламентских партий освобождены от сбора подписей и уже зарегистрированы кандидатами в президенты.

Всего о намерении участвовать в выборах с 18 декабря ЦИК уведомили 64 потенциальных кандидата — 21 выдвиженец от партий и 43 самовыдвиженца. Но большинство из них заявили об отказе от выдвижения сразу после начала сбора подписей. Пятеро претендентов в среду сообщили о том, что не успели собрать нужное количество подписей для выборов. Психолог Михаил Козлов, выдвинутый партией социальной защиты, привез в ЦИК коробки с чистыми листами вместо подписей.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 2 →



4 630017 020096

ПОДПИСКА: (495) 363 1101

РБК

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК
И.о. главного редактора:
Игорь Игоревич Тросников
Арт-директор: **Дмитрий Девилье**
Выпуск: **Игорь Климов**
Руководитель фотослужбы:
Алексей Зотов
Фоторедактор: **Александра Николаева**
Верстка: **Константин Кузниченко**
Корректура: **Марина Колчак**
Информационно-аналитический центр:
Михаил Харламов
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
Первые заместители главного редактора:
Кирилл Вишнепольский, Петр Канаев
Заместители главного редактора:
Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,
Ирина Парфентьева
Руководитель фотослужбы:
Игорь Бурмакин

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

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

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

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

Корпоративный коммерческий директор:
Людмила Гурей
Коммерческий директор
издательского дома «РБК»:
Анна Брук
Директор по рекламе
товаров группы люкс:
Виктория Ермакова
Директор по рекламе сегмента авто:
Мария Железнова

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

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

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

Этот номер отпечатан
в ОАО «Московская газетная типография»
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1
Заказ № 0086
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.

ВЫБОРЫ ЦИК завершила прием подписей

Их осталось восемь



При агрессивной кампании Максим Сурайкин (на фото третий справа) сможет стать «спойлером» Грудинина, считают политологи. Сам кандидат заверил РБК в обратном, так как его аудитория — «настоящие коммунисты», а не «олигархи и миллионеры»

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

«Я признаю, что несколько безответственно подошел к процессу выборов, немножко не рассчитал свои силы, особенно финансовые возможности», — сказал он членом ЦИК. Самовыдвиженец Владимир Михайлов заявил, что не смог собрать нужное количество подписей из-за «недостаточной узнаваемости на территории России». Кандидат от «Российского объединенного трудового фронта» Наталья Лисицына не успела вовремя привезти собранные 100 тыс. подписей в ЦИК, сказали РБК в пресс-службе комиссии.

Выдвиженец от Партии соцреформ Станислав Полищук и кандидат от Народной партии России Ирина Вольнец снялись с выборов в пользу Владимира Путина. Кандидат от «Альянса зеленых» Эльвира Агурбаш отказалась от участия в выборах из-за «предвзятого отношения ЦИК». Ранее от участия в выборах отказались глава Монархической партии Антон Баков, экс-депутат Роман Худяков и телеведущая Екатерина Гордон.

Идеальный бюллетень

По закону «О выборах президента РФ» у ЦИК есть десять дней для проверки документов и подписей; до 10 февраля должны быть приняты решения о регистрации кандидатов. Не все потенциальные кандидаты смогут пройти

проверку подписей, считают два источника РБК, близких к Центризбиркому. Путин, Явлинский, Титов, Собчак попадут в окончательный бюллетень, считают они. Велики шансы на регистрацию и у Сурайкина. «Подписи у них должны быть чистые, сборщиков видели в регионах, узнаваемость

Наибольшие шансы попасть в избирательный бюллетень у Путина, Грудинина, Жириновского, Явлинского, Титова, Сурайкина и Собчак, соглашается политконсультант Дмитрий Фетисов. Эта конфигурация выгодна властям, считает политолог Галлямов

есть, почти все они серьезные кандидаты», — говорит один из собеседников РБК.

«Список с семью или восемью фамилиями, без странных кандидатов, действительно лучше, чем с ними. Ощущение клоунады не добавит выборам плюсов в глазах избирателей», — уверен политолог Аббас Галлямов.

Наибольшие шансы попасть в избирательный бюллетень у Пу-

тина, Грудинина, Жириновского, Явлинского, Титова, Сурайкина и Собчак, соглашается политконсультант Дмитрий Фетисов. Эта конфигурация выгодна властям, считает политолог Галлямов. «С одной стороны, есть новые лица, с другой — достаточно ветеранов, на фоне которых даже

Путин выглядит новичком, — есть и либералы, есть и левые; есть и радикалы, есть и умеренные», — рассуждает он. В то же время Галлямов сомневается, что с помощью этого набора кандидатов Кремлю удастся снять все претензии в части «предопределенности результата».

Лидера «Коммунистов России» Максима Сурайкина политологи считают «спойлерским» проек-

том для отъема голосов у кандидата от КПРФ. Фетисов предположил, что Сурайкин при регистрации будет строить кампанию исключительно на критике Грудинина и его результат будет зависеть напрямую от рейтинга кандидата от КПРФ. «Если Грудинин проведет сильную сфокусированную кампанию с правильными акцентами, то Сурайкин у него ничего отъесть не сможет. А вот если Грудинин свою агитацию расфокусирует, тогда несколько процентов Сурайкин вполне может у него отобрать», — считает Галлямов. Политолог полагает, что за лидера «Коммунистов России» проголосуют и не очень внимательные избиратели в регионах, и некоторые избиратели КПРФ, которые поддадутся влиянию компромата в адрес Грудинина.

Сурайкин заявил РБК, что не считает себя «спойлером» Грудинина, так как у них «разные аудитории». Его электорат — «настоящие коммунисты», а Грудинин — «скорее кандидат для таких же, как он, олигархов и миллионеров». «Он ведь и членом КПРФ не является, так что лучше бы он выдвигался от «Единой России», в которой состоял десять лет», — отметил он.

Кто может не пройти

Источники РБК в ЦИК считают, что наименьшие шансы попасть

в избирательный бюллетень у Сергея Бабурина. По мнению Фетисова, его участие в выборах может быть невыгодно Кремлю из-за того, что в прошлом он участвовал в «Русских маршах». «Тема национализма наряду с темой монархизма в последнее время заметно выросла. И, насколько я знаю, с подписями у него очень большие проблемы», — отметил политолог.

Бабуриным рассказал РБК, что подписи для его выдвижения собирали 48 региональных отделений партии, а также заключались договоры с беспартийными сборщиками и волонтерами. «У меня есть четкая картина, в каких регионах мне надо хвалить сборщиков подписей. В Ленинградской области и Ингушетии у меня к ним вопросы есть. Есть и регион, который мы полностью забраковали и сказали, что эти подписи не включаем», — сказал Бабурин. Он также вспомнил свой «печальный опыт» на выборах в Госдуму в 2007 году. «Мы собрали 200 тыс. [подписей] на выборах, они были исключительно добротные. А нам сказали: вы не вписываетесь», — рассказал Бабурин. Сейчас, по его мнению, шансы на регистрацию — 50 на 50%. «Политическая ситуация изменилась, и на такие циничные шаги, я думаю, власть не пойдет», — заключил он.

Эксперты движения «Голос», работавшие в 40 регионах, не встречали сборщиков подписей за Бабурина, рассказал РБК сопредседатель объединения Григорий Мельконьянц. «Насколько качественно и реально сданные подписи — судить сложно, это проверка ЦИК должна показать. Но если там будет рисовка, то, скорее всего, будут возбуждены уголовные дела», — добавил он. Сборщиков других сдавших подписи видели в регионах, добавил представитель «Голоса».

Социологи уже начали измерять популярность потенциальных кандидатов. Согласно опросу ВЦИОМа, проведенному 11–15 января, если бы выборы прошли в ближайшее на момент исследования воскресенье, то за Путина проголосовали бы 73,2% опрошенных. На втором месте Жириновский и Грудинин с 6,1% голосов, на третьем — Собчак с 1,2%. За Явлинского проголосовали бы 0,8% респондентов, за Титова — 0,3%.

Президентская избирательная кампания стартовала 18 декабря. Заниматься агитацией участники выборов могут с момента выдвижения и до нуля часов 17 марта, когда наступит день тишины. Выборы назначены на 18 марта, срок подведения итогов — 29 марта. ■

При участии Ильи Немченко

Итоги сбора подписей в пользу кандидатов в президенты

| | Претенденты | Партия | Сколько собрали | Сколько сдали |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------|---------------|
| Выдвинуты от парламентских партий | Павел Грудинин | КПРФ | | |
| | Владимир Жириновский | ЛДПР | | |
| Сдали необходимое число подписей | Борис Титов | Партия роста | 150 000 | 105 000 |
| | Владимир Путин | Самовыдвиженец | 1 600 000 | 315 000 |
| | Григорий Явлинский | «Яблоко» | 180 000 | 105 000 |
| | Сергей Бабурин | «Российский общенародный союз» | 120 000 | 105 000 |
| | Ксения Собчак | «Гражданская инициатива» | 140 000 | 105 000 |
| | Максим Сурайкин | «Коммунисты России» | 230 000 | 104 900 |
| | Владимир Михайлов | Самовыдвиженец | 100 000 | 0 |
| Не собрали подписи | Михаил Козлов | Партия социальной защиты | — | 0 |
| | Эльвира Агурбаш | «Альянс Зеленых» | — | 0 |
| | Наталья Лисицына* | «РОТ Фронт» | 100 000 | 90 000 |
| Отказались от участия | Ирина Вольнец | Народная партия России | 105 000 | — |
| | Станислав Полищук | Партия социальных реформ | 100 000 | — |
| | Екатерина Гордон | Партия добрых дел | 105 000 | — |
| | Антон Баков | Монархическая партия | 120 000 | — |
| | Роман Худяков | «Честно» | 105 000 | 105 000 |

* Наталья Лисицына не успела сдать все подписи вовремя.

Источники: ЦИК, избирательные штабы

Модели Volkswagen Passat

Одна порода. Индивидуальный характер



Полноприводный
и мощный

Представительный
и технологичный

Комфортный
и вместительный



Volkswagen

Дополнительная информация – по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441 и на сайте www.volkswagen.ru.
Изображенные в рекламе автомобили оснащены дополнительным оборудованием, которое устанавливается за отдельную плату. Реклама.

ЗАКОНОПРОЕКТ Совет Федерации готовит контрмеры на «кремлевский список»

На доклад ответят вмешательством

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

Комиссия Совфеда по защите госсуверенитета разрабатывает законопроект, который закрепит понятие вмешательства в суверенитет страны. Эта разработка станет ответом России на «кремлевский доклад», говорят источники РБК.

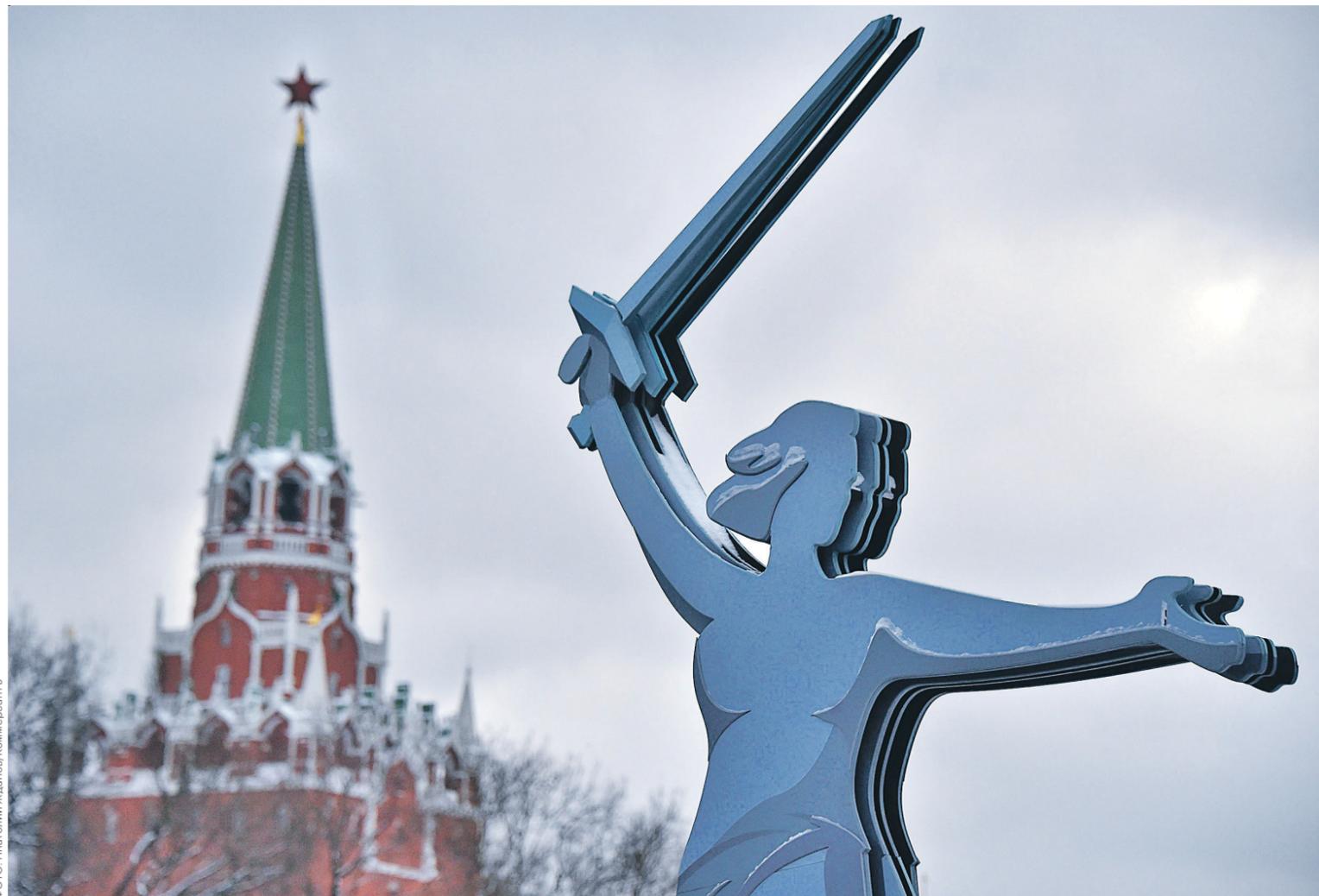
Как вмешаться во внутренние дела

Временная комиссия Совета Федерации по предотвращению вмешательства во внутренние дела России готовит законопроект, определяющий понятие вмешательства в суверенитет страны. Об этом РБК сообщила соавтор документа Людмила Бокова.

