

**ОЦЕНКА**

**Финансисты стали чаще давать пессимистические прогнозы развития бизнеса**

с. 10 →

**ТРАНСПОРТ**

Структуры Романа Абрамовича и Александра Абрамова приобрели долю «Трансконтейнера»

с. 9 →

# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
14 декабря 2017  
Четверг  
№ 217 (2714)

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

Индекс РТС  
Московская биржа, 13.12.2017

1141,5 ↓  
пункта

Цена нефти BRENT  
Bloomberg, 13.12.2017, 20.00 мск

\$62,53 ↓  
за баррель

Международные резервы  
России ЦБ, 01.12.2017

\$430,6 ↑  
млрд

Курсы  
валют ЦБ  
14.12.2017

\$1= ↑  
₽59,14

€1= ↑  
₽69,46

**МЕДИА** Иван Таврин станет единственным владельцем телехолдинга ЮТВ

## Усманов уходит из кадра

СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

**Алишер Усманов выходит из телевизионного бизнеса. Свои доли в телеканалах «Ю», Disney, «Муз-ТВ», СТС, «Домашний», «Че» и СТС Love миллиардер продает своему партнеру Ивану Таврину.**

Иван Таврин готовится выкупить у Алишера Усманова его доли в телевизионном холдинге ЮТВ, рассказали два источника РБК и подтвердили представители бизнесменов.

Как сообщил РБК Иван Стрешинский, член совета директоров USM Holdings (управляет активами Алишера Усманова), «телевизионные активы никогда не являлись для нас профильными, в то время как для нашего партнера Ивана Таврина они всегда находились в приоритете». «Мы уверены, что консолидация ЮТВ в руках одного владельца, а тем более человека с таким опытом и экспертизой на медиарынке, создаст для этого холдинга новые перспективы», — отметил он.

В свою очередь Таврин сообщил: «Сегодня сложились благоприятная ситуация и правильное время для консолидации холдинга ЮТВ, так как эта сделка является важным этапом реализации моей личной инвестиционной стратегии».



ФОТО: Юрий Мартынов/Коммерсантъ

USM Holdings Алишера Усманова уверяет, что телевизионные активы никогда не являлись для него профильными, и усматривает новые перспективы для ЮТВ после консолидации их в руках одного владельца

окончание на с. 8 →

**БИЗНЕС/ТЕНДЕНЦИИ**

### Проблемы в штатном порядке

СВЕТЛАНА РОМАНОВА

Российский рынок труда преодолел кризис, свидетельствует исследование международной рекрутинговой компании Naus. Работодатели готовы нанимать новых людей и повышать зарплаты действующим сотрудникам, хотя далеко не всем.

Работодатели в России настроены оптимистично — 75% опрошенных Naus представителей компаний утверждают, что уровень оплаты труда у них вырос в 2017 году, и лишь 1% признались в урезании (всего в рамках исследования опросили 4766 респондентов-специалистов и еще 514 представителей компаний-работодателей — HR-менеджеров, гендиректоров и других руководителей). Рост небольшой — у 33% респондентов зарплата в среднем по коллективу увеличилась на 5–10%, у 13% — на 11–20% и у того же количества — на 20%.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 14 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

CHANEL

\* N°5 АО ТЫ ЗНАЕШЬ МЕНЯ И НЕТ НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



YOU  
KNOW  
ME  
AND  
YOU  
DON'T

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **Дмитрий Девишвили**  
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:  
**Светлана Дементьева, Дмитрий Ловягин,**  
**Ирина Парфентьева**  
Руководитель фотослужбы:  
**Игорь Бурмакин**

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

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

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

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

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

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

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

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

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 2739  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

КАМПАНИЯ Политтехнологи оценили послевыборные риски

# Протестная предсказуемость

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

**Почти половина участников опроса, проведенного на VII Форуме специалистов политических профессий, заявили о рисках массовых протестов после выборов 2018 года — предсказуемость их результатов ведет к мобилизации оппозиции.**

## О рисках и протестах

Значительная часть участников VII Форума специалистов политических профессий, который проходил с 10 по 12 ноября этого года в Подмоскowie, допускают возможность массовых протестов после президентских выборов 2018 года. При этом протестные акции могут пройти не только в крупных городах, но и в региональных центрах, следует из результатов экспертного опроса участников форума (есть у РБК). Такую точку зрения выразили 45% опрошенных.

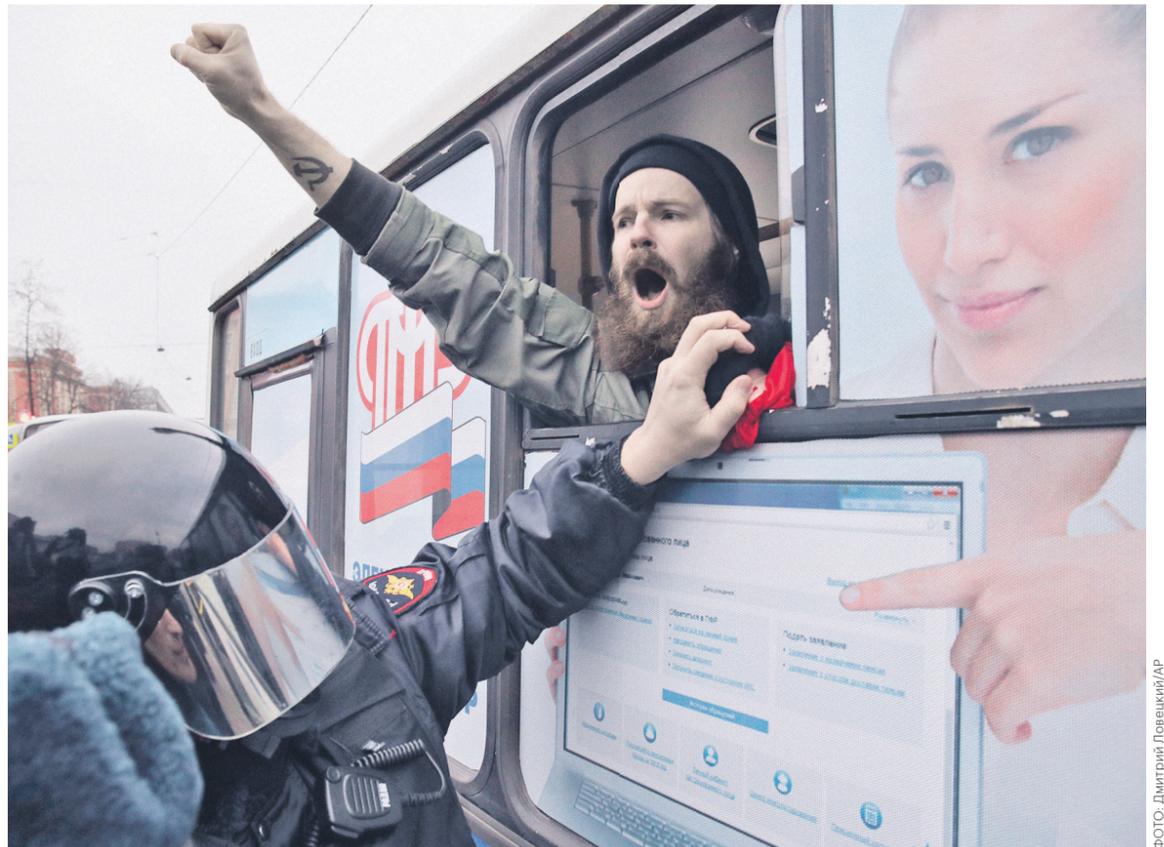
39% опрошенных считают, что протесты возможны только в крупных городах. По мнению 37% респондентов, протестов не будет, но несистемная оппозиция начнет медийную кампанию по снижению доверия к результатам выборов.

Из-за предсказуемости результатов выборов может произойти мобилизация оппозиции, следует из опроса. Оппозиционеры, по мнению 47% опрошенных, могут пойти на участки, чтобы принять участие в протестном голосовании.

Эти данные не совпадают с результатами других социологических опросов, обратил внимание РБК эксперт Левада-центра Денис Волков. «По нашим опросам, это не подтверждается, скорее, можно ждать не протестного голосования, а низкой явки, — сообщил он. — Чего ходить, если и так все понятно?»

Странников Владимира Путина, который 5 декабря на Горьковском автозаводе объявил о выдвижении на новый президентский срок, могли бы сподвигнуть к участию в голосовании яркие смыслы его избирательной кампании, считают 55% респондентов. «Речь идет о тезисах кампании — как мы идем и куда идем», — пояснил РБК соавтор исследования Валентин Бианки.

37% опрошенных участников форума уверены, что избиратели могут поддержать Путина из-за его выгодной для электората роли в противостоянии России с «коллективным Западом». «В глазах среднестатистического избирателя Путин играет роль того, кто поднял Россию с колен в ситуации санкций и противостояния с Западом, — сказал Бианки. — Безусловно, это сподвигнет часть электората голосовать за него».



Эксперты ожидают неизбежную волну критики по результатам выборов 2018 года

## Прогноз может не оправдаться

Предпосылок к массовым протестам после выборов нет, сказал РБК глава холдинга «Минченко Консалтинг» Евгений Минченко. Но он ожидает, что после выборов точно начнутся «неизбежная волна критики в западных СМИ» и «критические оценки со стороны российских либерально-оппозиционных СМИ и политиков». «Вполне вероятно и разочарование со стороны радикально-патриотического электората, который считает, что в последнее время власть идет на слишком большие уступки», — прогнозирует Минченко.

В качестве примера таких уступок он приводит ситуацию с участием российских спортсменов в Олимпиаде-2018: Россия не стала официально бойкотировать Игры, а, напротив, призвала участвовать в них не уличенных в употреблении допинга российских спортсменов. Из-за того что власть поддержала

позицию либеральной части общества, наиболее активные представители которого как раз и призвали участвовать в Играх «чистым спортсменам», патриоты могут вообще не пойти голосовать, считает политолог.

Также маловероятно, говорит Минченко, что массовые акции смогут устроить сторонники Алексея Навального, митинги которого в марте и июне этого года собирали десятки тысяч участников. «Думаю, он соберет несколько десятков тысяч по стране, — сказал политолог. — Это можно назвать массовыми протестами только с натяжкой». С этим согласен политконсультант Дмитрий Фетисов. По его мнению, вероятность протестов после выборов минимальна, так как «нет никаких сомнений как в уверенной победе Владимира Путина, так и в легитимности этой победы».

Не ждет массовых протестных митингов и социолог Волков. «По нашим данным, пока о протестах говорить рано, потому что для

них нужно не только недовольство обстановкой, но и ощущение не легитимности власти, а его нет», — сказал он РБК.

При этом в октябре этого года социологи Левада-центра зафиксировали снижение рейтингов доверия к государственным институтам. «Тренд изменился, и все будет зависеть от того, насколько быстро будет падать рейтинг власти и ее основного кандидата», — рассуждает эксперт.

## Риски для президента

Главным риском для кампании Путина опрошенные участники форума назвали экономическую ситуацию в стране. Проблемы могут возникнуть, если во время кампании случится скандал, к примеру, из-за невыплаты зарплат бюджетникам; на рейтинги Путина может повлиять и гипотетический обвал рубля, приводят примеры авторы исследования. Также опрошенные политтехнологи и политконсультанты посчитали, что на успешность кампании Путина могут повлиять открытое давление региональных властей на избирателей, ее несодержательность и сопряженные с жертвами провокации на митингах протеста.