«Существует множество фактов вмешательства иностранных держав во внутренние дела нашей страны, — отмечает Бокова. — Выдвигая законодательные инициативы, мы исходим из позиции зеркальности мер, которые направлены на противодействие внешнему вмешательству». По ее словам, одной из таких мер станет закрепление в законе понятий «суверенитет» и «вмешательство в суверенитет страны».

Вмешательством во внутренние дела страны сенаторы назовут «не основанные на международном праве и международных договорах незаконные попытки повлиять на решения государственных органов страны», сказал РБК участвовавший в работе комиссии президент фонда «Институт региональных проектов и законодательства» Борис Надеждин. Второй признак заключается в том, что вмешательство стремится нарушить естественный ход политического процесса в стране, уточнил он. Суверенитет — это, согласно законопроекту, «полновластие государства внутри страны», добавил Надеждин. «Что угрожает этому полновластию, является незаконным и имеет целью нарушить ход политического процесса, то и есть вмешательство», — говорит он.

Еще один эксперт, который работал над законопроектом, сказал РБК, что под вмешательством во



Защищать суверенитет сенаторы намерены прежде всего от вмешательства НКО, которые получают финансирование из-за рубежа и участвуют в политических процессах, утверждает источник РБК

внутренние дела России понимает не основанную на принципах международного права деятельность иностранных государств, юридических и физических лиц и организаций, которые пытаются изменить «основы конституционного строя, территориальной целостности состава и структуры государственной и муниципальной власти» в России.

Двое собеседников РБК в Госдуме сказали, что не слышали о разработке такого законопроекта. Глава комитета нижней палаты по госстроительству и законодательству Павел Крашенинников сказал РБК, что в разработке этого документа не участвует, поэтому не может его комментировать.

Команда защиты

Временная комиссия по защите госсуверенитета была создана в Совфеде в середине июня 2017 года. В ее состав входят 13 сенаторов. Цель работы — мониторинг вмешательства иностранных государств и международных организаций «в политическую, экономическую, культурную и гуманитарную сферы деятельности в России».

На заседаниях комиссии неоднократно обсуждалось давление со стороны США на российские СМИ — RT America и Sputnik. После их внесения в американский список иностранных агентов Госдума приняла закон, ограничивающий работу в России СМИ, получающих финансирование из-за рубежа.

В сентябре глава комиссии Андрей Климов заявил РБК об обнаружении фактов вмешательства США в российские выборы, которые прошли 10 сентября. Председатель Совфеда Валентина Матвиенко рассказала, что США могут вмешаться и в президентские выборы в России в марте 2018 года.

Кого затронет закон

Под понятие «вмешательство» в первую очередь подпадут санкции в отношении россиян, рассказал источник РБК, близкий к комиссии. Также угрозой суверенитету посчитают деятельность российских НКО, которые получают финансирование из-за рубежа и участвуют в политических процессах. Например, публикуют данные о рейтинге тех или иных российских политических деятелей и пытаются влиять на выборы и предвыборные процессы, уточнил источник, но отказался назвать конкретные НКО. Примером вмешательства он назвал и включение российских СМИ, в том числе RT America в список иностранных агентов в США.

Соответствующий ответ

Тема необходимости законопроекта возникла практически сразу после создания временной комиссии, рассказал РБК ее член сенатор Олег Морозов. Тем не менее этот законопроект станет своеобразным ответом на «кремлевский доклад», сказал РБК собеседник в аппарате Совфеда. А близкий к комиссии источник назвал документ «местию за доклад и недопуск российской сборной на Олимпиаду».

«Несмотря на то что «кремлевский доклад» был воспринят российской элитой как откровенно комичный, дипломатические от-

ношения требуют на него соответствующего ответа, и очевидно, что эта миссия будет возложена на Совет Федерации», — считает политконсультант Дмитрий Фетисов. Разработка этой ответной меры — вряд ли инициатива Валентины Матвиенко, добавил эксперт: идея законопроекта, вероятнее всего, поступила из Кремля.

Совфед мог вполне самостоятельно решить разработать подобный законопроект, не согласна с экспертом политолог Екатерина Шульман. Верхняя палата желает монополизировать внешнеполитическую повестку, сказала она РБК, и «ради этого организована комиссия, откуда раздаются нужные декларации в нужный момент».

По мнению политолога Константина Калачева, разрабатывая этот закон, Совфед «попытался сыграть на опережение», выполняя еще не формализованное желание Кремля. «На «кремлевский доклад» надо как-то реагировать. Вопрос — кто первый? Это сделал Совфед», — пояснил он РБК. Сама тема вмешательства во внутренние дела перед выборами полезна администрации президента, потому что носит «мобилизующий характер», уверен политолог.

Ранее необходимость определить понятие вмешательства во внутренние дела не раз обсуждалась на заседании комиссии Совфеда. Об этом говорилось и в проекте доклада комиссии,

о котором РБК писал в ноябре. Тогда сенаторы также решили создать «черную книгу противоправного вмешательства во внутренние дела суверенных государств» в 2000–2018 годах и «доску позора» с именами людей, навредивших российскому госсуверенитету.

Доклад о подведении итогов своей работы комиссия планирует выпустить в феврале 2018 года. Там будут перечислены факты, которые можно расценивать как вмешательство во внутренние дела России. В том же докладе будет представлен и законопроект о закреплении понятий суверенитета и вмешательства в суверенитет. ▀

При участии
Веры Холмогоровой,
Марии Макутиной

«Кремлевский доклад»

Во вторник, 30 января, Минфин США передал в конгресс «кремлевский доклад» — список из 210 россиян, которые могут подпасть под американские санкции. Туда попали и спикеры обеих палат российского парламента Вячеслав Володин и Валентина Матвиенко. Глава Совфеда назвала список «грубейшим вмешательством» во внутренние дела России.

КОНТРОЛЬ ФАС назвала виновных в завышении цен на авиабилеты

Авиакомпаниям дадут по рукам

ВЛАДИСЛАВ ГОРДЕЕВ

Цены на авиаперелеты растут из-за вмешательства людей в деятельность автоматизированных систем по продаже билетов, заявил глава ФАС Игорь Артемьев. Служба сама хочет участвовать в ценообразовании, что недопустимо, говорит эксперт.

Человеческий фактор

Повышение цен на авиабилеты во время проведения крупных мероприятий связано с намеренным вмешательством людей в алгоритм работы систем продажи билетов, заявил на слушаниях в Совете Федерации руководитель Федеральной антимонопольной службы (ФАС) Игорь Артемьев. По его словам, к такому выводу сотрудники службы пришли после проверки ценообразования в электронных системах бронирования авиабилетов.

«Авиакомпании все, от «Аэрофлота» до других, говорят, что это машина в автоматическом режиме устанавливает цены в зависимости от повышенного спроса. Мы точно установили, что никакая это не машина, а делаются эти алгоритмы вручную, и творцом является никакой не робот», — цитирует Артемьева «Интерфакс».

Глава ФАС сделал свое заявление, отвечая на вопрос одного из сенаторов, пожаловавшегося на гостиницы и авиакомпании, которые будто бы завышают цены во время проведения в регионах крупных экономических форумов, таких как ПМЭФ в Санкт-Петербурге или ВЭФ во Владивостоке. Артемьев ответил, что ссылки авиакомпаний на роботов и алгоритмы их работы несостоятель-

ны. «С ума сошел этот робот, что ли? Нет, это люди этим управляют пока еще, ориентируясь на очень абстрактные представления о том, что спрос вырос на какие-то непонятные величины, и я думаю, что это ничем не обосновано или же обосновано в незначительной степени», — пояснил глава ФАС.

Артемьев уточнил, что его ведомство «пока в мягком варианте» будет пытаться вместе с авиакомпаниями изменить алгоритмы ценообразования, для того чтобы не допускать «несанкционированного ручного вмешательства», в результате которого повышаются цены на авиабилеты.

Он также посетовал на то, что антимонопольная служба не может воздействовать на ценообразование в гостиницах. «По гостиницам, к сожалению, высшая судебная инстанция отказала и сказала, что это конкурентный рынок и нам туда нельзя, иначе мы должны доказать картельный сговор. А его доказать трудно, поэтому пытаемся, но это такая сложная тема», — сказал Артемьев.

Импортный компонент

Владимир Путин в августе прошлого года поручил разобраться с автоматизированной системой формирования цен на авиабилеты, после того как Игорь Артемьев заявил, что российские авиакомпании импортировали из США и Европы специальные компьютерные системы динамического ценообразования, устанавливающие тарифы на авиабилеты в зависимости от спроса. Глава ФАС, в частности, указал на одну из крупнейших международных систем бронирования Amadeus.

В конце декабря 2017 года глава комитета Госдумы по физической

культуре, спорту, туризму и делам молодежи Михаил Дегтярев потребовал от ФАС и Минтранса расследовать факты повышения цен на авиабилеты в некоторые города на время чемпионата мира по футболу 2018 года. Как писал РБК, они продавались в 2–5 раз дороже, чем в остальное время. Жалобы на дороговизну авиабилетов уже поступили в ФАС, однако регулятор не обнаружил тогда признаков сговора между авиакомпаниями, но пообещал усилить контроль. Сами авиаперевозчики объяснили рост цен повышением спроса.

Самый большой скачок цен РБК зафиксировал на авиабилеты в Волгоград, где пройдут четыре матча. Резко подорожали также перелеты в Екатеринбург, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Казань, Самару и другие города.

Гендиректор «Аэрофлота» Виталий Савельев заявил во время встречи с российским президентом, что стоимость билетов на рейсы компании до городов, в которых пройдут матчи ЧМ-2018 с участием российской сборной, будет снижена для российских болельщиков до 5 руб. в один конец.

Отрегулировать цены

ФАС, которая должна следить за сохранением рыночного ценообразования и соблюдением конкуренции на рынке, по сути, хочет регулировать цены и диктовать их авиакомпаниям, считает руководитель портала Avia.ru Роман Гусаров. По его словам, если ведомство выявило нарушения, то оно должно штрафовать перевозчиков, а не вмешиваться в процесс ценообразования.

По словам адвоката юридической компании Art de Lex Кирилла Дозмарова, если рост цен мож-

но объяснить функционированием алгоритмов специального программного обеспечения, а также динамикой спроса на авиабилеты, то шансы ФАС повлиять на цены на авиабилеты стремятся к нулю. Авиакомпании имеют право использовать автоматизированные системы, но достаточно сложно доказать, что именно их использование привело к завышению цен, считает он.

растут медленнее, чем уровень инфляции. По данным сервиса OneTwoTrip, средняя стоимость авиабилетов на внутренние направления в 2017 году уменьшилась на 7,5%, до 10,181 тыс. руб., а на международные — на 12,3%, до 20,948 тыс. руб. По данным Росстата, в 2017 году инфляция в России составила 2,5%.

В пресс-службах «Аэрофлота» и Amadeus отказались от ком-

Средняя стоимость авиабилетов на внутренние направления в 2017 году уменьшилась на 7,5%, до 10,181 тыс. руб., а на международные — на 12,3%, до 20,948 тыс. руб., по данным сервиса OneTwoTrip

«Если же рост цен явился результатом монопольной деятельности авиакомпаний — это основание для прямого вмешательства ФАС. Последствия для компаний в случае выявления фактов такой деятельности могут быть достаточно серьезными: начиная с оборотного штрафа, заканчивая предписанием перечислить весь доход, полученный вследствие нарушения законодательства», — пояснил Дозмаров.

«Сегодня гражданская авиация работает с минимальной прибылью, мы видим, что многие перевозчики даже убыточны. Чтобы конкурировать с иностранными авиакомпаниями, российские перевозчики используют те же инструменты и сервисы и не могут позволить себе повышать цены», — считает Гусаров. По его словам, цены на авиабилеты снижать нереально, они

ментариев. В авиакомпаниях S7, «Уральские авиалинии» и «ЮТэйр» и компании Sabre (владеет системой бронирования билетов, которую использует, в частности, «Аэрофлот») на запросы РБК к моменту публикации материала не ответили.

Источник в авиакомпании, входящей в топ-10, сообщил РБК, что 70% билетов компании продают ниже себестоимости, еще 10% — на уровне себестоимости, 20% — выше себестоимости. «Спрос в низкий и высокий сезоны может отличаться в десять раз. Для обеспечения равномерной загрузки авиакомпании в низкий сезон устанавливают тариф ниже себестоимости, и за счет высокого сезона компенсируют убытки. Если бы такой сезонности не было, то авиакомпании могли бы предложить более сбалансированные тарифы», — заключил он. ■

Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



Реклама 16+ ООО «Бизнес Пресс», 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная 78, стр.1, ОГРН 1067746826070



rbc.ru

ВЛАСТЬ Чему было посвящено первое послание 45-го президента США конгрессу

Траммп рубанул углы

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

В своем первом ежегодном послании конгрессу Дональд Трамп обошел стороной острые темы и представил себя миротворцем. Американцам речь понравилась, однако вряд ли между Капитолием и Белым домом воцарит согласие, полагают аналитики.

О России — не сейчас

Президент США Дональд Трамп 30 января выступил с первым посланием «О положении дел в стране» на объединенной сессии обеих палат конгресса США. Обращение продолжалось 1 час 20 минут и стало самым длинным за последние 18 лет. Такие послания являются конституционной обязанностью президента и проходят ежегодно, обычно в конце января, кроме первого года после президентских выборов. В начале работы новоизбранный президент выступает перед объединенной сессией конгресса в конце февраля, и его речь посланием «О положении дел в стране» не называется.

Традиционно в таких посланиях президент США обращается прежде всего к темам внутренней политики. Президенты обычно используют выступление, чтобы анонсировать крупные реформы. Трамп сосредоточился на изменении иммиграционного законодательства и проектах масштабных инвестиций в инфраструктуру.

В речи во вторник он уделит внимание и внешней политике. Обозревая итоги прошедших 12 месяцев, он заявил, что западная коалиция по борьбе с ИГ (запрещенная в России террористическая группировка) «освободила почти 100% некогда удерживаемой этими убийцами территории в Ираке и Сирии». Трамп также напомнил о новых санкциях против КНДР и о беспорядках в Иране в начале года, отметив, что «Америка — вместе с иранцами в их храброй борьбе за свободу».

Говоря о декабрьском решении Вашингтона признать Иерусалим столицей Израиля и переместить туда свое посольство, президент подчеркнул, что это решение вызвало противодействие десятков стран на Генеральной ассамблее ООН, и это «те самые страны, которым американские налогоплательщики щедро посылают миллиарды долларов помощи ежегодно». В связи с этим Трамп попросил конгресс принять закон, согласно которому внешняя помощь будет оказываться лишь союзникам США и во благо американских интересов.

Как отмечает The New York Times, во внешнеполитической части речи наиболее заметно было практическое отсутствие российской темы. Трамп ни словом не прокомментировал расследование спецпрокурора Роберта Мюллера о возможных связях его со-



Первое послание Дональда Трампа к конгрессу показало, что президент США настроен миролюбиво: он призвал своих внутриполитических противников к сотрудничеству

ратников с Москвой, саму Россию он упомянул лишь однажды — как одного из двух соперников наравне с Китаем, которые «бросают вызов нашим интересам, нашей экономике и нашим ценностям».

Менее чем за сутки до выступления Трампа Минфин США передал конгрессу доклад, в открытой

Плакатное единение

Внутриполитическая часть выступления Трампа, как и предполагали американские политологи, была выстроена в миролюбивом тоне, с неоднократными призывами к единению демократов и республиканцев.

Несмотря на призывы к единению, почти никто из конгрессменов от Демократической партии не аплодировал президенту, когда тот представлял свой «компромиссный план» в отношении иммиграции, отмечает издание The Hill

части которого содержатся имена 210 россиян — высших чиновников, глав госкорпораций и долларовых миллиардеров. По словам министра финансов США Стивена Мнучина, засекреченная часть содержит предложения о санкциях против указанных лиц, которые могут быть введены в течение нескольких месяцев.

В своем последнем обращении «О положении дел в стране» в 2016 году президент США Барак Обама упомянул Россию дважды — как страну, запустившую первый искусственный спутник Земли, и как страну, «вливающую силы и средства» в Сирию и Украину, опасаясь их выпадения из своей орбиты влияния.

Во главу угла были поставлены темы, где соглашение администрации с оппозицией возможно. В первую очередь это план обновления инфраструктуры США. Трамп призвал конгресс выработать законопроект о выделении более \$1,5 трлн на постройку и ремонт автомобильных и железных дорог, мостов и прочих объектов инфраструктуры.

Вторая тема, которую Трамп представил как платформу для межпартийного сотрудничества, — иммиграционная реформа. По словам президента, после многомесячных консультаций с руководством обеих партий план реформы составлен из четырех частей: выработка кри-

териев, по которым нелегалы, попавшие в США еще детьми, смогут получить американское гражданство; постройка стены на границе с Мексикой; замена визовых лотерей на систему выдачи вида на жительство (грин-карт) на основе оценки личных качеств кандидата (знание языка, профессиональный опыт); пресечение «цепочной миграции», при которой иммигрант сейчас может постепенно перевезти в США всю семью.

Несмотря на призывы к единению, почти никто из конгрессменов от Демократической партии не аплодировал президенту, когда тот представлял свой «компромиссный план» в отношении иммиграции, отмечает издание The Hill.

Напротив, пишет издание, некоторые темы прошедшего года, которых Трамп вскользь касался в обращении, могли быть восприняты как укол оппонентам. Например, выражение «гордо стоять за национальный гимн» отсылало к прошлогоднему скандалу, когда афроамериканские спортсмены в знак протеста против полицейского насилия при исполнении гимна преклоняли колено, а не слушали его стоя. Еще одним предложением Трампа, которое вызовет критику конгрессменов, стало объявление об отмене указа Обамы о закрытии тюрьмы в Гуантанамо, в которой содержатся подозреваемые в терроризме.

Новый имидж президента

Речь президента США по своему оптимистическому настрою оказалась диаметрально противоположной инаугурационной речи Трампа год назад, где упоминались ржавые фабрики и гибнущая Америка, пишет The Wall Street Journal: «В прошлом году мы видели Трампа гневным, вызывающим разногласия и даже замкнутым. Сейчас он хочет, чтобы мы увидели Трампа-оптимиста». Как пишет газета, речь в целом можно считать попыткой сменить тон, хотя «критики напомнят, что раньше такие старания в считанные дни стирались очередными твитами и ремарками президента».

Politico также рассказывает о том, как сотрудники администрации в преддверии послания старательно выстраивали его имиджевую сторону, представляя речь как оптимистичную и устремленную в будущее в продолжение недавнего выступления в Давосе. На закрытии 26 января Всемирного экономического форума Трамп выступил с примирительной речью, минимально затронув торговые и военные конфликты и сделав упор на экономических успехах США и перспективах для инвестиций.

Во же время, отмечает Politico, подобный оптимистичный тон президент использовал и в предыдущем послании объединенной сессии конгресса в феврале 2017 года. «Говоря о планах на первый год, Трамп обещал рост фондового рынка, ужесточение миграционных законов, поддержку судей-консерваторов и налоговую реформу. И его администрация действительно взялась за претворение этих планов в жизнь», — пишет издание.

Как показало исследование Gallup, индекс экономической уверенности американцев составил в 2017 году плюс 6 пунктов (значения индекса варьируются от плюс 100 до минус 100). Это первый случай, когда итоговый показатель перешел в положительную зону с начала наблюдений в 2008 году: в 2016 году индекс равнялся минус 10 пунктов. Однако из динамики экономических показателей следует, что рост экономики начался еще при Обаме.

По итогам обращения Трампа к конгрессу телеканал CBS провел опрос почти 1,2 тыс. зрителей, из которых 75% одобрили речь президента. Гнев выступление Трампа вызвало у 21% опрошенных, страх — у 14%. Две трети зрителей отметили чувство гордости после просмотра, еще треть — чувство защищенности. Больше половины (54%) отметили, что предложенные Трампом инициативы положительно скажутся на их жизни. Однако выборка была нерепрезентативной: среди опрошенных было 42% республиканцев и лишь 25% демократов. ■

МНЕНИЕ

Почему в Сочи не договорились о мире в Сирии



Кирилл Семенов,
эксперт
Российского совета
по международным делам

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

Конгресс сирийского национального диалога не смог предложить приемлемый для большинства оппозиционных групп формат переговоров.

Считать прошедший в Сочи 30 января Конгресс сирийского национального диалога успешным можно только в контексте российской внутренней политики. Безусловно, важен сам факт, что конгресс, о проведении которого президент Путин объявил в октябре 2017 года на Валдайском форуме, состоялся. Присутствие представителей ООН и официальной делегации Турции, а также некоторых представителей внесистемной сирийской оппозиции придало форуму значимости. Однако большая часть представителей реальной оппозиции, все-таки прибывших в Сочи, уехали еще до начала заседаний, после того как не удалось решить проблему с символикой.

А самое главное, что изначально отсутствие представителей оппозиционного Сирийского комитета по переговорам (СКП), а также ведущей курдской партии «Демократический союз» превратило принятые на конгрессе решения в декларации о намерениях. Собственно, формирование конституционной комиссии, о котором говорится в итоговом документе, лишено смысла без участия в ее работе представителей СКП. Сирийский комитет по переговорам отверг создание такой комиссии. Даже если в будущем представители СКП туда и войдут, а такую возможность не исключает специальный представитель генерального секретаря ООН по Сирии Стаффан Де Мистура, все равно вряд ли стоило проводить целый конгресс, чтобы сформировать часть списка будущих участников переговоров.

Диалог под канонаду

Подобный исход был ожидаем. Конгресс задумывался как форум, развивающий астанинский процесс, а тот, в свою очередь, был призван придать дополнительный импульс переговорам в Женеве. Проблема в том, что организаторы конгресса оказались далеки от реальной оценки ситуации: трудно было ожидать успеха в Сочи в отсутствие каких-либо позитивных перемен в Сирии.

«Главной задачей урегулирования в Сирии является не создание новых форумов и площадок, подобных сочинской, а поиск механизмов воздействия на нарушающие договоренности стороны, в том числе и на официальный Дамаск»

Еще до принятия решения о проведении конгресса, в конце лета 2017 года, в Сирии началась новая постепенная эскалация напряженности. В октябре развернулись полномасштабные военные операции в зонах деэскалации Восточная Гута и Идлиб, в которые оказались вовлечены все фракции сирийской умеренной оппозиции, в том числе и участвовавшие в переговорах в Астане. Возобновились массированные воздушные налеты на подконтрольные этим оппозиционным группировкам районы. Стало ясно, что механизмы работы зон деэскалации, как и само их создание, себя не оправдали,

разве что позволили реализовать закулисные «бартерные сделки» между Москвой и Анкарой о сдаче оппозицией территорий в обмен на соблюдение турецких интересов на курдском треке. Однако и они сопровождались тяжелыми боями между оппозицией и силами режима с многочисленными жертвами среди гражданского населения и имели мало общего с заявленными при формировании зон деэскалации целями.

Надстройка над Женевой

Складывается впечатление, что все новые форматы межсирийского диалога, навязываемые странами-гарантами Россией, Турцией и Ираном, оказываются неспособными решить поставленные задачи. Но вместо того чтобы оптимизировать работу уже существующих площадок и воздействовать на стороны конфликта, создаются новые надстройки, которые представляются как некие достижения в работе. Такой надстройкой и стал конгресс в Сочи. Он должен был продемонстрировать успехи

инициированного Россией, Турцией и Ираном мирного урегулирования, которых, к сожалению, к моменту его открытия не оказалось, если, конечно, под процессом мирного урегулирования не понимать расширение территорий, подконтрольных Башару Асаду. Показательно, что Дамаск даже не считал нужным прекращать авиаудары из-за проведения сочинского форума.