По мнению Минченко, экономическая проблематика сейчас действительно выходит на первый план — «высокие цены и низкие зарплаты». Также к рискам стоит причислить экологические протесты, которые затронули города-миллионники, и «взрывоопасную пробле-

## Кого опрашивали на форуме

Форум специалистов политических профессий впервые прошел в 2012 году в Сочи, с того момента проходил ежегодно. В нем участвуют политконсультанты и политтехнологи со всей страны; в этом году на него приехали 215 специалистов. В опросе участвовали 172 из них. В подготовке исследования участвовали Екатерина Семеновна, Валентин Бианки, Любовь Семикина, Илья Коновалов, Екатерина Соколова, Александр Серавин и Антон Рудаков. На некоторые вопросы предлагалось несколько вариантов ответов, поэтому результат может превышать 100%.

матику обманутых дольщиков». Фетисов добавил к возможным рискам непризнание результатов выборов мировым сообществом.

### Партии будущего

Опрошенные участники форума также высказали предположения о том, какой будет российская партийная система в 2021–2026 годах. Половина респондентов предсказала рост общественных и партийных нишевых проектов, 37% — взрывной рост левого популизма, 22% — рост правого популизма. Более половины опрошенных — 59% — заявили о вероятности появления успешного националистического партийного проекта; 52% посчитали, что через несколько лет в России будет существовать аналог современной «Единой России» — партия консервативного центра. 48% ожидают появления партии, сформированной вокруг лидера-популиста, 43% — социалистической партии. Менее популярны идеи о появлении новой партии самозанятых (или малого бизнеса) — 32%, новой коммунистической партии — 31%, либеральной партии — 30%. Еще 26 и 13% респондентов соответственно разделяют мнение о появлении сильной экологической или «пиратской» партии.

Ниша для создания националистического партийного проекта в России действительно есть, согласен Минченко. Но его появлению мешает жесткое табу властей на русский национализм, считает он. «Только если на уровне Кремля будет принято решение, что лучше это разрешить, чем держать в подполье», — добавил он.

По мнению Фетисова, сейчас говорить об изменении российской партийной системы рано. «Две из четырех парламентских партий находятся в глубоком кризисе, множеству мелких партий предстоит процедура перерегистрации», — пояснил он. — Это мешает прогнозировать по данной теме на такой длительный срок вперед».

## ИНИЦИАТИВА МВД готово финансово поощрять добровольных информаторов

# Преступление и вознаграждение

МАРГАРИТА АЛЕХИНА

**За помощь в раскрытии преступлений и задержании виновных МВД предложит гражданам вознаграждение. На сумму до 3 млн руб. или более смогут рассчитывать люди, «инициативно сообщившие» о преступлении.**

МВД намерено выплачивать вознаграждение гражданам, которые помогают раскрывать преступления и задерживать виновных. Проект соответствующего приказа опубликован в среду, 13 декабря, на правительственном портале. Сумма, на которую смогут рассчитывать информаторы, составит до 500 тыс. руб., если дело расследуется на региональном уровне. По решению министра внутренних дел вознаграждение может быть выше 3 млн руб., говорится в документе.

Речь идет о случаях, когда полиции нужно обратиться «к помощи граждан в целях раскрытия преступления и задержания лица». Ориентировку на преступника с объявлением о вознаграждении можно будет опубликовать на сайте министерства и его подразделений, а также в СМИ и на информационных стендах в полиции.

Такое объявление должно быть согласовано с финансово-экономическим департаментом МВД, а решение о его публикации принимает лично министр, его заместитель или руководитель территориального подразделения МВД как минимум регионального уровня. Если речь идет о теракте или подготовке теракта, вознаграждение могут назначить только глава МВД и его первый заместитель.

Максимальный размер выплаты зависит от уровня начальника, принимающего такое решение: до 500 тыс. руб. может назначить руководитель территориального органа, до 3 млн руб. — замминистра. Глава МВД может назначить вознаграждение и выше этой суммы, говорится в документе.

Граждане смогут рассчитывать на деньги «в случае инициативного представления достоверной информации», которая приведет к раскрытию преступления. Решение о выплате принимается либо после предъявления обвинения лицу, «причастность которого к преступлению установлена по информации, представленной гражданином», либо после закрытия уголовного дела из-за сроков давности, смерти обвиняемого или по амнистии. Оперативный орган сообщает об информаторе начальнику, объявившему вознаграждение, и в течение двух недель ведомство перечисля-

ет гражданину деньги, обязательно уведомляя об этом финансово-экономический департамент. Если важную для раскрытия дела информацию сообщили несколько лиц, «гонорар» распределяется между ними в зависимости от меры участия. Выплата может производиться и наличными, указано в приказе.

Этот порядок не коснется «граждан, оказывающих содействие полиции на конфиденциальной основе», сказано в документе.

Решение платить деньги людям, помогающим полиции, было принято на коллегии МВД в ноябре прошлого года, говорится в пояснительной записке к документу. Сейчас по закону полицейские могут привлекать граждан к внештатному сотрудничеству, платить им вознаграждения и иным образом их поощрять, указано в пояснительной записке.

Прецеденты таких выплат были и раньше, сказал РБК адвокат, бывший начальник управления след-

ственного департамента МВД Павел Лапшов. «В целом не считаю этот механизм рабочим и перспективным», — отметил адвокат. По его мнению, есть опасность, что порядок может быть использован в коррупционных целях, а в качестве осведомителей будут регистрироваться мертвые души.

Слабое место инициативы МВД — в том, что вознаграждать предлагается только сообщивших о преступлениях, о которых правоохранительные органы уже знают, указал глава Московского профсоюза сотрудников полиции Михаил Пашкин. По его словам, это делает инициативу ущербной. Практика вознаграждений была бы эффективна, если бы гражданам платили за сообщения о латентных и готовящихся преступлениях, пояснил Пашкин.

При участии  
Алексея Гаврилко-Алексеева

## Плата за криминальную информацию

Во многих странах мира установлено вознаграждение за помощь в поиске и поимке особо опасных преступников. В США, например, с 1984 года работает программа «Награда за правосудие», финансируемая правительством страны. Ее основная цель — борьба с международным терроризмом. За все время существования программы 90 информаторам было выплачено около \$145 млн. Сейчас

наибольшая награда обещана за информацию о лидерах «Исламского государства» и «Аль-Каиды» (обе террористические организации запрещены в России) — по \$25 млн. В некоторых странах (например, в США, Великобритании, Австралии, Канаде) существует неправительственная программа Crime Stoppers. Граждане имеют возможность сообщить о преступлении анонимно, затем

информация передается в правоохранительные органы. Родина этой программы — США, где она существует с 1976 года, финансирование осуществляется на основе пожертвований. В Соединенных Штатах за каждого арестованного преступника информатору выплачивается \$1 тыс. На сегодня общий объем выплаченных в США вознаграждений превысил \$109 млн.

В Китае, где в последние десятилетия значительные силы направлены на борьбу с коррупцией, предусмотрена возможность выплаты вознаграждения за информацию о неправомерных действиях чиновников. Размер выплаты устанавливается на местном уровне, например, в 2014 году за такую информацию в городе Ханчжоу можно было получить сумму, равную примерно \$1,6 тыс.

Реклама

# МИР ПРИНАДЛЕЖИТ ВАМ

Путешествуйте по нашим специальным тарифам

**Сделайте 2018 год незабываемым**  
Бронируйте до 26 декабря 2017 на emirates.ru и путешествуйте до 30 июня 2018.

направления из москвы	экономический класс от, руб.*	бизнес-класс от, руб.*
Дубай	25 000	122 000
Таиланд	29 000	128 000
Шри-Ланка	31 000	129 000
Мальдивы	31 000	234 000
Индонезия	33 000	190 000
Сингапур	36 000	166 000
Сейшелы	40 000	276 000
Маврикий	59 000	258 000

Приветствия Завтра

\*Тарифы рассчитаны на 12 декабря 2017 с округлением до тысяч и включают налоги и сборы аэропортов. Тарифы действуют для бронирования с 14 до 26 декабря 2017 и вылета из Москвы с 8 января до 30 июня 2018. Тарифы Бизнес-класса должны быть забронированы за 90 и более дней до вылета. Действуют правила и ограничения тарифов.

БЛИЖНИЙ ВОСТОК | Лидер Палестины требует отозвать признание Израйля

# Борьба за святое

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

**Съезд лидеров мусульманских стран потребовал от всего мира признать независимость Палестины со столицей в Восточном Иерусалиме. Саммит организован Турцией и вызвал скепсис других держав, настроенных сотрудничать с США.**

В ответ на признание США 6 декабря всего Иерусалим столицей Израйля лидеры мусульманских стран признали восточную часть города столицей Палестины. Такое решение принято в среду, 13 декабря, на чрезвычайном саммите Организации исламского сотрудничества (ОИС), которая объединяет 57 мусульманских государств.

Согласно итоговому коммюнике, ОИС считает Восточный Иерусалим, который в документе назван по-арабски Аль-Кудс, «оккупированной столицей» независимой Палестины. Лидеры мусульманских стран подтвердили приверженность принципу двух независимых государств и призвали все страны мира признать независимость Палестины. Для этого они готовы принять «любые юридические и политические меры», вплоть до запроса в Совбез ООН.

В конференции ОИС принимают участие представители 48 государств, большинство из которых входят в ОИС. Помимо делегаций стран — членов организации на саммит приехали президент Венесуэлы Николас Мадуро и президент частично признанного Северного Кипра Мустафа Акинджи.

По данным венесуэльского телеканала teleSUR, Мадуро прибыл в Стамбул как генеральный секретарь Движения неприсоединения, чей саммит также проходит в Стамбуле, в связке со съездом ОИС. Однако лишь 16 стран ОИС представлены на саммите главами государств, остальные — уполномоченными министрами.

Внеочередной саммит ОИС был созван, чтобы сформулировать единую реакцию мусульманского мира на решение администрации Дональда Трампа 6 декабря признать Иерусалим столицей Израйля и перенести туда посольство США. Американский конгресс принял такой закон еще в 1995 году, но с тех пор президенты традиционно откладывали вступление его в силу. В свою очередь, палестинцы считают восточную часть Иерусалима столицей своего будущего государства.

## Награда за террор

На торжественном открытии саммита его участники предвосхитили итоговый документ гневными речами в адрес Израйля и США. Лидер Палестинской автономии Махмуд Аббас призвал все страны мира отказаться от признания Из-



Махмуд Аббас (на фото) удивляется тому, что Дональд Трамп подарил Израйлю Иерусалим, как будто это американский город

райля независимым государством и, напротив, признать Палестину в границах 1967 года. «Мы призываем все страны отозвать свое признание Израйля из-за его поведения в отношении палестинцев и пренебрежения реше-

гласно которым США таким шагом нарушили множество резолюций ООН и не имеют более морального права участвовать в урегулировании палестино-израильского конфликта в рамках квартета США — ООН — ЕС — Россия. По итогам же

чекки ОИС обладает достаточно ограниченным набором инструментов влияния на США и Израйль, и решительный ответ они не смогут дать. Однако экстремисты смогут использовать позицию США для перезагрузки своей повестки и вербовки новых людей», — добавил он.

Чрезвычайный саммит прошел на фоне обострения палестино-израильского конфликта. После решения Трампа 7 и 8 декабря палестинцы организовали два «Дня гнева», которые вылились в столкновения с полицией и армией Израйля. Впоследствии противостояние свелось к обмену ракетными ударами между Израйлем и палестинцами в секторе Газа. По последним данным Министрства здравоохранения Палестины, за неделю беспорядков погибли шесть палестинцев, еще почти 2 тыс. получили ранения.

В своем коммюнике ОИС назвала столкновения «справедливой борьбой палестинского народа», пообещав выделить материальную, техническую и гуманитарную поддержку арабам на «оккупированных Израйлем территориях Палестины».