Если бы объявленное в конце декабря 2016 года при участии России, Турции и Ирана прекращение огня соблюдалось, не было бы надобности запускать сам астанинский процесс в его нынешнем формате, как и создавать в его рамках зоны деэскалации, которые должны были хотя бы частично компенсировать неудачу декабрьского перемирия. В свою очередь, возникшие сразу же сложности с имплементацией и этих договоренностей приводят к формированию новых троек «стран-гарантов», уже без участия Турции и Ирана, отвечающих за отдельные зоны деэскалации. Пока деятельность трехсторонней комиссии России, США и Иордании в Аммане, сформировавшей юго-западную зону деэскалации, оказалась наиболее результативной, хотя и наименее афишируемой. Во всяком случае, режим прекращения огня в Южной Сирии соблюдается. Возможно, этому способствовали действия ВВС США в районе ат-Танф, пресекавших нарушения режима деэскалации.

Умножение площадок

Следует учитывать, что ни Россия, ни Турция, ни Иран не имеют монополии по созданию новых переговорных площадок, которые бы дополняли женевский процесс. Поэтому сочинский кон-

гресс может создать прецедент для появления новых форматов, инициированных иными представителями Международной группы поддержки Сирии под предлогом содействия переговорному процессу в Женеве. Не исключено, что те или иные сирийские оппозиционные структуры, которые не были представлены в Сочи, смогут создать собственные площадки и, опираясь на них, попытаться внести коррективы в формат женевских переговоров. Так, не исключен запуск еще одного нового «вспомогательного» женевскому механизму сирийского урегулирования на основе инициатив по Сирии со стороны «пятерки» — США, Франции, Саудовской Аравии, Иордании и Великобритании, которые параллельно с подготовкой конгресса в Сочи разработали в Вашингтоне новый план выполнения резолюции Совбеза ООН по Сирии №2254.

Похоже, что ни Дамаск, ни Тегеран не заинтересованы в реализации каких-либо мирных инициатив, разве что для использования их в тактических целях, например установления перемирия в одном регионе для переброски сил в другой. Между тем главной задачей урегулирования в Сирии является не создание новых форумов и площадок, подобных сочинской, а поиск механизмов воздействия на нарушающие договоренности стороны, в том числе и на официальный Дамаск. Если, конечно, речь идет действительно о полноценном мирном процессе, а не о попытках прикрыть наступательные операции сил Асада.

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



Тематические приложения к газете РБК

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

Реклама 18+



Ксения Собчак — о борьбе за самостоятельность, предвыборной стратегии и своем электорате

«Владимир Путин действительно»

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

Ксения Собчак в интервью РБК рассказала, почему решила предупредить Владимира Путина о своем решении идти на выборы, сколько спонсоров у ее избирательной кампании и что она будет считать хорошим для себя результатом голосования.

«Я сама к Кириенко не ходила»

— С начала собственной избирательной кампании вы не дали ответа на вопрос, зачем, прежде чем объявить о намерении баллотироваться публично, вы предупредили Владимира Путина. Так зачем?

— Мне показалось это естественным. Мы снимали кино про моего папу и достаточно долго согласовывали с разными спикерами, в том числе с президентом, время для интервью. Нам его согласовали на начало лета, но потом что-то переносилось, и когда оно в итоге было назначено на 19 августа, мое решение (участвовать в выборах. — РБК) уже было принято, я уже поговорила с первыми спонсорами, которые меня поддержали. Зная, что у меня интервью, я посчитала правильным, раз уж встречаюсь с президентом, сказать ему в лицо, что собираюсь идти на выборы — так же, как сказала об этом Алексею Навальному.

— Я понимаю, почему вы сообщили Навальному, вы отчасти можете претендовать на его электорат, у вас во многом совпадают взгляды. Но зачем нужно было предупреждать человека, против несменяемости которого вы выступаете?

— Я как раз не соревнуюсь с Навальным — если бы его допустили к выборам, я бы сняла свою кандидатуру. Но меня так воспитали — именно оппоненту нужно говорить все в лицо, если у тебя есть такая возможность. Прийти к нему на интервью, промолчать, а потом через пару недель он бы узнал из газет, что я решила на такой шаг? Мне кажется это странным, тем более что у моей семьи была история отношений с президентом. Я считаю, что совершила правильный шаг. И я рассчитывала на то, что о моих намерениях он узнает от меня, мне не хотелось, чтобы я шла по цепочке разговоров вокруг да около.

— Вы хотите сказать, что президент узнал о ваших намерениях лично от вас?

— Думаю, да. Практически в этом уверена, потому что он действительно удивился.

— Мои источники утверждают, что ваша мама, сенатор Людмила Нарусова, летом приходила к первому замглавы администрации президента Сергею Кириенко под предлогом обсуждения съемок фильма о вашем отце, но речь шла о вашей кампании. Как это соотносится со словами о том, что Путин впервые узнал о ваших намерениях от вас?

— Моя мама не участвует в съемках фильма. Этим занимаюсь я. Поэтому фильм не мог быть темой разговора. И я ничего не знаю про встречу, хотя, мне кажется, моя мама бы мне о ней сказала. Я сама не ходила к Кириенко и, зная свою маму, не думаю, что у нее могут быть отношения с ним. Если бы вы сказали, что у нее была встреча с Антоном Вайно (глава администрации президента), я бы еще могла поверить, потому что они изредка общались.

Я — самостоятельный человек, работаю и зарабатываю с 17 лет. Я не нуждаюсь ни в чьей поддержке, я за свою самостоятельность борюсь. Поэтому ситуация, при которой мама за меня решает какие-то вопросы, не просто постыдна, а неприемлема. Если вы знаете историю отношений людей, вам такое и в голову



не придет. У нас особые отношения с мамой, и любой человек, который меня знает, ответит, что никакой помощи я от нее не получаю. Скорее, наоборот, я ей буду сама помогать.

«Они решили: ладно, пусть идет»

— Вы говорили, что Путину не понравилось ваше намерение идти на выборы. Почему вы решили так?

— У него есть определенное выражение лица, которое, как мне кажется, об этом говорит. Он посмотрел именно с таким выражением лица.

«Очень много моих сторонников среди мужчин

от 18 до 25 лет и женщин 25–45 лет. Самая негативно настроенная группа — мужчины 25–35 лет»

— Сразу после того как вы объявили о желании участвовать в выборах, вас стали приглашать на федеральные каналы, хотя в последние несколько лет вы были там персоной нон грата. Без отмашки Кремля такой разворот был бы невозможен. Это говорит о том, что отношение Путина к вашему участию в выборах, наоборот, было доброжелательным.

— Я не вижу связи между моей встречей с Путиным и тем, что меня стали пускать на федеральные каналы. Какое-то разрешение, возможно, было дано — Путиным лично или его администрацией, не знаю. Но я считаю, что они просто решили: ладно, пусть идет, не будем мешать, у нас и так с Навальным проблемы, а она нам ничем повредить не может.

Недопуск к выборам Навального они готовили давно, у них на это есть ответ — он уголовник, и мы не можем нарушать закон. Моя же стратегия была в том, чтобы выскочить в последний момент, когда им будет сложно

— «Хрен с ней» — это просто не обращать на вас внимания, по крайней мере до поры до времени. А приглашать на топовые передачи федеральных каналов — это уже показатель доброжелательного настроя по отношению к вам.

— Вам кажется, что Соловьев или «Пусть говорят» вели себя доброжелательно? Ну и как не пустить кандидата на телевидение, тогда надо его совсем не допускать. Иначе, если меня совсем не будут приглашать, я буду все время об этом говорить.

«У президента была большая обида, когда он увидел меня на площади»

— В 2012 году в интервью «Новой газете» вы говорили, что Путин считает вас предателем после участия в митингах протеста. Сейчас очевидно, что это уже не так. Когда вы почувствовали, что напряжение спало?

— Я ни разу не имела возможности поговорить с ним и спросить, считает он меня предателем или нет. Я с ним лично до записи интервью про моего папу никогда не встречалась. Он приезжал, как это делает всегда, на памятные события, связанные с папой, но это были публичные мероприятия.

Мои слова о том, что президент считает меня предателем, скорее строились на внутренних ощущениях. Мне кажется, у него была какая-то большая обида, когда он увидел меня

меня быстро дискредитировать, моя жизнь публична и прозрачна, а за этими выборами к тому же внимательно следит международное сообщество. Поэтому в Кремле, мне кажется, рассуждали так: появилась Собчак, у нее антирейтинг, да и хрен с ней. Я привыкла к тому, что меня недооценивают, и такая ситуация мне вполне подходит. Пусть они исходят из своей логики, а я буду исходить из своей.

«Я удивился моему решению»



Из жизни Ксении Собчак

1981

Родилась в Ленинграде
(Санкт-Петербурге)

2004

Окончила магистратуру МГИМО

2004–2012

Вела реалити-шоу «Дом-2»

2012–2014

Работала главным редактором
женского журнала SNC

2013

Вышла замуж за актера
Максима Виторгана,
в 2016 году у них родился сын

2014

Стала главным редактором
журнала о моде L'Officiel

2017

Объявила о намерении участвовать
в президентских выборах в 2018 году

на площади. Эта обида была гораздо больше, чем по отношению к Алексею Кудрину, который стоял со мной рядом, но гораздо меньше пострадал от этих событий, чем я. Но, учитывая, что в конце концов через год наших судебных тяжб мне все-таки вернули деньги (изъятые во время обыска в 2012 году. — РБК), мне показалось, что напряжение спало именно тогда. Да, меня отовсюду уволили, но не посадили в тюрьму, не возбудили уголовных дел, которые в нашей стране, как вы знаете, возбуждают очень легко.

— В интервью Юрию Дудю, отвечая на вопрос, что бы вы сказали Путину при следующей встрече, вы ответили: Владимир Владимирович, уходите. Ваша следующая встреча с президентом была на его пресс-конференции 14 декабря. Почему же вы не призвали его уйти?

— Мой ответ Дудю — это образ, имелся в виду общий посыл. Мне кажется, на пресс-конференции я именно это и сделала. Я задала вопрос, который сформулировал для журналистов Алексей Навальный, но ни у кого не хватило смелости его так задать. Мне показалось это более важным. В каком-то смысле, если я публичный рупор всех несогласных, мне важнее спросить то, о чем меня попросили, в данном случае — Навальный, чем просто заявить нереализуемые сейчас пожелания.

— Вы считаете, что обозначили посыл «Владимир Владимирович, уходите», но на пресс-конференции вы говорили о

недопуске оппозиционных кандидатов к выборам, о проблемах, которые им создают, а сам вопрос был сформулирован так: неужели власть боится честной конкуренции? Посыл, о котором вы упоминаете, в вашем вопросе не звучал.

— Жаль, если для вас он так не прозвучал. Я спрашивала о конкуренции и о том, что человека несправедливо не пускают на выборы. Мне кажется, это ровно в духе той концепции, о которой я говорю.

«Цель — собрать 300 млн руб.»

— Что было той последней точкой, когда вы поняли: да, я хочу идти на выборы?

— В последние годы я хотела заниматься политикой, мечтала об этом. Но у меня не было возможности, это тоже важно. Чтобы делать это (заниматься политикой. — РБК) масштабно нужен правильный момент и поддержка, в том числе финансовая. Вот была точка, когда все совпало. Когда я поняла, что Навального не регистрируют, система сжимается, кандидаты одни и те же, и еще есть люди, которые готовы помочь деньгами. Сначала был один человек, потом появился второй. Сейчас пятеро.

— Человек, который первым дал вам деньги, предложил их сам или вы просили?

— Я попросила.

— В начале января вы летали на Бали, чтобы, как вы сами заявили, заниматься

фандрайзингом. Почему для этого понадобилось лететь так далеко?

— Меня пригласил человек, который пообещал перечислить большую сумму денег. Этот человек живет на Бали несколько месяцев в году. Он сказал: я готов помочь, но прилетай сюда — обсудим подробно. Это вообще большая проблема моей — да и не только, наверное, моей — кампании, когда люди ничего не хотят обсуждать по телефону. Они боятся прослушки. У меня огромное количество времени уходит на встречи. Причем эти встречи иногда длятся по 15 минут, но я вынуждена соглашаться, потому что деньги мне нужны не через четыре месяца, а сейчас. У меня небогатая кампания, я собираю деньги, откуда могу, от всех своих друзей, и свои средства — порядка 19 млн руб. — уже тоже вложила, и придется вложить еще.

— Кто этот человек, пригласивший вас на Бали, и какую сумму он обещал пожертвовать вам?

— Конкретно в этом случае речь идет о сумме порядка 40 млн руб. Эти деньги подтверждены, и, если меня зарегистрируют, я назову имена тех своих спонсоров, с которыми уже договорилась. До регистрации никаких фамилий называть не стану, потому что не хочу, чтобы у людей были проблемы.

— Планируете ли вы полностью заполнить ваш избирательный фонд до максимально разрешенного законом предела — 400 млн руб.?

— Я думаю, будет меньше. Наша цель — собрать порядка 300 млн руб.

— Сколько у вас будет основных спонсоров и о каких суммах идет речь?

— Уже есть пять основных спонсоров плюс я сама. И я продолжаю вести переговоры. К настоящему времени мы собрали более 140 млн руб., но в реальности не все эти деньги пока переведены на избирательный счет. Это обещания и обязательства. Сейчас мы не копим большого количества денег на избирательном счете, чтобы, если нас не зарегистрируют, не сталкиваться со сложным процессом возврата средств.

— По нашей информации, вы вели переговоры о финансировании с владельцем акций компании Yota Сергеем Адоньевым и с совладельцем сети «Магнит» Сергеем Галицким. Это так?

— Я не буду называть фамилий до регистрации — я уже сказала вам.

— Во время поездки в Лондон вы встречались с лордом Беллом, который был PR-консультантом Бориса Березовского, Маргарет Тэтчер, правительства Белоруссии, и лоббировал интересы королевской семьи Саудовской Аравии. Лорд Белл может помочь вашей кампании. Чем?

— Мы не работаем с лордом Тимом Беллом, просто общаемся. Лорд Белл — это человек, который много кого знает, встроен в европейскую политику. Так что это большая помощь — свести с правильными людьми. Я вижу свою задачу в том, чтобы довести до западных функционеров, что Россия — это не один только Путин, что Россия разная. И в этом смысле нельзя наказывать людей за политику президента, за которого они не голосуют. Я хочу, чтобы у нас был налажен контакт с Западом, чтобы мы перезапустили отношения. Для этого надо встречаться с западными политиками, рассказывать, что есть адекватные люди, которые готовы быть переговорщиками. Это большая работа.

— Проводил ли ваш штаб исследования, которые позволяют сделать вывод, что из себя представляет избиратель, готовый за вас голосовать?

— Да, и получились интересные результаты. Во-первых, стало понятно, что очень много моих сторонников среди мужчин в возрасте от 18 до 25 лет и женщин 25–45 лет. Самая негативно настроенная группа — мужчины 25–35 лет. Наиболее распространенные аргументы против моего участия в выборах такие: она — женщина, лучше бы занималась ребенком и сидела дома; человек, который вел «Дом-2», не может идти в политику; она выскочка, куда она вообще лезет, не по Сеньке шапка.

Те, кто готов за меня голосовать, приводят в основном такие аргументы: я пойду и назову власти проголосую за Собчак, потому что не хочу, чтобы мой голос украли; второе — это люди, которые знают, что у нас схожие взгляды с Навальным, и считают, что оппозиция должна быть представлена на выборах; третья группа — люди, считающие, что я должна стать посредником между ними и властью, занять некий пост, став проводником их идей.

Чем выше уровень образования, тем больше люди склонны голосовать за меня. Среди тех, у кого нет высшего образования, голосовать готовы в основном молодежь и те, кто чуть постарше. Совсем пожилые люди — нет. Ну и больше всего меня готовы поддерживать в городах с населением от полумиллиона и миллионниках, поэтому в первую очередь там мы открываем региональные штабы.

Был и другой социопрос, там тоже выяснилось много интересных вещей. Люди уверенно говорят, что у меня богатый муж, что то ли он меня содержит, то ли мама. Мне казалось, все знают, что я содержу себя сама, являюсь главным кормильцем семьи. Но, оказывается, нет. Значит, над этим надо много работать.

«Неудача, если займу не четвертое, а пятое место»

— Какой результат вы считаете неудачным для себя?

— Если займу не четвертое, а пятое место с результатом до 3%.

— Вы говорили, что после выборов вы намерены заняться созданием правой партии. Это окончательное решение?

— Есть два фактора, которые должны совпасть. С одной стороны, хороший результат на выборах как демонстрация потенциала и поддержки людей, с другой — поддержка спонсоров, которые готовы будут помогать мне и дальше. Политика — это очень дорого. Ты не можешь собрать деньги на партию только за счет пожертвований обычных людей. Большая политика с партией — это десятки миллионов долларов. Их можно собрать только при поддержке бизнеса, лучше крупного, при этом не государственного и не коррупционного. Трудная задача.

— Намерены ли вы создавать партию на базе «Гражданской инициативы», от которой пошли на выборы, или это будет что-то совершенно новое?

— «Гражданская инициатива» — прекрасный вариант. Поэтому я и вступила в нее, хотя не обязана была это делать по закону.

— Лидер «Гражданской инициативы» Андрей Нечаев в курсе, что вы хотите создавать собственную политическую силу на базе его партии?

— Мы с ним об этом говорили, он открыт к сотрудничеству.

— Если вы будете заниматься созданием партии, то уйдете из журналистики?

— Я и сейчас временно ею не занимаюсь. Но вообще да, может быть, придется уйти. ■

Полную версию интервью читайте на сайте www.rbc.ru

Возврат капитала в Россию в цифрах

Около 7,2 тыс.

деклараций было подано в период действия первой амнистии капитала (с июля 2015 по июнь 2016 года)

100

тыс. руб. —

штраф за неуведомление об участии в контролируемой иностранной компании (КИК)

5 тыс. руб. —

штраф за неуведомление физлица об открытии зарубежного счета, 75–100% от суммы валютной операции — штраф за незаконную валютную операцию с использованием зарубежных счетов

\$3 млрд

может составить объем выпуска специальных еврооблигаций для возврата капитала в Россию

183 ДНЯ

в календарном году надо пробыть за рубежом российскому гражданину, чтобы быть освобожденным от обязанности отчитываться о зарубежных счетах и движении средств по ним

73

От

стран Россия будет получать информацию начиная с 2018 года относительно россиян — владельцев зарубежных счетов (в результате присоединения к многостороннему соглашению об автоматическом обмене финансовой информацией)

Источник: РБК

Семь вопросов о новой налоговой амнистии

В круге втором

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

1. Что было в прошлом законе?

Первый закон — «О добровольном декларировании физическими лицами активов и счетов (вкладов) в банках» — был принят в 2015 году. Согласно ему любой россиянин мог раскрыть информацию о принадлежащем ему имуществе и счетах в иностранных банках без каких-либо дополнительных платежей и налогов. В обмен он получал освобождение от уголовной (по ряду экономических составов), административной и налоговой ответственности, связанной с приобретением и использованием таких счетов и активов. Задекларировать можно было недвижимость, транспорт, акции и доли участия в компаниях. Денежные средства в этом списке не значились (то есть в информации о банковском счете не нужно было указывать сумму денег на нем).

Еще одним законом в рамках кампании по возвращению капиталов в Россию стал закон о контролируемых иностранных компаниях (КИК). Согласно этому закону с 1 января 2015 года россияне обязаны декларировать свое участие в иностранном бизнесе и платить налоги с дохода от него. При условии ликвидации КИК до 31 декабря

2017 года ее собственник освобождался от уплаты НДФЛ в России за имущество, полученное в ходе закрытия компании (но, если от такой компании получены деньги, налог нужно уплатить).

Изначально планировалось, что действовать амнистия капиталов будет до 31 декабря 2015 года, но затем срок был продлен на полгода. К концу этого срока амнистией воспользовались 7,2 тыс. человек, сообщил сегодня журналистам Макаров.

Законопроекты поступили в Минфин России, сообщил РБК представитель ведомства. «Мы готовим проект положительного заключения правительства РФ на законопроект по внесению изменений в Налоговый кодекс и проект положительного отзыва на законопроект по декларированию. Надеемся, что федеральные органы исполнительной власти — соисполнители и правительство — нас поддержат», — говорится в сообщении.

2. Новая амнистия что-то меняет?

Новые законопроекты, по сути, продлевают действие прошлых. Но порядок действий в новых законопроектах прописан четче, считает юрист BGP Litigation Екатерина Власова, а условия лучше,

чем в прошлой деофшоризационной кампании.

«Во многих юрисдикциях весьма сложная процедура ликвидации. В частности, мы столкнулись с тем, что на Кипре местные органы были завалены заявлениями от российских резидентов, которые хотели ликвидировать там свои компании. И если

Предпринимателям будет предоставлена возможность задекларировать уже закрытые счета и компании (данной нормы не было в первом законе об амнистии капиталов)

российские резиденты — физические лица пожелали в прошлом году ликвидировать свою компанию, то просто не успевали это сделать в срок до 31 декабря 2017 года. В связи с этим продление срока «льготной ликвидации» — это очень важное решение», — сказал РБК партнер КИМГ Михаил Орлов, участвовавший в обсуждениях законопроектов.

Сроки «безналоговой» ликвидации КИК продлеваются до 1 марта 2019 года, указывает Власова. Важно, что теперь НДФЛ не будут об-

лагаться и денежные доходы, полученные в ходе ликвидации КИК.

3. Зачем нужна обратная сила?

Сейчас в Налоговом кодексе записано, что от НДФЛ освобождается только имущество (по его стои-

мости), полученное физлицом от ликвидированной иностранной компании. А теперь под освобождение попадают и денежные средства. Это хорошая новость, к тому же этой норме придается обратная сила, отмечает руководитель практики налоговых споров «МЭФ-Аудит РКФ» Александр Овеснов. «Это значит, что теоретически ею могут воспользоваться и декларанты по предыдущей амнистии, если такие денежные средства были получены ими после 1 января 2016 года. Такое решение

представляется справедливым, поскольку лица, воспользовавшиеся условиями амнистии ранее, не должны находиться в худшем положении, чем те, кто не сделал этого первоначально», — считает Овеснов.

Сегодня невозможно задекларировать доходы, которые были получены в 2016 году, говорит заместитель руководителя налоговой практики «НАФКО-Консультанты» Максим Волобоев. Поправки продлевают действие амнистии на налоговые периоды 2017 и 2018 годов, за которые надо отчитаться до 2019 года. Прошлая налоговая амнистия касалась правоотношений, которые возникли до 1 января 2016 года. Если не распространить действие новой амнистии на 2016 год, то этот налоговый период может подпасть под налоговые, административные и уголовные санкции, объясняет Волобоев.

4. Что будет с теми, кто уже заплатил НДФЛ с денег, полученных от КИК?

«Предусматривая на будущее такую норму, нужно было придать ей обратную силу, чтобы не наказывать тех, кто уже вернул деньги в страну и уже заплатил с них 13%», — говорит Орлов. По его словам, это скорее нужно считать

не дополнительной льготой, а «исправлением ошибок предыдущего законодательства».

Налог на доходы физических лиц является федеральным налогом, который уплачивается в бюджеты регионов. Возвращение из бюджетов уплаченного НДФЛ может стать выпадающим доходом, признает Орлов. «Однако эта сумма не сопоставима с выгодой, которую получит государство, обеспечившее условия для возврата капитала. Вряд ли речь идет о сумме больше одного миллиарда рублей», — говорит он.

Такого же мнения придерживается один из авторов законопроекта Анатолий Аксаков. По его словам, потери от выпадающих доходов будут минимальны и уступят полученной выгоде.

5. Нет ли конфликтов поправок с жестким валютным законодательством?

Старший налоговый менеджер IPT Group Илья Бурцев видит в возможности безналогового получения денежных средств в результате ликвидации иностранной компании основной «подводный камень» поправок. «Сложность заключается в том, что зачисление денежных средств от иностранной компании в результате ликвидации на счет физлица, открытого в зарубежном банке, скорее всего, потребует внесения изменений в недавно уже измененное законодательство о валютном регулировании — сейчас такая валютная операция прямо не поименована как разрешенная», — указывает Бурцев.

Исходя из действующего законопроекта полученные на зарубежный счет валютного резидента России денежные средства от ликвидируемой компании будут освобождаться от налогообложения по НДФЛ, но остается риск нарушения валютного законодательства (штраф от 75 до 100% от зачисленной суммы), утверждает он.

6. Что еще нового есть в поправках?

Как отметил Макаров, внесенный пакет законопроектов учитывает предложения бизнес-сообщества. В частности, предпринимателям будет предоставлена возможность задекларировать уже закрытые счета и компании (данной нормы не было в первом законе об амнистии капиталов). В декларации можно будет указать счета и вклады в зарубежных банках, открытые по состоянию на 1 января 2018 года, а также зарубежные счета, открытые до 1 января 2018 года и закрытые на дату подачи декларации, следует из законопроекта.

В законопроекте также предлагается освободить от штрафов за нарушение сроков подачи уведомлений о КИК, если эти уведомления будут поданы одновременно со специальной декларацией о зарубежных активах и счетах, отмечает Власова.

Сейчас спецдекларацию можно подать только в налоговый орган по месту жительства или пребывания. На новом этапе амнистии

декларацию можно будет подать в любой налоговый орган. Предполагается также предоставить право на повторную подачу специальной декларации тем, кто уже отчитался во время первого этапа декларирования, говорит Овеснов, причем такая новая декларация не должна считаться уточнением ранее поданной. «Другими словами, для предыдущих участников амнистии появляется возможность дополнительно задекларировать свои активы, которые по каким-то причинам не были ими указаны в первоначальной декларации», — объясняет он.