Вечером 12 декабря в российских СМИ появилась информация о том, что палестинское исламистское движение ХАМАС объявило Израйлю Третью интифаду. Правда, это заявление представителя ХАМАС развития не получило. «Никакой войны не будет, не будет и интифады. Напротив, сейчас мы увидим рокировку действующих лиц вокруг конфликта. Формат квартета устарел, а с решением Трампа вообще оказался мертв, и сейчас начнется поиск нового формата», — заявил РБК эксперт РСМД Юрий Бармин, добав-

ляя, что Россия постарается теперь сыграть в разрешении конфликта более решительную роль.

## Узел обязательств

Накануне мероприятия министр иностранных дел Турции Мевлют Чавушоглу в интервью каналу NTV сетовал на ожидаемую нехватку репрезентативности съезда, поскольку некоторые страны «боятся Трампа» и не готовы открыто осудить его шаг. «Складывается впечатление, что некоторые арабские страны воздерживаются перечить Трампу», — добавил Чавушоглу.

Например, Египет на саммите был представлен министром иностранных дел Самехом Шукри, а Саудовская Аравия — министром по делам ислама Салихом Аль аш-Шейхом. Как отмечает британское арабоязычное издание Agabi21, саудовская пресса почти не освещает событий саммита ОИС. По версии израильского телеканала News 10, Вашингтон принял решение о переносе посольства в Иерусалим с согласия Каира и Эр-Рияда.

Опрошенные РБК эксперты сомневаются в сговоре Трампа с двумя ближневосточными державами. По мнению Бармина, решение американцев о переносе посольства было принято внутри страны, поскольку в Вашингтоне и без того сильны произраильские настроения. Уклончивую позицию Каира и Эр-Рияда Бармин объясняет их несогласием с радикальной риторикой Турции, которая вызвалась отстаивать интересы палестинцев и создать единый антиамериканский консенсус в арабском мире. «Политика Египта и Саудовской Аравии в отношениях с США — это аккуратный баланс, они не могут позволить себе занять полярно противоположную позицию», — добавил Бармин.

В разговоре с РБК Сучков из Al-Monitor также заявил, что данные о конкретной договоренности Вашингтона с Каиром и Эр-Риядом нет. «Однако сама логика плана Трампа по урегулированию конфликта в Палестине предполагает возможность таких соглашений», — добавляет он.

По словам Сучкова, «план Трампа» подразумевает создание двух переговорных форматов: двустороннего между Израйлем и Палестиной и регионального с участием Египта, Иордании и Саудовской Аравии. Конечная цель — создание коалиции Израйля и Саудовской Аравии против Ирана.

«Единственным показателем успешности политики США на Ближнем Востоке для партнеров станет способность Трампа создать противовес Ирану», — согласен Юрий Бармин. До тех пор пока шаги в этом направлении предпринимаются, партнеры будут оставаться невосприимчивы к таким инициативам Вашингтона, как решение по Иерусалиму, уверен он. ■

МНЕНИЕ

# Почему не стоит ждать «цветную революцию» в Минске



**Аркадий Мошес,**  
директор программы  
Финского института  
международных  
отношений

**Социальная стабильность в Белоруссии начинает расширяться. Но Александру Лукашенко пока нечего опасаться: большинство белорусов не хотят повторения украинского сценария, а недоверие к ЕС в стране даже растёт.**

Еще в феврале—марте 2017 года Белоруссию сотрясали народные протесты. Десятки тысяч человек, что довольно значительно по меркам страны, вышли на улицы столицы и других городов. Непосредственным толчком к началу протестов послужил президентский декрет о «тунеядцах», облагающий налогом полмиллиона человек, проживающих в Белоруссии, но не имеющих официальной занятости или статуса безработного. Более общей причиной стало разочарование, вызванное падением жизненных стандартов в стране, переживавшей третью рецессию с 2009 года.

Власти должны были насторожить не столько экономические требования или вовлеченность в протесты новых, традиционно проправительственных групп (пенсионеры), сколько широкое использование триколора Белорусской Народной Республики 1918 года и скандирование лозунга «Жыве Беларусь!». И то и другое в настоящий момент символизирует оппозицию бессменному правящему президенту Александру Лукашенко.

Протесты были подавлены. Примерно 500 человек приговорили к административным срокам, многие были оштрафованы. Попытки организовать новые митинги в мае и июле были неудачными. В то же время власти на год отложили введение налога.

После этих событий возник вопрос, не двинется ли Белоруссия в сторону каких-то общественных изменений, которые постепенно начнут подталкивать страну в направлении рыночных реформ и политической либерализации.

## Выбирая «стабильность»

Социологи установили, что протестный потенциал в Белоруссии мало подвержен колебаниям. В соответствии с данными Независимого института социально-экономических и политических исследований (НИСЭПИ), на протяжении 2006–2015 годов лишь 15–21% респондентов считали себя находившимися в оппозиции к власти, в то время как 65–73% назвали себя ее сторонниками. Равным образом в 2007–2015 годах лишь 15–23% опрошенных заявляли о готовности принять участие в акциях протеста против ухудшения экономической ситуации, а 68–74% говорили о своей готовности. Если принять во вни-

мание, что этот период включает драматические обвалы в экономике, рост политической активности во время президентских кампаний 2006 и 2010 годов, а также циклы ухудшения и улучшения отношений как с Россией, так и с Западом, базовые предпочтения белорусского общества будут выглядеть почти как константа.

Естественно, затяжной экономический кризис может повлиять на положение дел, но пока мало оснований предсказывать, что долгосрочные тенденции могут измениться уже в ближайшее время и что режим потеряет поддержку

«Если система более не сможет обеспечить населению его минимальные потребности или если власти будут предпринимать провоцирующие меры (как это случилось с налогом на «тунеядцев»), белорусская стабильность окажется под вопросом»

населения. Сегодня три фактора добавляют веса данному выводу.

Во-первых, Белоруссия имеет достаточно болезненный опыт политических уличных протестов. При необходимости режим применяет «ковровые» репрессии против недовольных, как это хорошо было видно на примере поствыборной ситуации в 2006 и 2010 годах. Для любого рядового протестующего, не говоря уже об убежденном оппозиционном активисте, велик риск потерять работу или оказаться в заключении.

Во-вторых, украинский Евромайдан никак не подтолкнул белорусское общество к участию в протестах, а, наоборот, послужил предупреждением. Уже в марте 2014 года (то есть на ранней стадии украинского кризиса), по данным НИСЭПИ, 70% опрошенных заявили, что не хотели бы повторения аналогичных украинским событиям. Еще 23% готовы были приветствовать их с условием, что насилие не последует, и лишь 3,6% приветствовали бы безусловно.

В-третьих, «цветная революция» предполагает приверженность европейским ценностям как идеологической платформе, символом чего стали флаги ЕС на Евромайдане. Однако симпатии к ЕС в Белоруссии находятся на низком уровне. В соответствии с апрельским опросом расположенной в Варшаве «Белорусской аналитиче-

ской мастерской», лишь 13% белорусов предпочли бы членство в ЕС союзу с Россией, каковой выбрали бы 65%. На гипотетическом референдуме о членстве лишь 14% проголосовали бы за вступление в ЕС, а 51% были бы против, в то время как в 2010–2013 годах, по данным НИСЭПИ, членство в ЕС пользовалось поддержкой относительного или даже абсолютного большинства. Симпатии к ЕС значительно снизились в 2014 году, когда одни белорусы сочли Евросоюз ответственным за украинский кризис, а другие, наоборот, обвинили Европу в неспособности защитить Украину.

## Консолидированный режим и разделенная оппозиция

В отличие от Украины или Грузии в Белоруссии нет политической контрэлиты, наличие которой является предпосылкой «цветной революции». Система устроена так, что статус, благосостояние и даже личная свобода чиновника высокого уровня или богатого бизнесмена зависит от воли и доброго отношения президента. Часто проводятся перетасовки в органах управления. Многочисленные службы безопасности тщательно отслеживают поведение элит и, что не менее важно, держат под контролем друг друга.

Внутриэлитные группировки, без сомнения, существуют и ведут борьбу за влияние на внешнюю и экономическую политику, но разницу между ними не стоит преувеличивать. Все они являются бенефициарами системы. Характерным примером может служить министр иностранных дел Белоруссии Владимир Макей, являющийся, как считается, одним из архитекторов нынешнего сближения страны с ЕС. Но он же в 2011–2013 годах находился под санкциями ЕС как бывший глава администрации Лукашенко.

В свою очередь, оппозиция, после двух десятилетий репрессий, является слабой и разделенной.

Поскольку радикальный политический подход, нацеленный на смену режима, не имеет перспективы, велик соблазн перейти к защите «мирной и постепенной» эволюции. Именно это произошло с кампанией «Говори правду», основанной в 2010 году бывшим кандидатом в президенты Владимиром Некляевым. В 2015 году он вышел из организации, обвинив ее в сотрудничестве с секретными службами.

Российская «аннексия» Крыма и конфликт в Донбассе дали властям возможность повернуться в сторону национально ориентированных политиков и интеллигенции. Апеллируя к ценностям независимости и суверенитета, конституционным гарантом которых является президент, и обещая продвижение белорусского языка и культуры, режим, очевидно, пытается вернуть на свою сторону часть оппозиционеров или хотя бы расколоть их ряды. Символично, что единственным представителем гражданского общества, вошедшим в парламент после выборов 2016 года, стала активистка Товарищества белорусского языка Елена Анисим.

## Международный контекст

Другим элементом, препятствующим политическим изменениям в стране, является позиция России. Не вызывает ни малейших сомнений, что Москва сделает все возможное, чтобы предотвратить сценарий «цветной революции» в Белоруссии.

С одной стороны, это означает, что продолжится предоставление российских субсидий. Уровень субсидирования, вероятно, снизится (по данным МВФ, в 2005–2015 годах российская помощь Белоруссии достигла астрономической суммы \$100 млрд, что вряд ли возможно продолжать), а политическая цена, которую потребуют от Минска, может вырасти, но ясно, что линия жизнеобеспечения не будет оборвана. Можно предположить наличие связи между весенними протестами и новой договоренностью о помощи, достигнутой в апреле 2017 года. Тогда российский кредит едва позволил Минску расплатиться по долгам за газ, тем не менее глубоко двусторонний конфликт из-за цен на энергоносители был разрешен только после волны протестов, а не до нее. С другой стороны, гипотетическое развитие событий по украинскому сценарию повышает вероятность прямого российского вмешательства — это понимают в Минске.

В то же время Запад, и особенно ЕС, также не выглядит заинтересованным в белорусской «революции». Решение Брюсселя восстановить взаимодействие с Лукашенко

основывалось на высокой оценке «стабильности». В Брюсселе нет никакого желания войти в один клинч с Москвой, тем более что на этот раз шанс выиграть намного меньше, чем на Украине.

## Последствия для Запада

Хотя мы исключаем сценарий белорусской «цветной революции», протесты весной 2017 года продемонстрировали, что старый социальный контракт, в рамках которого постсоциалистическая распределительная экономическая модель обеспечивала населению достаточные блага и гарантировала его участие в политике, размывается. Если система более не сможет обеспечить населению его минимальные потребности или если власти будут предпринимать провоцирующие меры (как это случилось с налогом на «тунеядцев»), белорусская стабильность окажется под вопросом.

Способность режима разрешать латентные проблемы путем макроэкономических реформ является ограниченной, во-первых, из-за отсутствия понимания, что изменения необходимы, а во-вторых, из-за осознания, что запуск экономических реформ ухудшит жизненные стандарты, в свою очередь, будет угрожать политическим позициям режима. Однако чем дольше реформы откладываются, тем более болезненными и дорогостоящими они окажутся для населения.