Еще одно нововведение — предлагается установить, что амнистия не распространяется на налоги, подлежащие уплате физлицами в отношении прибыли или имущества КИК, в том числе заявленных. «Если заявленная КИК не будет ликвидирована, с ее доходов и имущества необходимо будет уплачивать налоги в общем порядке», — указывает Овеснов.

7. Будет ли новая амнистия успешнее прошлой?

Новая амнистия будет успешнее предыдущей, считает Власова. «В отличие от 2015 года сейчас порядок декларирования активов и иностранных компаний урегулирован и расписан гораздо четче», — говорит юрист.

С момента предыдущей «амнистии» произошли масштабные перемены в международном налогообложении, говорит Овеснов. «ФНС России подписала несколько международных соглашений, предусматривающих автоматический обмен финансовой и налоговой информацией. Количество стран, осуществляющих налоговый обмен, стремительно растет, и даже такие «классические» офшорные территории, как Британские Виргинские острова, уже подтвердили готовность участвовать в обмене», — напоминает он. Эта амнистия капитала будет воспринята представителями бизнеса более внимательно, чем предыдущая, предполагает эксперт.

Бизнесменам выгоднее сэкономить и воспользоваться амнистией, чем ждать, пока налоговые органы сами получат информацию и начнут выписывать штрафы, подытоживает Власова.

По словам автора законопроекта Андрея Макарова, принятие этих поправок позволит защитить российский бизнес и российских граждан в рамках того обмена, который сейчас идет между налоговыми службами. Он отметил, что все материалы по законопроектам направлены в FATF (Международная группа финансовых действий по борьбе с отмыванием доходов). «Все амнистии любая страна должна согласовывать с FATF, это очень важный момент борьбы с отмыванием денег», — указал Макаров, отметив, что предыдущий текст также согласовывался с FATF.

Еще один соавтор проекта, Павел Крашенинников, подчеркнул, что «поправка в Уголовный кодекс говорит о том, что возврат капиталов преследоваться не будет». «Сейчас самое время возвращаться», — сказал он. ■



СОЧИ 18
РОССИЙСКИЙ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ
ФОРУМ

15–16
ФЕВРАЛЯ

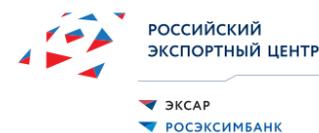
ДО ВСТРЕЧИ В СОЧИ!

rusinvestforum.org

Генеральный спонсор



Генеральный партнер



Стратегический партнер



Официальный автомобиль Форума



GENESIS

Официальный партнер



Официальный партнер



Официальный партнер



Банк-партнер



Официальный авиаперевозчик Форума



РОСКОНГРЕСС

Реклама 6+

Банк ВТБ (ПАО); АО «ЭКСПАР»; ПАО «Сбербанк»; АО РОСЭКСИМБАНК; ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»; ПАО «Почта Банк»

РЕТЕЙЛ | Определился партнер Global Blue в России

Рубен Варданян вернет иностранцам налоги

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,
ЕЛЕНА СУХОРУКОВА,
ЛЕОНИД ГРИБКОВ

Один из крупнейших в мире операторов tax free — Global Blue — не решился работать на российском рынке самостоятельно. Развивать бизнес швейцарская компания будет вместе с известным предпринимателем Рубеном Варданяном.

Швейцарская Global Blue, глобальный оператор системы tax free, создает для работы в России совместное предприятие с Рубеном Варданяном. Об этом говорится в сообщении Global Blue, поступившем в редакцию РБК. Опыт Global Blue необходим для успешной реализации проекта, приводятся в сообщении слова Варданяна.

Система беспошлинной торговли будет запущена в торговых центрах премиум-класса, к сотрудничеству будут привлекаться «ведущие бренды», уточняет Global Blue. (Так, Анна Дубровина, представитель Mercury — оператора люксовых товаров, управляющего в том числе ЦУМом в Москве и ДЛТ в Петербурге, сообщила РБК, что компания уже подписала с Global Blue договор о сотрудничестве.)

Global Blue обещает, что внедрит трехступенчатую модель предоставления налоговой компенсации: в магазине будут выписываться и чек и соответствующий документ на возврат НДС, на таможенном контроле — ставиться специальная отметка, а через офисы «в основных аэропортах» — возвращать деньги.

Представитель Рубена Варданяна и старший вице-президент Global Blue Хорхе Касаль отказались уточнить доли партнеров в СП. Варданян лишь передал через представителя, что СП с Global Blue позволит сделать дополнительное ценностное предложение для иностранных туристов, что в потенциале повлияет на их выбор России как направления для шоппинга.



Рубен Варданян уверен, что tax free сможет привлечь туристов в Россию

Практически во всех странах присутствия Global Blue работает напрямую, следует из отчетности компании. Совместный бизнес с местными партнерами у глобального оператора tax free есть в Японии, Ливане, Малайзии и Турции.

При этом еще в декабре 2016 года Global Blue зарегистрировала в России ООО «Глобал Блю», свидетельствуют данные ЕГРЮЛ. Компания, гендиректором которой является Наталья Яшкина, на 100% принадлежит структурам Global Blue. В со-

общении об СП с Варданяном уточняется, что Яшкина будет руководить общим проектом.

Представитель Варданяна не смог пояснить, имеет ли ООО «Глобал Блю» какое-либо отношение к совместному проекту.

В последние годы въездной турпоток в Россию не растет, свидетельствуют данные Росстата. В январе — сентябре 2017 года в России побывали почти 19 млн иностранцев, что на 3% меньше, чем за аналогичный период 2016-го. Лидируют по количеству приезжающих из Украины (6,6 млн человек), Казахстана (2,7 млн) и Китая (1,2 млн). Что касается стран, которые не граничат с Россией, то наибольший въезд зафиксирован из Германии — 500 тыс. человек.

Система tax free работает в России с января 2018 года, когда стартовал очередной налоговый период

Чем известен Рубен Варданян

В последнем рейтинге Forbes «200 богатейших бизнесменов России» 49-летний основатель инвестиционной компании «Тройка Диалог» Рубен Варданян занимает 99-е место с состоянием \$950 млн. Варданян и его партнеры продали «Тройку Диалог» Сбербанку в 2011 году за \$1,35 млрд. В 2013-м финансист основал инвестиционную компанию «Варданян, Бройтман и партнеры», которая инвестировала, в частности, в КамАЗ, перевозчика нефтеналивных грузов «Балттранссервис», ИД Mediacrat (журнал «Большой спорт» и др.), онлайн-продавца железнодорожных билетов УФС.

по НДС. Документооборот в электронной форме между всеми участниками tax free — ретейлером, оператором системы, Федеральной таможенной службой, Федеральной налоговой службой и покупателем — заработает только с октября 2018 года.

Министерство промышленности и торговли подготовило возможный список адресов участников системы tax free. Соответствующий проект постановления ведомства опубликовало 29 ноября на портале нормативных актов. В список вошли магазины в Москве, Петербурге, Сочи, Новгороде, Калининграде и Владивостоке. Вернуть налог 18% смогут покупатели не из стран Евразийского союза, которые совершили в России покупку стоимостью от 10 тыс. руб.

О том, что Global Blue будет участвовать в запуске системы tax free в России, в интервью РБК еще в декабре 2016 года рассказывал руководитель Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович. По его словам, вместе с Global Blue выход на российский рынок планирует и другой крупный международный оператор — Premier Tax Free. Весной 2017 года участие этих глобальных игроков подтвердил и руководитель департамента налоговой и таможенной политики Минфина Алексей Сазанов.

В Premier Tax Free не ответили на запрос РБК.

Создается в России и собственный оператор tax free. Под брендом Hi Sky, как сообщало в конце 2017 года агентство RNS, будет работать ООО «Скай Финсервис». Его бенефициарами, по данным ЕГРЮЛ, являются Анна Беляева, Роман Голивкин и Андрей Пилюгин. ■

Чем известна Global Blue

Базирующаяся в Швейцарии Global Blue называет себя мировым лидером в tax free шоппинге. Возвратом НДС иностранным покупателям компания занимается с 1980 года и сейчас оказывает соответствующие услуги в 40 странах на пяти континентах, ука-

зано в последнем отчете Global Blue за финансовый год, закончившийся в марте 2017 года. Выручка Global Blue в апреле 2016-го — марте 2017 года составила почти €417,9 млн, EBITDA — €165,4 млн, чистая прибыль — €28,6 млн. В компании по всему

миру работают более 1,9 тыс. человек. Крупнейшим рынком для Global Blue является Германия, где в предыдущем финансовом году компания заработала €60,6 млн. В 2012 году всю Global Blue у инвестиционной компании Equistone вы-

купили американская Silver Lake и швейцарская Partners Group. Сумма сделки, по информации The New York Times, составила \$1,2 млрд (примерно €986 млн). В 2007-м Equistone заплатила за Global Blue €360 млн.

СДЕЛКА Fujifilm поглощает Xerox

«Ксерокс» теряет родные цвета

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,
АННА БАЛАШОВА

Японская Fujifilm поглощает американского производителя копировальной техники Xerox. Сделка стоимостью \$18 млрд позволит компаниям добиться значительной экономии затрат, в том числе за счет увольнения 20% сотрудников.

В среду, 31 января, японская компания Fujifilm объявила о поглощении американского производителя принтеров Xerox. Компания из США будет объединена с Fuji Xerox Co. — совместным предприятием Fujifilm и Xerox, которое с 1962 года занимается продажей принтеров и копировальной техники в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Новая компания получит название Fuji Xerox, Fujifilm получит в ней 50,1%, остальное будет распределено между действующими акционерами Xerox.

Некопируемое прошлое

Основанная в 1934 году японская компания Fujifilm изначально специализировалась на производстве фотопленки, пик продаж которой пришелся на 2000-е годы. Еще в 1980-е компания в ожидании перехода к цифровым технологиям начала диверсифицировать бизнес.

Сейчас среди направлений деятельности Fujifilm — производство фототехники, оптических устройств, полупроводниковых материалов, устройств для записи информации, биоматериалов, медицинского диагностического оборудования и др. Выручка Fujifilm в 2017 году составила \$20,7 млрд, что на 5,7% ниже, чем в 2016 году. Чистая прибыль компании за год выросла на 12,9%, до \$1,1 млрд.

Основной конкурент Fujifilm на рынке фотопленки — американская Eastman Kodak — также находился в затишном кризисе из-за падения спроса на свой основной продукт и в начале 2010-х годов едва не обанкротился. Как и Fujifilm, компания ищет для себя новые рынки. Например, с 2016 года она производит смартфоны Kodak Ektra. А в начале января Kodak объявила, что создает собственную криптовалюту под названием KODAKCoin. После этого объявления акции компании на Нью-Йоркской фондовой бирже выросли на 92%, до отметки \$5,95.

Xerox была создана в 1906 году под названием Harold Photographic Company и изначально занималась изготовлением фотобумаги. Магистральный путь ее развития изменился в 1950-е, после изобретения способа копирования изображения на обычную бумагу. Компания сменила название на Xerox (от грече-

ского слова «зирос» — сухой). Американская корпорация прославилась на весь мир своими копирующими аппаратами, ее название стало словом нарицательным. Однако в последние годы из-за усиливающейся конкуренции и повсеместного перехода на электронный

единяют функции принтера, сканера и копировального аппарата). «Xerox занимает небольшую долю в розничных продажах, основным для него является b2b-сегмент. Fujifilm в рознице — один из лидеров на рынке фотокамер», — отметил Андреев.

Выручка Fujifilm в 2017 году составила \$20,7 млрд, что на 5,7% ниже, чем в 2016 году. Чистая прибыль компании за год выросла на 12,9%, до \$1,1 млрд

документооборот выручка Xerox начала снижаться. В частности, в 2015 году падение составило 9,5%, в 2016-м — 6%, в 2017-м — около 5%, до \$10,8 млрд, по данным неаудированной отчетности. При этом по итогам прошлого года компания должна получить \$207 млн чистой прибыли вместо \$460 млн убытка в 2016 году.

По словам представителя «М. Видео» Валерии Андреевой, в российской рознице компании представлены в разных сегментах: Fujifilm в разделе фототоваров, а Xerox — принтеров и многофункциональных устройств (МФУ, объ-

Объединение переживут не все

Как указано в пресс-релизе Fujifilm, сделка поможет сократить издержки Xerox. Предполагается, что слияние позволит сэкономить \$1,7 млрд к 2022 году. Объединение также позволит обеим компаниям расширить свою географию. До этого компания Fuji Xerox работала в основном в Японии и Восточной Азии, Xerox, в свою очередь, развивался на американском и европейском рынках. При этом объединенное предприятие Fujifilm и Xerox считается одной из самых

успешных трансграничных компаний. Это партнерство помогло Xerox успешно противостоять японским конкурентам, в то время как Fujifilm вышла в новые для себя сегменты бизнеса.