В этой ситуации взаимодействие Запада с Белоруссией должно быть нацелено на продвижение трансформации, по меньшей мере экономической. Это неминуемо предполагает выдвигание вопроса об условиях. Если реформы начнутся, следует предложить республике серьезный пакет помощи для смягчения их наиболее болезненных последствий. В случае отсутствия изменений нет особого смысла предоставлять ресурсы. ЕС также следовало бы обратить внимание на сокращение и разочарование внутрипроевропейских слоев Белоруссии и попытаться развернуть этот процесс, что возможно, только если вопрос о нормах и политических свободах вернется в повестку дня.

Если ЕС просто продолжит свой нынешний так называемый конструктивный диалог с Минском — подход, который не ведет к реальным изменениям в жизни, это будет означать выбор комфортного пути наименьшего сопротивления, который приведет к еще большим проблемам в будущем.

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

## Как государство поддерживает рождаемость

21,4

млрд руб. в 2018 году  
составят расходы федерального  
бюджета на выплаты  
при рождении первого ребенка,  
24,6 млрд руб. — на выплату  
материнского капитала

453

тыс. руб. составляет  
материнский  
капитал в 2017 году —  
единовременная выплата  
при рождении или  
усыновлении второго  
ребенка,  
в 2007-м (первом году  
действия программы)  
он был равен

250

тыс. руб.

11,6 на 1000

человек — коэффициент рождаемости за январь–  
октябрь 2017 года, за аналогичный период  
прошлого года этот показатель был равен 13

146,8

млн человек —  
население России  
на март 2017 года

8,2

млн\* российских семей получили  
материнский капитал с начала действия программы  
в 2007 году

Около 340 тыс. человек, по предварительным оценкам,  
станут получателями ежемесячного пособия на первого  
ребенка в 2018 году. Средняя выплата — 10,5 тыс. руб.

Источники: Росстат, Пенсионный фонд РФ

\* по данным на конец ноября 2017 года

ВЛАСТЬ И ОБЩЕСТВО Дума одобрила президентские законопроекты о социальной поддержке семей

# Матери и дети поддержаны в первом чтении

ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
ЛЮБОВЬ АЛТУХОВА

Госдума одобрила в первом чтении два законопроекта Владимира Путина об улучшении демографии и социальной поддержке семей. Маткапитал будет продлен, а в России появится новая социальная выплата для семей с одним ребенком.

Госдума одобрила в первом чтении два законопроекта президента России Владимира Путина — о ежемесячных выплатах при рождении первого ребенка и о продлении программы материнского капитала до конца 2021 года, передает корреспондент РБК. «За» проголосовали 420 депутатов.

Внесенный президентом законопроект дает семьям при рождении или усыновлении первого ребенка с 1 января 2018 года право на получение ежемесячной выплаты. Ее размер будет равен прожиточному минимуму для детей, установленному в регионе. В среднем выплата составит в 2018 году 10 523 руб., в 2019-м — 10 836 руб., в 2020 году — 11 143 руб. Предполагается, что число потенциальных получателей ежемесячной выплаты составит почти 340 тыс. человек ежегодно, что, по расчетам правительства, соответствует 45,7% семей, в которых родится первый

ребенок. Расходы федерального бюджета составят в 2018 году 21,4 млрд руб., в 2019-м — 55,1 млрд руб., в 2020 году — 68 млрд руб.

Программа материнского капитала продлевается на три года — до конца 2021 года (маткапитал предоставляется при появлении в семье второго ребенка). Кроме того, расширяются возможности использования маткапитала: вводится возможность его монетизации через ежемесячные выплаты, аналогичные пособиям на первенца. Законопроектом также разрешается направлять средства маткапитала на оплату дошкольного образования ребенка. Расходы бюджета на выплаты из средств материнского капитала при рождении или усыновлении второго ребенка оцениваются правительством в 2018 году в 24,6 млрд руб., в 2019-м — в 63,4 млрд руб., в 2020 году — в 78,2 млрд руб.

## Как будет считаться доход семей

Оба ежемесячных пособия будут предоставляться семьям, чей среднедушевой доход не превышает полтора прожиточных минимума в регионе, и назначаться на один год, затем необходимо будет подать новое заявление для продления выплат до достижения ребенком полутора лет.

«Важно отметить то, что в доходах граждан, которые будут оцениваться, предусматриваются лишь текущие денежные доходы, которые оцениваются за предыдущий год, деленный на 12 месяцев, с тем чтобы получить среднемесячный доход. При этом мы

давать на получение выплат, должен составлять не более 50 тыс. руб. «Делить мы будем на троих членов семьи, если родится первый ребенок, поэтому заработная плата двух человек за предыдущий год должна быть около 50 тыс. в среднем регионе.

Расширяются возможности использования маткапитала: вводится возможность его монетизации через ежемесячные выплаты, аналогичные пособиям на первенца. Законопроектом также разрешается направлять средства маткапитала на оплату дошкольного образования ребенка

в законопроекте не предусматривали учет каких-либо выплат или каких-либо доходов от вкладов в банках, от сдачи имущества в аренду, то есть только текущие доходы», — подчеркнул министр труда и соцзащиты Максим Топилин, представляя законопроекты на пленарном заседании.

По словам министра, доход семьи, которая сможет рассчиты-

вать на получение выплат, должен составлять не более 50 тыс. руб. «Делить мы будем на троих членов семьи, если родится первый ребенок, поэтому заработная плата двух человек за предыдущий год должна быть около 50 тыс. в среднем регионе. Это планка отсечения, при которой семья попадет в программу поддержки», — сказал Топилин. На продление программы маткапитала в бюджет Пенсионного фонда будет направлено около 105 млрд руб., указал министр. «Средства в размере 37 млрд и 68 млрд руб. [на 2019 и 2020 годы] предусмотрены в федеральном бюджете

и будут направляться в бюджет Пенсионного фонда в виде стандартной схемы межбюджетных трансфертов», — добавил Топилин. Финансироваться новые выплаты будут из средств резервных фондов правительства и президента, уже заложенных в бюджете на 2018–2020 годы, сообщил ранее журналистам министр финансов Антон Силуанов. «Изменений в проект федерального бюджета на 2018–2020 годы в связи с необходимостью выполнения поручений президента в области демографии не потребуется», — отметил он.

## Эффект от демографических мер

Новые меры демографической политики в совокупности с доведением МРОТ до уровня прожиточного минимума обеспечат снижение уровня бедности и поддержат экономический рост, поскольку будут дополнительно стимулировать потребительский спрос и обеспечат рост вовлеченности молодых матерей в рынок труда, ожидает Минэкономразвития.

Пособия в размере 10 тыс. руб. за рождение первого ребенка не повысят кардинально рождаемость, считает руководитель Центра социальной демографии и экономической социологии Института социаль-

но-политических исследований РАН Сергей Рязанцев. «Во-первых, эта сумма мала. Во-вторых, не все люди откликнутся на эту меру, поэтому более эффективна все-таки мера кардинального изменения системы оплаты труда. Без этого мы дальше не продвинемся в демографической политике. Когда ввели материнский капитал, он повлиял на прирост вторых, третьих и последующих рождений. Эта мера назрела очень давно, и среагировала та масса населения, которая откладывала рождение. Но это был такого рода накопленный эффект. Сейчас такая мера не даст подобного эффекта», — отметил он.

Стимулирующие выплаты влияют на уровень рождаемости непродолжительное время, потому что к ним привыкают и они перестают быть стимулом, рассказал РБК научный руководитель Центра по изучению проблем народонаселения экономического факультета МГУ Валерий Елизаров. «Такие выплаты помогают тем семьям, которые планировали рождение ребенка, но откладывали. Главное, что могут сделать эти меры, — затормозить падение рождаемости. В этом смысле рождаемость чуть-чуть увеличивается, но принципиальных изменений не будет», — сказал эксперт.

По его словам, более практичными были бы меры поддержки семей, в которых есть дети от полугода до трех лет. «Кроме того, я ожидал мер поддержки работающих родителей, работающих женщин. Можно увеличить долю выплаты в период [декретного] отпуска до 50% [от среднего заработка], сейчас это 40%. Сегодня уровень поддержки семьи ниже, чем был в середине 1990-х годов», — резюмировал Валерий Елизаров. ■

При участии  
Екатерины Копалкиной

**ДОКУМЕНТ** Минфин обнародовал новые правила пересмотра долгов регионов

## Реструктуризация по жесткому сценарию

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Регионам с небольшими рыночными долгами, которые хотят участвовать в программе реструктуризации бюджетных кредитов, придется, как и крупным должникам, сокращать эти долги или хотя бы не наращивать, следует из правил Минфина.**

Минфин уточнил обязательства регионов для участия в программе реструктуризации бюджетных кредитов. В письме, которое ведомство разослало руководителям субъектов в начале декабря (копия есть у РБК), предусматриваются ограничения и для регионов с рыночным долгом (то есть по банковским займам и облигациям), составляющим менее 35% собственных доходов региона. Им придется сделать так, чтобы на каждый рубль дополнительного коммерческого долга приходилось как минимум 2 руб. прироста собственных доходов.

В проекте правил по реструктуризации, которые Минфин опубликовал в середине ноября, такого ограничения не было. Более того, регионы с коэффициентом «рыночный долг к собственным доходам» ниже среднероссийского могли его наращивать с условием, чтобы он оставался в пределах среднего показателя по России. При подсчете среднего показателя исключаются богатые регионы.

По оценкам аналитика группы суверенных и региональных рейтингов АКРА Александра Шуракова, этот средний показатель составляет 24,8% (без учета Москвы, ХМАО, ЯНАО и Тюменской области), то есть регионы с дол-

гами ниже этой отметки могли бы их теоретически наращивать.

Теперь же увеличивать долг в абсолютном выражении можно будет, но только если собственные доходы (они равны налоговым и неналоговым поступлениям субъекта, трансферты из федерального центра не учитываются) будут расти вдвое быстрее долгов. Кроме того, объем задолженности должен находиться в пределах тех же 35% от собственных доходов.

От регионов требуется «более консервативное поведение на долговом и кредитном рынках», указывает Шураков. Если «налоговые доходы региона не растут, то отсутствуют финансовые предпосылки к росту расходов», указывает он.

По расчетам АКРА, мера затронет 44 субъекта — это те регионы, которые, во-первых, хотят участвовать в программе реструктуризации, а во-вторых — имеют рыночный долг менее 35% собственных доходов. «Если посмотреть, как в предыдущие годы у этих 44 регионов соотносились прирост рыночного долга и прирост налоговых и неналоговых доходов, то мы увидим, что в относительно «спокойные годы» (как в 2016 году) это условие было бы выполнено большинством регионов. Но, например, в 2013 году, когда достаточно сильно выросли социальные расходы региональных бюджетов (они начали исполнять майские указы президента. — РБК), почти у половины регионов из данной группы прирост долга превосходил 50% прироста налоговых и неналоговых доходов», — говорит Шураков.

Новое условие выполнимо, если в ближайшие годы регионам не придется увеличивать

расходы (в первую очередь социальные), не подкрепив их ростом собственных поступлений. Мера распространится на такие субъекты, как Чечня, Ингушетия, Севастополь, Санкт-Петербург, Подмосковье, Тверская, Свердловская области и так далее.

Письмо Минфина по-прежнему предусматривает и меры для сокращения задолженности регионов с большими долгами. Например, те регионы, у которых госдолг (задолженность и по рыночным кредитам, и по бюджет-

только 5% своего долга. Это позволит им за два года «вызволить» 438 млрд руб. План, как писал РБК, предусматривает санкции для регионов-должников, которые просрочат процентную выплату или погашение реструктурированного кредита, — им придется одновременно выплатить весь долг, который был реструктурирован, что фактически означает дефолт. Впрочем, такие регионы смогут заключить и допсоглашения с Минфином, которые позволят избежать такой меры.

Предусматриваются ограничения и для регионов с рыночным долгом (то есть по банковским займам и облигациям), составляющим менее 35% собственных доходов региона. Им придется сделать так, чтобы на каждый рубль дополнительного коммерческого долга приходилось как минимум 2 руб. прироста собственных доходов

ным) превышает 140%, должны к 2020 году снизить его до отметки ниже 100%. Сокращать свои долги придется и регионам с менее масштабной задолженностью (тем, у кого она ниже 50%, нужно будет просто не превышать этот показатель).

Программа реструктуризации бюджетных кредитов, которая запускается с 1 января, рассчитана на семь лет. Как говорил президент Владимир Путин, в первые два года по ней будут предоставляться «максимально льготные условия», когда регионам нужно будет выплачивать каждый год

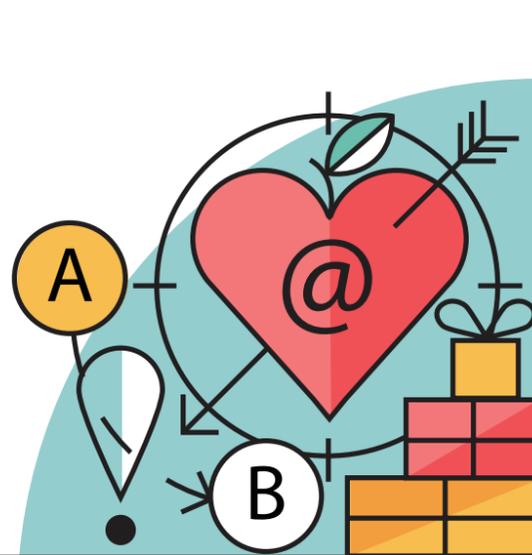
Параллельно начнет действовать программа реструктуризации коммерческих кредитов. У некоторых регионов долг по ним существенно превышает весь годовой доход, а у 11 — половину доходов, указывал Путин. У Костромской области, например, этот показатель достигает 121%, у Астраханской — 95%. Те, у кого этот показатель выше 50% по состоянию на 1 октября, получат целевой кредит от бюджета. Это исключительный шаг, отмечал Владимир Путин, субъекты должны соблюдать бюджетную дисциплину. ■

**РБК**  
КОНФЕРЕНЦИИ

### Рынок e-commerce в России: новые вызовы и возможности

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

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





Иван Таврин заявил, что сделка с USM Holdings — важный этап развития его «личной инвестиционной стратегии». Он также поблагодарил холдинг USM за то, что покупаемые им телевизионные активы «находятся в оптимальной форме для начала нового этапа своего развития»

**МЕДИА** Иван Таврин станет единственным владельцем телехолдинга ЮТВ

# Усманов уходит из кадра

→ Окончание. Начало на с. 1

«Я очень благодарен господину Усманову и холдингу USM за их огромный вклад в то, что актив находится в оптимальной форме для начала нового этапа своего развития», — добавил бизнесмен.

Фактически Таврин выкупает 58,29% Усманова в ООО «Новый Медиа Холдинг» (головная компания ЮТВ) и консолидирует в результате 100% долей компании. ЮТВ управляет телеканалами «Ю», Disney (в нем сейчас 20% принадлежит американской Walt Disney Co.) и «Муз-ТВ». Кроме того, ЮТВ с декабря 2015 года принадлежит 75% холдинга «СТС Медиа», в числе активов которого — каналы СТС, «Домашний», «Че» и СТС Love.

В ноябре 2017 года было зарегистрировано ООО «ЮТВ Групп», единственным учредителем которого стал Иван Таврин, следует из материалов ЕГРЮЛ. На прошлой неделе в Федеральную антимонопольную службу поступило ходатайство от «ЮТВ Группы», которому, как сообщили РБК в ведомстве, был присвоен гриф «Для служебного пользования».

В USM уточнили, что в «настоящий момент стороны принципиально договорились о сделке» и ожидают удовлетворения соответствующего ходатайства в ФАС.

## Девять лет партнерства

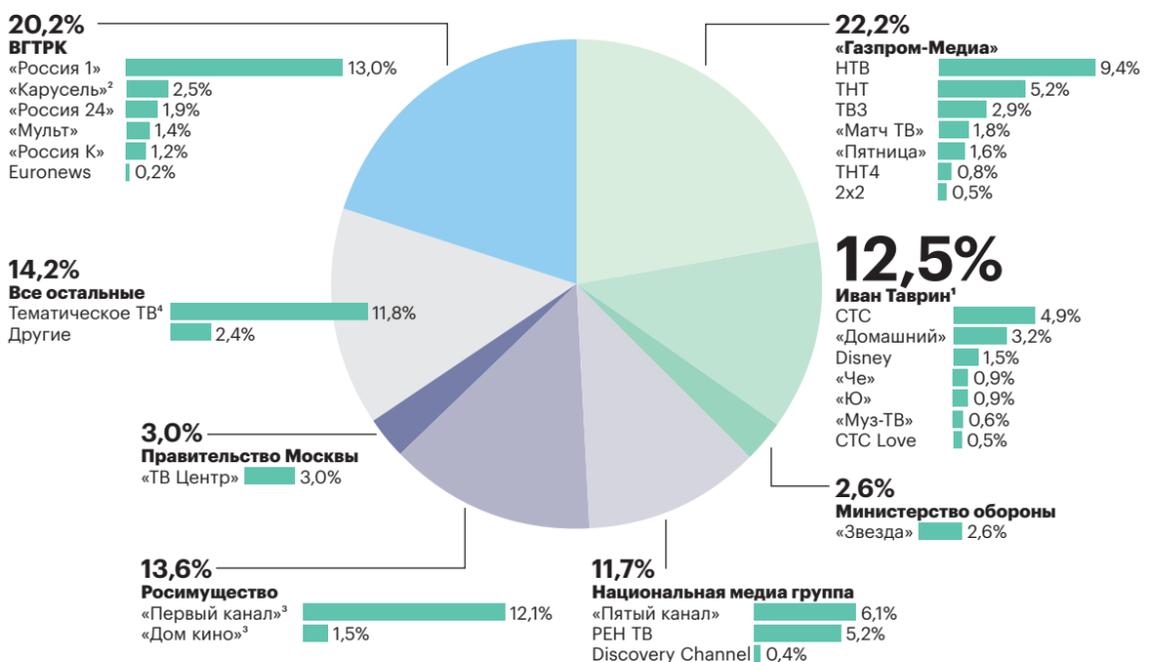
Партнерами по медиабизнесу Усманов и Таврин стали в 2009 году, когда объединили

## Что осталось общего

Алишер Усманов и Иван Таврин входят в список богатейших бизнесменов России по версии Forbes. В последнем рейтинге Усманов занимает пятое место с состоянием \$15,2 млрд, Таврин — 199-е место с \$500 млн. Среди активов Усманова — «Металлоинвест», Байкальская горная компания, «МегаФон» (и через него доля в Mail.Ru Group), ИД «Коммерсантъ», девелоперская «Химки Групп». Иван Таврин является миноритарием USM Holdings Усманова и основным владельцем холдинга «Выбери радио», управляющего региональными радиостанциями. Весной 2016 года Таврин покинул пост гендиректора «МегаФона», чтобы заняться собственными инвестиционными проектами.

## Кому принадлежит российское ТВ

Среднесуточная доля аудитории среди всех зрителей старше 4 лет в январе—ноябре 2017 года



<sup>1</sup> Иван Таврин станет единственным владельцем телеканалов после выкупа доли своего партнера Алишера Усманова.

<sup>2</sup> СП на паритетных началах ВГТРК и «Первого канала».

<sup>3</sup> 25% «Первого канала» принадлежит Национальной медиа группе. «Дом кино» — один из тематических проектов, которые развивает «Первый канал».

<sup>4</sup> Свои тематические проекты развивают, в частности, «Первый канал», ВГТРК, «Газпром-Медиа», Национальная медиа группа.

## Партнеры по эфиру

**Иван Таврин** с начала 2000-х скупал телевизионные активы в регионах. В 2005 году бизнесмен продал девять своих станций телеканалу ТВ3 за \$9 млн, получив также долю в самом телеканале и став его президентом. Уже в следующем году весь ТВ3 был продан холдингу «ПрофМедиа» за \$550 млн. После этой сделки Иван Таврин вновь стал скупать в регионах активы с лицензиями на эфирное телевидение. В 2008 году он договорился о продаже американской Walt Disney Co. за \$233 млн 49% в компании, управляющей 30 телестанциями, но сделку не согласовала Федеральная антимонопольная служба. В 2009 году Иван Таврин стал партнером Алишера Усманова.

Инвестировать в телевизионный бизнес **Алишер Усманов** начал в середине 2000-х. В 2006 году он приобрел 50% спортивного телеканала 7ТВ у структур правительства Московской области. Сумма сделки не разглашалась, но из отчетности продавца — Московской областной инвестиционной трастовой компании — следует, что на апрель 2007 года весь телеканал оценивался в 2,2 млрд руб. (или \$79,8 млн по курсу ЦБ на тот период). В апреле 2008 года структуры Усманова выкупили оставшиеся 50%. Сумма этой сделки превысила 2 млрд руб. (\$89 млн). Таким образом, весь 7ТВ подорожал до \$178 млн. Расплатился Усманов с продавцом облигациями «Мострансавто-Финанс». В 2007 году Усманов приобрел канал «Муз-ТВ». Сумма сделки составила, по экспертным оценкам, \$400 млн.

свои телевизионные активы. Усманов на тот момент владел федеральными телеканалами «Муз-ТВ» и 7ТВ, а группа «Медиа-1» Таврина — 30 региональными телестанциями. Управлять созданным тогда телехолдингом ЮТВ стала команда Таврина.

Осенью 2011 года 49% 7ТВ у ЮТВ за \$300 млн выкупила американская Walt Disney Co. Владимир Путин, на тот момент премьер-министр, принимая в Белом доме гендиректора Walt Disney Co. Роберта Айгера, назвал сделку «добрым началом для медийного рынка в целом». В конце 2015 года из-за законодательных ограничений, запретивших иностранцам владеть более 20% в учредителе любого российского СМИ, американская компания снизила свою долю в российском канале Disney до 20%, но при этом сохранила 49% экономического интереса.

В 2012 году на эфирных частотах «Муз-ТВ» был запущен новый канал для девушек «Ю», а «Муз-ТВ» стал распространяться только в кабельных сетях.

По итогам 2014 года (позднее финансовые показатели медиахолдинга не раскрывались) выручка ЮТВ по МСФО равнялась 5,3 млрд руб., операционная прибыль — 218,3 млн руб., чистый убыток — 2,7 млрд руб., следует из отчетности кипрской UTH Russia Ltd, ранее головной компании холдинга.

### Единственный покупатель

В 2015 году ЮТВ стал владельцем «СТС Медиа», чья выручка в 2014 году достигла 27,3 млрд руб., операционная прибыль — 5,8 млрд руб., чистая прибыль — 3,7 млрд руб.

Запрет иностранцам контролировать российские СМИ заставил владельцев «СТС Медиа», основным акционером которого была шведская Modern

Times Group, искать покупателей на свой бизнес. Предложение заинтересовало только ЮТВ. За 75% «СТС Медиа» заплатила в декабре 2015-го в итоге \$193,5 млн, или 14 млрд руб. по курсу ЦБ на день закрытия сделки. Под сделку был привлечен кредит ВТБ: все основные ключевые компании ЮТВ сейчас, как следует из ЕГРЮЛ, заложены в госбанке.