Среди прочего экономить затраты новая объединенная компания будет за счет сокращения персонала. По словам представителя Fujifilm, которого цитирует WSJ, после закрытия сделки около 20% сотрудников совместного предприятия, или порядка 10 тыс. человек, будут уволены в рамках реорганизации.

Аналитик научно-исследовательского института при токийском университете Токай Масахико Ишино, чьи слова приводит издание, согласен с тем, что сделка поможет сократить расходы, но при этом он сомневается в перспективности рынка, называя компании «динозаврами».

Инвесторы к слиянию Fujifilm и Xerox отнеслись скептически. Накануне объявления о сделке акции Fujifilm упали на 8,3%. При этом ценные бумаги Xerox подорожали на 5,2%.

Стоимость сделки оценивается в \$18 млрд. Решение было одобрено советами директоров обеих компаний 30 и 31 января. Сделку планируют закрыть во втором полугодии 2018 года. Главой Fuji Xerox станет гендиректор Xerox Джефф Джейкобсон. ■

ИССЛЕДОВАНИЕ Sberbank CIB рассчитал «Индекс Иванова» за 2017 год

Средний класс подорожал на 2%

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

Зарплаты среднего класса в прошлом году увеличились на 2%, оценили аналитики Sberbank CIB. Но цены росли быстрее — официальная инфляция составила 2,5%.

Зарплаты среднего класса выросли на 2% в 2017 году — быстрее, чем в предыдущем (тогда было 1,7%), следует из обзора «Индекс Иванова», который ежеквартально готовят аналитики Sberbank CIB. Однако этот рост стал возможным за счет прибавки лишь у 33% респондентов (в среднем на 5,9%). «Ивановы» в данном случае — респонденты со средним уровнем дохода, которых социологи опрашивают по всей России.

Таким образом, темпы роста зарплат среднего класса оказались ниже инфляции, которая в 2017 году достигла в декабре исторического минимума 2,5%. Средняя зарплата россиян в целом, согласно официальной статистике, в 2017 году выросла на 7,2% по сравнению с 2016-м, а реальная (с поправкой на инфляцию) — на 3,4%.

При этом средний класс не собирается возвращаться к стандартам потребления, которые наблюдались до кризиса, даже с учетом роста доходов, следует из обзора Sberbank CIB. Если «Иванову» поднять зарплату на 1 тыс. руб., из этих денег он потратит на продукты только 20% (хотя сейчас 39% его заработка тратится на еду), 15% пойдут на одежду и товары для дома (сейчас 16%), а 13% станут накоплениями (сейчас 7% от дохода). Однако по сравнению с прошлым годом в четвертом квартале респонденты стали меньше экономить на еде (65 вместо 71%), покупая товары в более дешевых магазинах или отказываясь от деликатесов. 22% опрошенных просто потребляли меньше еды, чем раньше (вместо 26% годом ранее).

Опрос «Ивановых» проводится исследовательским агентством Sint по поручению Sberbank CIB, его методика соответствует опросам Росстата и оценкам потребительской уверенности, которые применяются в Евросоюзе. Респондентами выступают 2300 граждан в возрасте 18–65 лет, проживающих в 164 го-

родах России с населением более 100 тыс. человек.

В целом «Индекс Иванова», который учитывает оценку и прогноз как собственного благополучия, так и экономики всей

Средний класс не собирается возвращаться к стандартам потребления, которые наблюдались до кризиса, даже с учетом роста доходов

страны, а также готовность совершать крупные покупки, в четвертом квартале составил –10%. Затрехлетнюю историю наблюдений он достигал наиболее низких значений в конце 2014–2015 годов (до –24%). Лучше, чем сейчас, настроения среднего класса последний раз были в середине 2014 года, до обвала рубля на фоне введения санкций и падения цен на нефть.

Число представителей среднего класса, которые собирались

провести новогодние праздники дома, в конце 2017 года выросло до 95%. «Подавляющее большинство «Ивановых» планировали (опрос проводился в четвертом квартале. — РБК) провести но-

вогодние каникулы в этом году дома — 95 против 92% в 2016 году. Доля тех, кто планировал отправиться в путешествие внутри страны, снизилась с 6 до 4%, а тех, кто собирался поехать за рубеж, — с 2 до 1%», — отмечается в докладе. Увеличение на 3 п.п. доли респондентов, желающих остаться дома, способствует росту розничных продаж в январе на 1%, прогнозируют аналитики.

Оценка средним классом собственного благосостояния тем

не менее стала оптимистичнее. 5% опрошенных считают, что их положение в ближайший год улучшится (в предыдущем квартале таких было 3%). Но оценка личного благосостояния в течение последних 12 месяцев остается в отрицательной плоскости (–14%, тремя месяцами ранее было –16%).

Главной проблемой, с точки зрения среднего класса, остается коррупция (64%), причем озабоченность ею выросла с 59% в прошлом квартале. Замедление роста цен до исторического минимума снизило озабоченность инфляцией до 48 с 49% кварталом ранее. Но при этом растут опасения респондентов из-за безработицы (об этом говорят 55% «Ивановых»).

Рекорда (9,7%) достигла доля людей, которые хотели бы устроиться на полный день, но не могут и работают в формате неполной занятости. Количество представителей среднего класса, волнующихся из-за возможного увольнения, снизилось на 2 п.п., до 40%, в четвертом квартале, однако это по-прежнему высокий результат по историческим меркам, отмечают эксперты. ■

Почему не стоит всецело доверять системе KPI

Фиктивная эффективность

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Наказывая сотрудников штрафами за невыполнение завышенных показателей, компании подталкивают их к имитации бурной деятельности и даже откровенному мошенничеству.

Ключевые показатели эффективности (KPI) считаются беспристрастным методом оценки: они позволяют оценить результат работы сотрудника за определенный период времени. Компании рассматривают их и как инструмент мотивации: каждый видит, что ему надо улучшить в работе, чтобы получить премию, продвижение по службе или хотя бы не подпасть под штрафные санкции.

Однако все чаще компании и ученые-экономисты сталкиваются с тем, что в действительности KPI работают не на эффективность, а против нее: стараясь достичь нерационально высоких показателей, сотрудники либо прибегают к махинациям, либо перестают верить в свои силы. Компании отказываются от традиционной системы KPI: например, не используют популярные листы оценки сотрудников и вводят дискреционные вознаграждения.

Куда приводят мечты

В сентябре 2016 года американский банк Wells Fargo оказался в центре скандала: выяснилось, что работники банка в течение четырех лет открывали счета и выпускали кредитные карты для клиентов без их согласия. Создавая фейковые адреса электронной почты и отправляя с них фальшивые заявления на выдачу карт, сотрудники открыли около 3,5 млн никем не востребованных банковских счетов. В афере участвовали 5300 человек, работавших в банке. Сами они объяснили в прессе, что у них не было другого выбора: установленные руководством запреты KPI можно было достичь только путем такого мошенничества. Например, некоторые сейлзы должны были продавать по 20 услуг ежедневно. Регулирующие органы, главным из которых было Бюро по финансовой защите потребителей США, наложили на банк штраф в размере \$185 млн.

История поучительная: вместо повышения эффективности банк понес потери. И пример Wells Fargo не единственный. В феврале 2017 года сотрудник розничной сети по продаже игровых консолей и видеоигр GameStop (7,1 тыс. ма-

газинов по всему миру) рассказал, как новые KPI подрывают продажи и вынуждают сейлзов лгать покупателям. Внедряемая руководством программа с пафосным на-

званием «Круг жизни» требовала, чтобы определенный процент от реализуемой продукции составляли старые игры и консоли. Продать их было гораздо труднее, чем новые, выполнение KPI по которым затруднений не вызывало. Чтобы выполнить норму, сотрудники начали систематически говорить

покупателям, что в их магазины не завозят новую продукцию, и предлагали им старые игры и консоли. В итоге продажи продукции в целом стали снижаться.

Компании должны избегать формальной работы с KPI — от руководства требуется ясное понимание, что именно оно хочет улучшить. Например, одна из работающих с Korn Ferry Hay Group сервисных компаний решила отказаться от стандартных финансовых KPI (таких, как рост выручки и прибыли), отражающих краткосрочный успех, и перейти на критерии, связанные с качеством обслуживания клиентов

Формальный подход к KPI сплошь и рядом приводит к тому, что оценивается объем работы, но не ее качество. «Жесткие и четкие KPI хорошо работают, как правило, только в теории», — говорит Нэда Сонгин, генеральный директор консалтинговой компании Korn Ferry Hay Group Russia. — Основ-

ная причина в том, что они не связаны с реальными мотиваторами людей, а механизмы их внедрения, коррекции, исполнения очень редко бывают эффективными».

«Механическая отгрузка услуг»

Чтобы KPI работали, они должны соединять в себе цели бизнеса и реальные возможности каждого сотрудника. «Стандартным показателям очень сложно удовлетворить два этих требования», — поясняет Сонгин. — Они либо упускают из виду конечные цели организации, либо являются нереалистичными, либо включают в себя совершенно не те показатели, которые действительно важны для сотрудника».

Даже в относительно простых случаях KPI могут работать против компании. Казалось бы, чего проще — установить для сейлзов ежемесячные цели по продажам, а для отдела маркетинга — сумму сделок по привлеченным клиентам? Однако если речь идет не о продажах обычных товаров, схема быстро начинает пробуксовывать. С этим столкнулось руковод-

ство бизнес-клуба R2, решившее в конце 2016 года повысить продажи клубных карт и дополнительных услуг. «Когда мы установили KPI, то работа отдела продаж чуть не превратилась в механическую отгрузку услуг», — говорит Кирилл Краснов, соучредитель R2.

Бизнес клуба построен на том, что предприниматели покупают возможность работать небольшими группами под руководством ментора. Стремясь повысить продажи, сейлзы начали привлекать в группы новых членов, старым с ними оказалось некомфортно и неинтересно. В результате старые клиенты стали покидать клуб, и финансовые показатели R2 упали почти в два раза. «Мы поняли, что KPI не актуальны, потому что в погоне за ними мы продавали не совсем то и не совсем тем», — говорит Краснов. В этом случае сейлзы оказались сознательными и доложили руководству о проблеме. Практика KPI привела в компании менее полугодом.

Но даже если речь идет о продажах обычных товаров, суровые KPI приводят к тому, что в работе сейлзов появляется «комиссионное дыхание»: покупатели чувствуют, что продавец думает не об их интере-

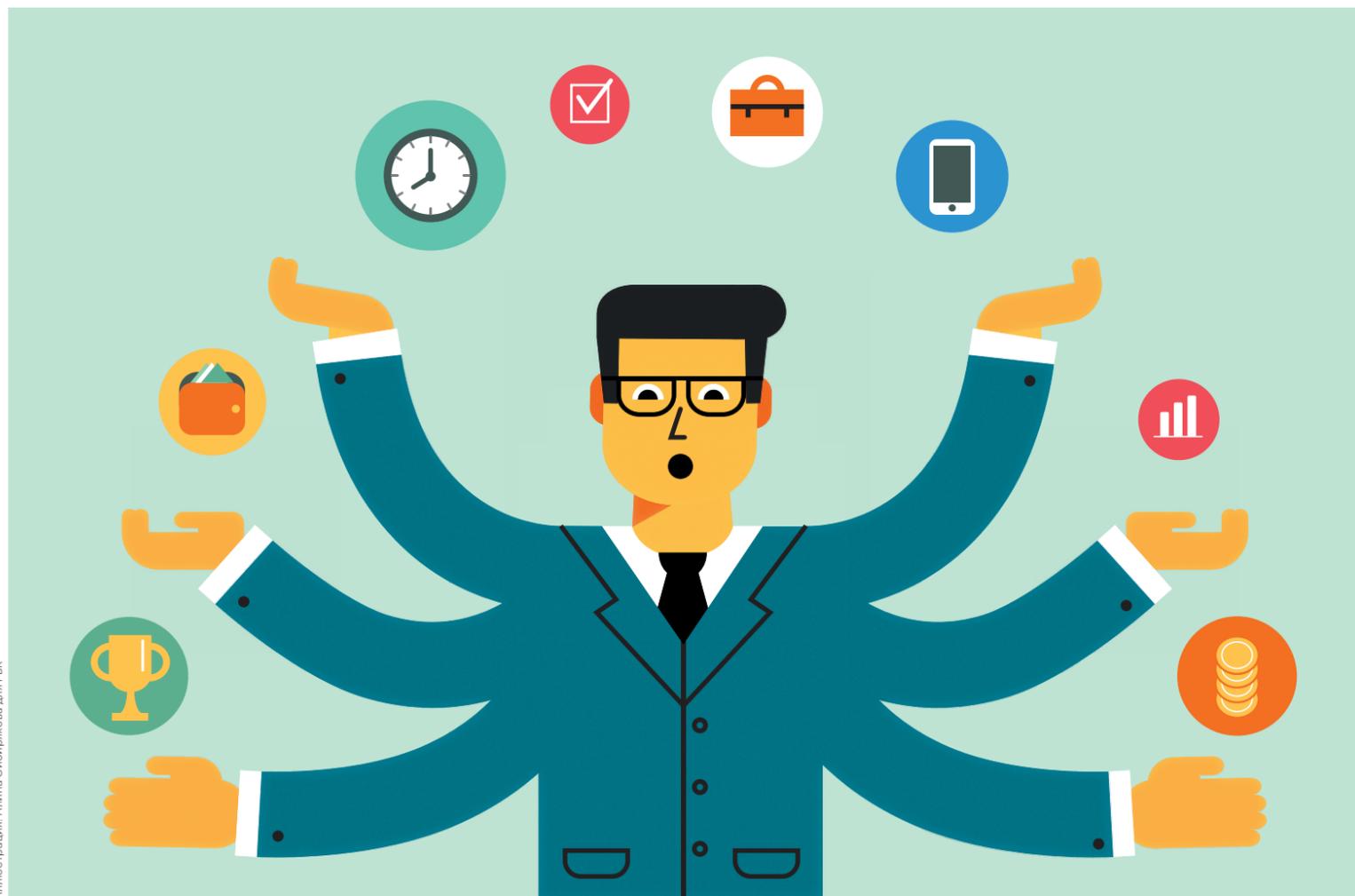


Иллюстрация: Алина Сибирякова для РБК

сах, а лишь о том, как получить максимальную комиссию, агрессивно навязывает товар. И это негативно влияет именно на продажи.