### В USM Holdings объяснили,

что телевизионные активы для них никогда не являлись профильными, в то время как для их партнера Ивана Таврина эти активы всегда находились в приоритете

Для сравнения, в 2011 году структуры, связанные с банком «Россия» Юрия Ковальчука, выкупили у «Альфа-Групп» 25,17% «СТС Медиа» за \$1,072 млрд (29,9 млрд руб. по курсу ЦБ на тот период). Таким образом, весь холдинг «СТС Медиа» был оценен почти в \$4,3 млрд (118,8 млрд руб.). Сейчас 25% «СТС Медиа» через кипрскую Telcrest Investments Ltd владеют структуры ВТБ, Алексея Мордашова, банка «Россия», «Сургутнефтегаза» и Национальной медиа группы.

Свои финансовые показатели ЮТВ сейчас не раскрывает. Но из сообщения «Эксперт РА», рейтингового SPV-компанию холдинга ЮТВ, следует, что в 2016 году выручка холдинга с учетом активов «СТС Медиа» составила по МСФО 30,1 млрд руб., чистый убыток — 614 млн руб. ■

## ТРАНСПОРТ Структуры Романа Абрамовича и Александра Абрамова приобрели долю в железнодорожном операторе Контейнер в портфеле

ВАСИЛИЙ МАРИНИН,  
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

**Новыми акционерами крупнейшего российского контейнерного железнодорожного оператора стали Роман Абрамович и Александр Абрамов. Аналитики полагают, что это портфельная инвестиция и бизнесмены перепродадут свою долю.**

### Контейнеры для Абрамовича

Компания «Енисей Капитал» приобрела 24,5051% акций «Трансконтейнера» 6 декабря, говорится в материалах «Трансконтейнера», опубликованных на сайте раскрытия информации 13 декабря.

По данным «СПАРК-Интерфакса», «Енисей Капитал» на 99,9% принадлежит кипрской «Тембиза Холдингз Лтд.», остальное — у «Содха Инвестментс Лтд.». Как сообщили РБК два источника, близких к руководству и действующим акционерам «Трансконтейнера», конечным владельцем «Енисей Капитала» является Роман Абрамович.

Представитель Millhouse (управляет активами Абрамовича) Джон Манн подтвердил РБК заключение сделки. По его словам, «Енисей Капитал» — совместная структура Абрамовича и его партнера по Evgaz Александра Абрамова. Источник, близкий к одной из сторон сделки, пояснил РБК, что Абрамов участвует в сделке через компанию Invest AG, которой он владеет совместно с Александром Фроловым.

Как отметил представитель Millhouse, «цена соответствует рыночному уровню». По итогам торгов на Московской бирже 6 декабря (день заключения сделки) 24,5% «Трансконтейнера» стоили 15,1 млрд руб. Источник, близкий к одной из сторон сделки, говорит, что акции были куплены по цене 4 320 руб. за штуку. Исходя из этого, стоимость пакета составила 14,7 млрд руб.

По словам источника РБК, близкого к одной из сторон сделки, «одобрения ФАС не требовалось на покупку такого пакета». «В случае если совокупный пакет акций у покупателя не превышает 25% голосующих акций, согласование сделки не требуется», — подтвердил РБК представитель ФАС. При этом он отметил, что появление независимой группы среди акционеров «Трансконтейнера» «положительно скажется на развитии транзита в России».

Продавца 24,5% «Трансконтейнер» не раскрывает, но эта доля соответствует пакету НПФ «Благосостояние» (его представитель пока не ответил на запрос РБК). 50,2% плюс две акции «Трансконтейнера» принадлежат «дочке» РЖД — Объединенной транспортно-логистической компании, еще 25,07% у группы FESCO, подконтрольной «Сумме» Зиявудина Магомедова.

Источник, близкий к одной из сторон сделки, подтвердил РБК, что была продана доля «Благосостояния». По его словам, на этот пакет были и другие претенденты, в частности РФПИ (представитель фонда это не комментирует). Однако все претенденты, кроме «Енисей Капитала», предлагали большой дисконт, поскольку выставленный на продажу пакет меньше блокирующего, сказал собеседник.

### Претенденты на «Трансконтейнер»

«Сумма» в 2012 году купила у бизнесмена Сергея Генералова группу FESCO, которая на тот момент уже владела 23,7% «Трансконтейнера». Магомедов всегда говорил, что стратегически заинтересован увеличить долю в «Трансконтейнере» до контрольной, и писал об этом президенту Владимиру Путину, предлагая создать на базе компании национального контейнерного оператора. FESCO увеличила долю в «Трансконтейнере» до блокпакета, скупая акции на рынке, но контроль так и не получила.

Категорически против приватизации «Трансконтейнера» выступал Владимир Якунин, который возглавлял РЖД до августа 2015 года. Позиция нового главы РЖД Олега Белозерова относительно этой сделки смягчилась, однако и он называл ее нецелесообразной. «Предметное обсуждение вообще продажи «Трансконтейнера» у нас ведется. Мы для себя это пытаемся сформулировать. Пока продажа «Трансконтейнера» видится нецелесообразной», — говорил он в декабре 2016 года (цитата по ТАСС).

При этом Белозеров назвал и новых потенциальных инвесторов «Трансконтейнера» — в частности, UCL Holding Владимира Лисина. Источники РБК, близкие к потенциальным претендентам, говорили также о заинтересованности в покупке железнодорожного оператора со стороны группы «Дело» Сергея Шишкарева и фонда РФПИ совместно с контейнерным оператором DP World. К тому же в сентябре 2017 года РФПИ и DP World подали заявку на покупку около 40% группы FESCO, но она пока не одобрена, говорил РБК представитель службы.

Представитель «Суммы» сказал, что группа по-прежнему заинтересована в покупке доли РЖД в «Трансконтейнере». Появление нового акционера у компании он комментировать не стал. Представители РФПИ, «Дела» и UCL отказались от комментариев.

В ноябре первый вице-премьер Игорь Шувалов направил Путину письмо, в котором предложил продать принадлежащие РЖД акции «Трансконтейнера» в апреле 2018 года, писала газета «Коммерсант». Инвестиционным консультантом продажи выступит «ВТБ Капитал». Предполагается, что продажа будет проходить че-

## И в России, и в Казахстане

«Трансконтейнер» — крупнейший российский оператор контейнерных перевозок. На его долю приходится около 47% железнодорожных контейнерных перевозок России. У «Трансконтейнера» 42 терминала в России, а также 19 — в Казахстане. «Трансконтейнер» владеет 50% крупнейшего казахстанского железнодорожного контейнерного оператора «КеденТрансСервис». В собственности «Трансконтейнера» находится более 23 тыс. платформ и около 71 тыс. контейнеров в России. Выручка компании по МСФО за девять месяцев 2017 года выросла по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 31%, до 48,2 млрд руб., чистая прибыль — в два раза, до 5,2 млрд руб.

рез аукцион, а покупателем станет квалифицированный инвестор, обладающий соответствующими компетенциями и заинтересованный в развитии контейнерных перевозок между регионами Европы и Азии. Представитель «ВТБ Капитала» отказался от комментариев.

В случае продажи доли в «Трансконтейнере» РЖД создаст аналогичного оператора на вырученные деньги, говорил вице-президент РЖД Андрей Старков.

### Портфельная инвестиция

«Покупка 24,5% «Трансконтейнера» — это портфельная инвестиция. Если в ближайшее время будет предложена хорошая цена, то этот пакет будет перепродан», — считает аналитик «Уралсиб Кэпитал» Денис Ворчик. По его словам, в качестве стратегических инвесторов оператора логичнее выглядят «Сумма» или UCL Holding.

Ворчик считает, что покупка доли в «Трансконтейнере» может быть интересна не только как краткосрочная инвестиция в преддверии приватизации пакета РЖД, но и на более отдаленную перспективу, поскольку потенциал роста у контейнерного рынка очень большой.

Аналитик АКРА Александр Гуштин согласен, что эта сделка может быть портфельной инвестицией для дальнейшей перепродажи. По его словам, в бизнесы Абрамовича и Абрамова (их крупнейшие активы — доли в Evgaz и «Норникеле») «Трансконтейнер» не вписывается. С их металлургическими активами большую синергию могли бы иметь транспортные компании, специализирующиеся на перевозке в полувагонах, отмечает эксперт. Представитель Millhouse отказалась прокомментировать возможность перепродажи доли в «Трансконтейнере». ■

При участии  
Светланы Бурмистровой

Deloitte провела опрос финансовых директоров о ситуации в экономике

# Неопределенность ставят на баланс

АНАСТАСИЯ КРИВОРОТОВА

**Уровень неопределенности при принятии стратегических решений в России возрос впервые с 2015 года, показал опрос финансовых директоров, проведенный Deloitte. При этом 44% респондентов назвали этот уровень высоким.**

Финансисты стали чаще давать пессимистические прогнозы развития бизнеса и ощущать неопределенность в оценках текущей политической и экономической ситуации при принятии стратегических решений. Таковы итоги опроса финансовых директоров компаний из разных отраслей с разным масштабом бизнеса, проведенного компанией Deloitte по итогам второго полугодия 2017 года (есть в распоряжении РБК). В опросе приняли участие 80 финансовых директоров компаний, представляющих ключевые сектора экономики страны. 73% респондентов представляли российские компании, оставшиеся 27% — иностранные компании с локализацией бизнеса в России. Исследование проводится раз в полгода на протяжении трех последних лет.

## Неоднозначная оценка

Согласно результатам исследования, после постепенного снижения уровня неопределенности при принятии стратегических решений с начала 2016 года во второй половине 2017 года впервые наблюдается рост этого показателя на 18 пунктов. Чистый уровень неопределенности (этот индекс отражает разницу между низкими и высокими оценками текущей политической и экономической ситуации с точки зрения неопределенности при принятии стратегических решений для бизнеса) вырос с -0,29 пункта в первой половине 2017 года до -0,11 пункта во втором полугодии. При этом среди финансовых директоров доля тех, кто говорит о высоком уровне неопределенности, составила 44%, что на 8 п.п. выше, чем полгода назад, показал опрос Deloitte.

Помимо оценки уровня неопределенности в ходе опроса финансовые директора оценивали финансовые перспективы своих компаний на сегодняшний день по сравнению с той ситуацией, которая наблюдалась полгода назад. Доля пессимистично оценивающих финансовые перспективы увеличилась за прошедшие полгода с 4 до 9%. В первую очередь рост пессимизма наблюдается среди представителей иностранных компаний (33% из них пессимистично оценивают пер-



Доля финансовых директоров-оптимистов за полгода выросла с 51 до 53%. Среди основных драйверов развития бизнеса они назвали диджитализацию бизнес-процессов

спективы развития своего бизнеса в России). Более оптимистичны по сравнению с ними представители российских компаний (доля оптимистов — 61%), а также компаний с оборотом более 10 млрд руб. в год (доля оптимистов — 70%) и тех компаний, у которых есть стратегия развития с горизонтом более пяти лет (80%), говорится в исследовании.

финансовых директоров-оптимистов выросла с 51 до 53%.

Выросший процент директоров-пессимистов неудивителен, потому что со стороны фискальных органов увеличился прессинг в последний год, и директора, которые ощутили его на себе, понимают, что теперь им надо проделать больше работы, полагает председатель правления СДМ-

тоже есть, к примеру, адаптация российской экономики к санкциям и курс на снижение инфляции», — добавляет Солнцев.

Несмотря на то что оптимистов по-прежнему больше, есть предпосылки роста количества пессимистов, прогнозирует главный экономист ING Bank по России и СНГ Дмитрий Полевой. «С одной стороны, продолжается рост внутреннего спроса, но, например, на уровне промышленности в последние несколько месяцев ситуация была близкой к стагнации. То есть как минимум дальнейших улучшений не наблюдается. Это фактор в пользу того, что количество пессимистов может продолжить расти», — поясняет экономист.