Компании ошибаются не только в самих показателях, но и в рациональных периодах оценки. «Один из наших клиентов — крупный производитель упаковки — несколько лет назад внедрил KPI для сейлзов, — рассказывает владелец компании Up Business Coaching Алексей Галицкий. — Периодом для оценки они установили квартал: за это время можно увидеть определенный уровень продаж, в том числе и в работе с новыми клиентами». Однако первый же квартал выявил проблемы: количество встреч и звонков было гораздо ниже, чем в запланированных KPI. Но, к удивлению руководства, по итогам года все поставленные цели были достигнуты.

Разобравшись в ситуации, компания выяснила, что объективно каждый продавец может вести не более трех-пяти крупных клиентов, поддерживая с ними тесное общение, и в конечном счете прийти к соглашению о сотрудничестве. Но происходит это не быстро: за три-шесть, а порой и за девять месяцев. Таким образом, оценивать работу поквартально оказалось нецелесообразно. Более того, руководство выявило и опасную проблему: потенциальные клиенты, видя, что сейлзы спешат заключить сделку до конца квартала, начинали давить на них, чтобы в обмен на быстрое заключение получить себе более выгодные условия. «Из-за возникшего диссонанса между долгосрочной стратегией компании и интересами продавцов компания приняла решение убрать квартальный KPI. Теперь у сотрудников есть окладная часть и годовой бонус по результатам работы», — говорит Галицкий.

То, как неверно выбранный период оценки может подорвать финансовые показатели, продемонстрировали экономисты Гарвардской школы бизнеса. Они провели эксперимент в одной из крупнейших розничных сетей Швеции, желавшей поднять продажи: заставили сейлзов выполнять не обычные, ежемесячные, а ежедневные показатели продаж. Это привело к взлету объема реализованной продукции, особенно для тех, кто раньше был не самым лучшим продавцом: теперь они продавали в среднем на 18% больше товаров в день. Однако, изучив финансовые показатели за тот месяц, когда проводился

KPI в цифрах

85%

компаний измеряют эффективность сотрудников

5

KPI в среднем приходится на каждого сотрудника

20–25%

компаний удается улучшить операционную деятельность с помощью KPI

80

тыс. человеко-часов в год тратила компания Adobe на измерение эффективности сотрудников

\$185

млн штрафа должна заплатить Wells Fargo за махинации сотрудников с выполнением KPI

Источники: Advanced Performance Institute, Actuate Corporation, Adobe

эксперимент, исследователи обнаружили, что выручка компании упала: в погоне за выполнением ежедневных показателей продавцы сосредоточились на относительно дешевых товарах и почти перестали продавать дорогие, которые ощущимо влияли на средний чек. Требуя от сотрудников ежедневного рвения, сеть провалила план на месяц.

Знать меру

Врожденный порок KPI — стремление выразить эффективность сотрудника в цифрах. На измерения уходит много времени (в некоторых компаниях сотрудникам

приходится тратить на измерения столько же времени, сколько и на саму работу), сил и средств. Причем нередко компании могут замерять рутинные и мало на что влияющие показатели. «Традиционный сценарий — KPI перерождается в отчетный инструмент, который ни к чему не мотивирует сотрудников, — говорит Павел Овчинников, коммерческий директор ELMA (разработчик одноименной системы управления бизнес-процессами). — То есть мы определили цели компании, показатели, автоматизировали процесс оценки, но в итоге показатели не достигаются. Сотрудники, видя, что не получают премию, говорят, что показатели в принципе недостижимы». В результате через два-три года KPI вырождаются в отчетную систему: руководство, сопоставляя цифры, постоянно ругает сотрудников за проваленную работу. Те терпят и не знают, что делать.

Проблема еще и в том, что далеко не все поддается оцифровке. По каким показателям, например, оценивать эффективность отдела дизайна — по числу выброшенных в мусорную корзину эскизов? Осознавая это, компании с начала 1990-х стали пытаться формализовать мнения менеджеров о своих подчиненных. Так возник один из наиболее одиозных атрибутов, связанных с KPI, — листы оценки персонала, где работа сотрудников оценивается по пятибалльной шкале или в суждениях вроде «выше ожидаемого уровня», «гораздо ниже ожидаемого» и т.п. К концу 2010-х листы оценки превратились в широко распространенную в крупных компаниях практику.

Первые сомнения в целесообразности этого инструмента выразил профессор Высшей школы управления им. Андерсона при Калифорнийском университете Сэмюэл Калберт, опубликовавший в 2008 году книгу «Избавьтесь от листов оценки!». Калберт утверждает, что листы оценки разрушают командную работу, поскольку создают в коллективе атмосферу нездорового соперничества. Кроме того, он обратил внимание на другой очевидный минус, связанный с этим методом: листы оценки не устраняют субъективность отношения менеджера к своим сотрудникам. Более того, они придают этой субъективности «научный» вид.

В 2012 году по репутации листов оценки был нанесен удар: от их применения отказалась

Microsoft, которая ранее была одним из самых ярких приверженцев этого инструмента. Причины, судя по всему, были весьма серьезные. По словам бывшего разработчика компании, руководство насаждало формальный подход к оценке сотрудников. Менеджеры боялись хвалить людей и старались изобразить правдоподобную взвешенную картину: например, в команде из десяти человек менеджер обычно оценивал двоих на «отлично», семерых относил к середнякам, а одного обязательно клеймил за плохую работу. Известный американский публицист Курт Эйхенвальд считает эту систему оценки персонала одной из главных причин, почему Microsoft к концу 2000-х уступила ряд перспективных рынков конкурентам: «Если бы Microsoft наняла на работу главных персон ИТ-рынка еще до того, как они стали известны, — Стива Джобса, Марка Цукерберга, Ларри Пейджа, Ларри Эллисона и Джеффа Безоса, ее менеджерам приходилось бы, независимо от их работы, ставить двоим из них «ниже ожидаемого», а еще одному — «очень плохо».

Исследование, проведенное консалтинговой компанией GuideSpark в 2014 году, показало, что три четверти сотрудников не верят в то, что листы оценки персонала могут улучшить их работу. Вслед за Microsoft отказались от них сразу несколько крупных технических компаний, в частности Adobe и Dell. Затем явление стало распространяться и на другие сферы. В 2015 году консалтинговая компания Accenture, в штате которой 330 тыс. сотрудников, заменила их более гибкой системой, в которой менеджеры сами решают, о ком из сотрудников и что сообщать наверх. A Deloitte стала использовать вместо них списки из четырех простых вопросов (например, «Следует ли повысить этого сотрудника?»).

Тем не менее компаний, решивших отказаться от листов оценки, до сих пор немного: к настоящему времени всего около 6% участников списка Fortune 500 сделали это.

Работа над ошибками

Даже руководители компаний, имевших негативный опыт работы с KPI, считают полный отказ от этого инструмента неразумным. «В идеале ключевые показатели эффективности связывают цели компании, идущие от руководства, и то, как рядовые сотрудники на

самом деле выполняют работу, — уверен Павел Овчинников. — Крупным компаниям без этого связующего звена не обойтись».

Другое дело, что компании должны избегать формальной работы с KPI — от руководства требуется ясное понимание, что именно оно хочет улучшить. Например, одна из работающих с Korn Ferry Hay Group сервисных компаний решила отказаться от стандартных финансовых KPI (таких, как рост выручки и прибыли), отражающих краткосрочный успех, и перейти на критерии, связанные с качеством обслуживания клиентов. «Они ввели новые показатели, отражающие скорость обслуживания и ценность клиента для компании, и сфокусировались на них», — говорит Сонгин.

Сами показатели требуют тонкой настройки — устанавливая их нужно, советуясь с сотрудниками и сохраняя возможность корректировки цифр. Некоторые компании отменяют KPI не только для творческих отделов вроде дизайна и разработки, но и для отдельных работников. «Когда сотрудник четко видит цели компании и оперирует показателями эффективности, цифрами, можно ему убрать KPI, чтобы снизить уровень стресса. Так мы сделали с нашим SMM и email-маркетингом», — говорит руководитель онлайн-школы Englishdom Максим Сундалов. Точно так же поступили в школе и с теми сотрудниками, которые работают уже много лет без какого-либо карьерного роста. «Они уже доказали свою эффективность. Есть и такие сотрудники, которыми мы дорожим, но которые в силу каких-то обстоятельств или характера не хотят развиваться. Таким мы тоже снимаем KPI, хотя и продолжаем отслеживать их метрики», — говорит Сундалов.

Консультанты считают, что формализованные KPI можно уравновесить также субъективными выводами менеджмента относительно эффективности сотрудников. «Сегодня все большую популярность приобретает феномен дискреционного вознаграждения, когда часть премии остается открытой и зависит от решения руководства, совета директоров или специального комитета по вознаграждению», — говорит Нэда Сонгин. Такой подход не отменяет систему KPI, а добавляет ей необходимую гибкость, позволяющую более эффективно мотивировать работников. ■

CLASSIFIED | НЕДВИЖИМОСТЬ

РЕКЛАМА

biztorg.ru

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

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва,
ул. Профсоюзная, д. 78, стр.1, ОГРН 1027700316159
Реклама 16+

Открой свой бизнес
под известным брендом

РБКБИЗТОРГ

ПРОДАЖА ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА

Московская обл., Подольский р-н,
г/п Львовский, р/п Львовский

7 НЕОТДЕЛИМЫХ УЛУЧШЕНИЙ (СООРУЖЕНИЙ)



ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК
20 570 кв. м

Сбор предложений
на ЭТП «Фабрикант»

Организатор: АО «ЦентрАтом»
www.centeratom.ru



Контактное лицо: Пермяков Александр Сергеевич
Тел.: 8 (495) 660-71-61 (доб. 199), 8 (985) 266-65-84
e-mail: aspermyakov@centeratom.ru, info@centeratom.ru

Налоговые маневры 2018: новое в законодательстве и практике

При регистрации укажите кодовое слово «налоги2018»
и получите скидку 15%*

13 февраля,
9:30–14:40, отель Ritz-Carlton*, зал Москва I+II



Модераторы:



Сергей Пепеляев
Пепеляев Групп



Вадим Зарипов
Пепеляев Групп

Приглашены к выступлению:



Алексей Сазанов*
Минфин России



Дмитрий Вольвач
ФНС России



Дмитрий Фадеев
ТПП РФ



Татьяна Ситнова
BIND (RUS)*



Антон Торопцев
Teva Pharmaceuticals*



Юлия Литовцева
Пепеляев Групп



Антон Никифоров
Пепеляев Групп



Константин Сасов
Пепеляев Групп



Петр Попов
Пепеляев Групп



Ксения Литвинова
Пепеляев Групп

Программа: Юлия Веселова – jveselova@rbc.ru, +7 985 173 32 03
Участие: Инна Галлер – igaller@rbc.ru, +7 964 772 3484
Подробнее: bc.rbc.ru/2018/nalogi

*Акция действует до 5 февраля; ожидается подтверждение; Ритц-Карлтон, Тева Фармасютикалс, Бинд (РУС)
2018 год. Реклама. 18+