Рост пессимистично оценивающих развитие бизнеса в России и отмечающих рост уровня неопределенности при принятии стратегических решений финансовых директоров способствует снижению у них готовности к принятию рискованных решений, следует из данных исследования. Общий уровень готовности к рискам продолжает оставаться отрицательным (-0,2 пункта, этот

индекс отражает разницу между долей считающих, что сейчас подходящее время для принятия рискованных решений, и тех, кто так не считает). При этом к принятию рискованных решений в большей степени расположены финансовые директора из потребительского сектора, российских компаний (по 45% соответственно), а также среди компаний с оборотом более 10 млрд руб. в год (59%). Финансисты из производственного сектора, а также представители иностранных компаний считают настоящее время неподходящим для принятия рискованных решений.

Показатели риск-аппетита и неопределенности всегда коррелируют, по крайней мере в России точно, отмечает руководитель исследовательского центра Deloitte Лора Землянская: «Наши регулярные исследования показывают, что если мы в какой-то момент наблюдаем снижение уровня неопределенности, то есть ситуация на рынке становится более понятной и прозрачной для бизнеса, то и риск-аппетит будет расти». Вместе с тем Землянская до-

По итогам исследования были определены основные риски, оказывающие наибольшее влияние на бизнес.

В топ-3 (по степени негативного влияния) вошли: снижение внутреннего спроса, рост конкуренции на рынке и общая ситуация в экономике

Авторы исследования характеризуют финансовую ситуацию к концу 2017 года как «скорее благоприятную». Оптимистичная оценка финансовых перспектив развития бизнеса показала незначительный рост на 2 п.п. по сравнению с первым полугодием. Доля

банка Максим Солнцев. Кроме того, консолидация и огосударствление сектора также становятся для частных компаний причиной пессимистичного взгляда на финансовые перспективы, полагает банкир. «Однако в этом году основания для роста оптимизма

бавляет, что на рынке существуют и такие компании, которые даже при условии высокой неопределенности склонны к принятию рискованных решений, однако чаще всего необходимость принятия таких решений обусловлена не стратегической политикой компании, а их безнадежным финансовым положением.

### Ключевые факторы риска

По итогам исследования были определены основные риски, оказывающие наибольшее влияние на бизнес. В топ-3 (по степени негативного влияния) вошли: снижение внутреннего спроса, рост конкуренции на рынке и общая ситуация в экономике. Слабость потребительского спроса продиктована, с одной стороны, консервативной бюджетной политикой (низкие темпы индексации зарплат, пенсий и социаль-

ных выплат), с другой — низкой потребительской уверенностью, связанной с резким снижением покупательной способности за последние два года, говорит макроаналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов. Он также отмечает, что, несмотря на то что макроэкономические индикаторы год к году демонстрируют позитивную динамику, в кризис потребителям был нанесен очень серьезный удар, от которого они будут очень долго оправляться.

Стагнация экономики является актуальной проблемой почти для половины представителей бизнеса с численностью штата 100–500 человек (46%). Для сравнения: годом ранее в пятерке наиболее серьезных факторов риска первое место занимал кризис финансовой системы, снижение внутреннего спроса было на второй позиции, далее (в порядке значимости) — снижение денежного потока, снижение доходов от ос-

новной деятельности и ослабление рубля.

Вопросы экономического роста, безусловно, являются главными на повестке дня, не только для финансовых компаний, но и для компаний производственного сектора, соглашаются опрошенные РБК эксперты. «Налицо потребности в дополнительных драйверах экономического роста, которая могла бы не только улучшить саму динамику, но и ожидания бизнеса с точки зрения инвестиций и краткосрочных перспектив экономического роста», — говорит главный экономист Евразийского банка развития Ярослав Лисоволик.

В числе названных финдиректорами основных драйверов развития бизнеса наряду с новыми продуктами, выходом на новые рынки, финансовым положением и ликвидностью в 2017 году укрепила свою позицию диджитализация бизнес-процессов. Однако авторы исследования отмечают, что диджитализацию и инновации на сегодняшний день можно отнести и к драйверам, и к барьерам. Компании понимают необходимость повышения экономической эффективности своих бизнес-подразделений путем автоматизации процессов, но одновременно у них отсутствует разработанная методология по внедрению технологических решений, поясняется в исследовании Deloitte.

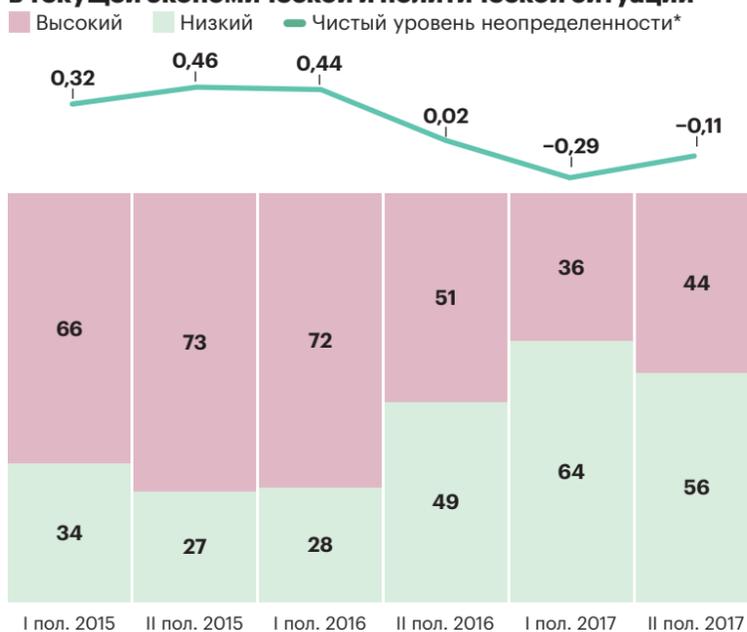
Как отмечает Дмитрий Полевой, ускорение роста — по-прежнему важнейший фактор для дальнейшего развития компаний. «Ведутся споры о том, каким будет рост экономики в России — 1,5 или 2%. Но на самом деле важно, чтобы рост был существенно выше, от 3 до 5% в год. Это те темпы роста, которых придерживаются многие страны Восточной Европы. Важный вопрос состоит в том, что действительно позволит нашей экономике расти более высокими темпами, которые могли бы позволить гарантировать населению и бизнесу ощущение роста их благосостояния. По последним данным Росстата, рост экономики замедлился с 2,5 до 1,8% в третьем квартале, что ставит под сомнение реалистичность прогноза Минэкономразвития в 2,1% за год, резюмирует Дмитрий Полевой.

Международные события и их последствия также повлияли на мнение финансовых директоров. В частности, во второй половине 2017 года российские и иностранные компании почти в равной степени негативно оценили последствия санкций США в отношении России (64 и 58% соответственно). Как показал опрос, компании адаптируют свои стратегии управления рисками к рыночной ситуации. Тенденцией полугодия при управлении рисками стала практика финансирования в рублях. Половина опрошенных (49%) применяют ее для снижения рисков, причем со второй половины 2015 года значимость данной практики выросла на 29 п.п. Практика хеджирования, наоборот, теряет свою актуальность — с начала 2016 года ее значимость снизилась на 30 п.п. ■

### Неопределенность и риски: оценка финдиректоров

% опрошенных

#### Уровень неопределенности при принятии решений в текущей экономической и политической ситуации



#### Готовность к рискам



\* разница двух показателей, 1 п.п. равен 0,01

Источник: Deloitte

При участии  
Екатерины Литовой

# 11

## ПРЕМИЯ КАНДИНСКОГО

# ПОБЕДИТЕЛИ БУДУТ ОБЪЯВЛЕНЫ

# 15 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА

18+

# BREUS FOUNDATION

[www.kandinsky-prize.ru](http://www.kandinsky-prize.ru)

Партнеры  
Partners

Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир

THE RITZ-CARLTON  
MOSCOW

CITY  
INVEST

Nice  
Создавая будущее

Технические партнеры  
Technical partners

AUVIX  
ТЕХНОЛОГИЯ ЯРКИХ РЕШЕНИЙ

Генеральный  
Медиа Партнер  
General Media Partner

Стратегический  
Медиа Партнер  
Strategic Media Partner

Официальный  
Медиа Партнер  
Official Media Partner

Специальный  
Медиа Партнер  
Specialized Media Partner

Медийный  
партнер  
Media Partner

РЕКЛАМА

Вадим Дымов — о нуждах российского села и развитии бизнеса в Европе

# «Я вообще не люблю никогда»

ЕЛЕНА СУХОРУКОВА,  
НАТАЛЬЯ НОВОПАШИНА

Основатель группы «Дымов» Вадим Дымов в интервью РБК рассказал о готовности продать 30% бизнеса, о том, как наладил производство колбасы в Израиле, а также о намерении открыть сельскохозяйственный колледж в Суздале.

— Группа «Дымов» уже давно это семейный бизнес: вы основной владелец (88,43%), второй акционер — ваш брат, Егор Дуда (10,46%), и Зинаида Долгобородова (1,11%). Вы бы хотели сохранить компанию как семейное предприятие или могут быть варианты — IPO, привлечение портфельного инвестора?

— Да, я думаю об этом. Контроль у нас и так есть, и я думаю, что привлечь какого-то инвестора было бы неплохо. Мы рассматриваем этот стратегический маневр для того, чтобы привлечь деньги на следующий этап развития компании.

— Когда этот «маневр» может быть совершен?

— Сначала надо обеспечить рост, иметь четкую стратегию и потом уже ее анонсировать инвестору. Какой это будет вариант — IPO, или крупный фонд, или инвестор, я пока не знаю. Но в целом для меня это неприципиально. Мне принципиально — кто даст больше денег и принесет большую пользу бизнесу.

— Вы планируете сохранить контрольный пакет?

— Да, продать мы готовы 30%.

— Инвестиционный рынок сейчас способен дать то, что вы от него хотите?

— Я думаю, что у каких-то инвесторов деньги есть. Просто надо набрать ход, вообще осмыслить эту идею. Эта идея у нас давно была, но сейчас она более-менее фокусируется. Сложно обеспечить мощный рост, не имея денег, деньги нужны по-любому. Контроль мы не теряем, но дать какому-то инвестору возможность заработать мы тоже должны, правильно? Поэтому здесь вопрос совместного прибыльного роста.

— Скоро заканчивается 2017-й — с какими результатами завершаете и с какими планами на финансовые показатели хотите войти в следующий год?

— По итогам 2017 года выручка группы «Дымов» составит более 15 млрд руб. За 2017 год мы увеличили объем производства на 12%: мы произведем около 50 тыс. т мясной продукции, 26 тыс. т молока и 24 тыс. т зерна. Сейчас наша компания занимает 4% российского рынка промышленной мясопереработки.

Дальше мы хотим развивать собственное животноводство, довести долю собственного сырья с нынешних 30 до 70%. У меня есть цель, чтобы выручка компании прирастала ежегодно на 10–12%. Целевой показатель по росту чистой прибыли составляет 25–30% в год, или +100% за три следующих года.

«У меня есть мечта — построить сельскохозяйственный колледж»

— Компания «Дымов» известна прежде всего как производитель колбас. Но, как и многие другие компании, вы расширяете бизнес и развиваете молочное направление: весной 2017 года приобрели молочную ферму под Суздалем, но деталей проекта не было. Что там планируете делать?

— Я приобрел уже готовый проект под Суздалем. Это хозяйство «Тарбаево», среднего



размера ферма на 1 тыс. голов молочного стада — голштинские коровы, их еще называют по-русски «черно-пестрая». У нас есть договоренности, но пока устные, с одним из банков, что они поддержат нас в расширении фермы до 2,4 тыс. голов. Затем в течение трех лет мы планируем довести поголовье до 5 тыс. коров. Кроме того, у нас есть соглашения по строительству там же, под Суздалем, современной свиноводческой фермы. Планируем завершить строительство к началу 2019 года.

На ферме «Тарбаево» мы уже производим сырое молоко, которое продаем для переработки крупным компаниям. Сейчас мы не самый крупный поставщик, но это дело времени, как говорится. В дальнейшем — планов много. Есть идеи по выпуску высококачественных йогуртов, не исключаю создания собственного сырного производства. Но для реализации этих планов мне нужен достаточный объем молока. Пока нужного объема сырья, чтобы создавать переработку, нет.

— В перспективе вы рассчитываете создать собственный молочный бренд?

— Я думаю, да.

— Тоже «Дымов»? Или какой-то другой?

— Посмотрим. Придумаем какой-нибудь «Суздальский молочник». Шучу, конечно, он будет называться как-то по-другому. Может быть, и «Дымов».

— Сколько планируете вложить в развитие животноводческих проектов под Суздалем?

— Общий объем инвестиций во все сельхоз-проекты группы — это около 7 млрд руб. в течение трех лет, из которых 1,5 млрд руб. мы уже проинвестировали. Земля под строительство ферм выделена, сейчас идет проектирование. Есть план создать в Суздале сильный проект — там такая благодатная земля и практически нет крупных производителей, только небольшие фермы вокруг. И еще у меня есть мечта — построить там сельскохозяйственный колледж: село нуждается в молодых специалистах, а их текущий

уровень, мягко говоря, не отвечает никаким вызовам.

— Производство сыров — очень популярная тема, но сложная. Производители жалуются, что не хватает качественного молока для производства этого продукта.

— Да, это правда. Это мечта такая, но это очень сложно. Не хочется делать что попало. И не хочется делать дешевый сыр, потому что его и так с избытком. Хотя сложно назвать это сыром, конечно... Сырного продукта в России — завались. Если уж делать продукт — то хороший. Я в жизни всегда нацелен делать что-то качественное, неважно что.

## Чем известна группа «Дымов»

Группа «Дымов» — один из крупнейших российских производителей колбас и мясных деликатесов. Компания была основана Вадимом Дымовым в 2001 году. В состав группы входят три завода (в Москве, Красноярске и Дмитрове) и два животноводческих комплекса (в Краснодарском

крае), а также молочная ферма в Суздале. Компания выпускает колбасы, сосиски, ветчину, снеки и другую мясную продукцию — всего около 300 наименований под торговыми марками «Дымов», «Пиколини», «Мясные чипсы», Stickado и «Дмитровский мясокомбинат». «Дымов» занимает 4% рос-

сийского рынка промышленной мясопереработки. Отдельные проекты Вадим Дымов развивает самостоятельно, и к группе «Дымов» они не имеют отношения — это сеть книжных магазинов «Республика» и производство керамики в Суздале «Дымов Керамика».

# ПРЫГАТЬ В ОГОНЬ»



## Из жизни Вадима Дымова

1971

Вадим Засыпкин  
(фамилию Дымов взял в 2001 году)  
родился в Уссурийске

1988

окончил Уссурийское  
Суворовское военное училище

1991

окончил Дальневосточный  
государственный университет,  
факультет права

1997

основал мясоперерабатывающую  
компанию «Ратимир» во Владивостоке

2001

вместе с партнерами основал  
компанию «Дымов» в Москве

2006

открыл в Москве книжный магазин  
«Республика»

2008

стал основным совладельцем  
ООО «Дымов колбасное производство»

## «Я осторожный, это не секрет»

— Есть ли еще какие-то планы по диверсификации бизнеса? Например, «Мираторг» анонсировал проекты в области производства корма для животных и изготовления кожи для автомобильных салонов.

— В голове у меня много идей. Возможно, какие-то идеи есть, но так, чтобы я озвучил и сказал, что мы туда идем — сглазил бы. У нас был проект с компанией Metro по овощам: в 2014 году мы хотели строить теплицы и поставлять овощи для продажи в центры компании. Я сделал все для того, чтобы он реализовался, но это сложный бизнес, и от проекта мы отказались. Я вообще никогда не люблю прыгать в огонь и сразу в очередь встать за «горячими пирожками». Например, три года назад все ломанулись в овощи. А я подумал: «Нет, я буду последним, если вообще буду». То же самое в животноводстве. И в молоке я был последним. Конечно, не самым последним, но, как говорится, прыгал в последний вагон.

— В общем, вы осторожный бизнесмен. — Я осторожный, это не секрет. У меня девиз: курочка клюет по зернышку — и в принципе он бы всем пошел на пользу. Я в Суздале прожил несколько лет до того, как стал строить там производство керамики, а потом начал сельскохозяйственный проект. Можно было

раньше, но я никогда не тороплюсь. Это мой девиз: не спеши. По молодости я очень горячился, бросался на все, принимал вызов, отвечал на вызов. В этом году я заканчиваю магистратуру на факультете истории МГУ. Это очень сильно повлияло на меня. История показала мне, что никогда не надо спешить с решением. Сейчас моя стратегия такая: приноси пользу обществу, создавай для него полезные сервисы, услуги, продукты.

## «Россия не будет до конца выдерживать эту игру в ВТО»

— Кроме популярной в связи с продуктовыми санкциями темы импортозамещения есть и второй тренд — развитие экспорта российских продуктов. Какую роль вы этому отводите? Насколько российская колбаса востребована за рубежом?

— Сейчас мы пытаемся работать на рынке Прибалтики, производим мясные продукты в Латвии под маркой «Дымов» и частично работаем на рынке Германии, Польши. У нас там есть партнер, можно сказать, что это франчайзинг. А еще компания «Дымов» — крупный производитель мясопродуктов в Израиле. Наш партнер — кибуц (сельскохозяйственная коммуна. — РБК) «Лахав».

— Это кошерная продукция?

— Нет. Это весь спектр продукции под маркой «Дымов». За последние два года производ-

ство в Израиле увеличилось в два раза — более чем до 300 т в год. Для рынка Израиля это очень много. Сейчас они ведут работу над тем, чтобы производить сыровяленную и сырокопченую колбасу. Там живет очень много наших бывших соотечественников, и я думаю, что культура мясных деликатесов была экспортирована ими туда. Был запрос. — Какие еще экспортные рынки вас интересуют?

— Если бы не «сжатие» горлышка (санкции. — РБК), то мы бы спокойно думали о том, чтобы производиться в Германии, во Франции — где угодно.

— Речь идет именно об открытии там собственного производства?

— Да. У меня не было никаких сомнений, что это будет, но случилась эта ситуация с санкциями.

— Но санкции рано или поздно снимут, тогда вы вернетесь к этим планам?

— Я думал о покупке предприятия в Европе. Мы в Австрии производили в свое время очень много сырокопченой колбасы: размещали заказ у австрийцев, и они производили нам продукт с известным качеством. Рецепт был наш, все было наше, они просто производили под нас. Я даже думал о покупке этой компании. Они даже начали мне сами предлагать, потому что все к этому шло. Но сначала первый кризис в 2008 году, потом второй кризис, и пошло...

— Но какой смысл производить в Австрии и привозить сюда? Это же вопрос логистики и цены.

— Россия входит в ВТО, мы часть мирового рынка и ничем не отличаемся от них. Это же высокий ценовой сегмент, сырокопченая колбаса. Мы не возили дешевые.

## «Есть скучные магазины, а есть «Республика»

— Кроме продуктового бизнеса какие проекты вас еще интересуют?

— У меня есть проект «Республика» (сеть книжных магазинов. — РБК). Он постепенно развивается. И мне нравится, что он развивается не как в лихие 2000-е: «Я вчера открыл 1000 магазинов и закрыл 500 сразу», а развивается органически.

— Для вас это бизнес или «для души»?

— Это больше бизнес, но у него не меньшая социально-смысловая нагрузка. Мне очень приятно обладать этим активом: я вижу, насколько он важен для комфорта москвичей. Я безумно рад, что книга не уходит из их жизни. «Республика» является частью московской жизни: первый магазин был на Тверской, сейчас их 30, из них три в Санкт-Петербурге. Я считаю, это очень правильный проект, он вытекает из нужд и чаяний жителей, и это есть только у нас. Если вы поедете в Берлин, в Лондон, в Париж, там такого нет. Есть чисто книжный магазин, а у нас всего понемножку. Есть скучные магазины, а есть «Республика».

## «Ограничения — это не то, что может вдохновлять людей заниматься бизнесом»

— Результаты исследований показывают, что россияне стали есть меньше колбасы, одна из причин — стремление к правильному питанию.

— Это не так. Думаю, здоровое питание — это абсолютно маркетинговый ход. Считается, что в Европе здоровое питание, но у них потребление мясных продуктов в два раза выше, чем у нас. Ориентация на здоровое питание у нас локальное и не для всех — внутри Садового кольца. Думаю, что состояние

рынка в большей степени связано с доходами — именно их падение привело к снижению рынка колбасных изделий.

— Рынок продолжает падать?

— По результатам первой половины 2017 года объем рынка [колбасных изделий] сократился на 4,3% относительно аналогичного 2016 года. Конкурентная борьба на рынке растет, большие компании укрупняются, слабые уходят. Акционные (со скидками. — РБК) продажи растут, и это помогает удерживать рынок от падения, но из-за этого падает доходность. Вы знаете, что акционные продажи по рынку колбасы доходят до 60% — это огромное число. Доля акционных продаж в сосисках доходит, по-моему, до 70%. В этом нет никакого плюса, мне кажется, ни нам, ни сетям, но таковы реалии. Скорее всего, это связано с ценовыми войнами внутри самих сетей. Мы всего лишь подстраиваемся под наших партнеров.

— Что в целом происходит с ценами на продукты переработки? Меняли ли вы ценник в этом году, как сильно?

— В октябре 2017 года прирост цен на колбасные изделия по отношению к аналогичному периоду прошлого года составил 3,2% [в розничных ценах]. Наибольший прирост показали вареные колбасы — 3,4%, наименьший — мясные деликатесы — 2,7%. По пельменям прирост выше, чем по колбасным изделиям, — 4%. Увеличение цен всегда с чем-то связано — с удорожанием тарифов на энергоресурсы, с рублевой инфляцией. У нас цены растут меньше, чем в целом по рынку (точную цифру компания не раскрывает. — РБК). Но для этого нужно стабильное сырье. Если бы рынок был стабильный, было бы гораздо проще. А когда рынок сырья коцегарит вверх-вниз, то очень сложно.

— Верите ли в ренессанс сельского хозяйства, про который сейчас все говорят?

— В большей или меньшей степени я склонен верить, что он уже наступил, потому что сложно не замечать каких-то изменений. Пожалуй, сельское хозяйство — это одна из отраслей, где предпринимателям было видно, что президент и правительство реально хотят изменений, чего не скажешь, например, о переработке. Какой ценой это было сделано — здесь много вопросов. Думаю, около 50% предприятий сейчас находится не в лучшем положении и составляют так называемые плохие активы у банков. Но, возможно, по-другому нельзя было.

— Какие меры помогли бы?

— На мой взгляд, меры поддержки должны коснуться и перерабатывающих отраслей, иначе мы не сможем обновить ни парк, ни оборудование. У нас была сильная отрасль мясопереработки в одно время. Сейчас она не самая сильная. Потерять отрасль просто, а восстанавливать ее придется десятилетия. Нужно субсидирование, программа по лизингу оборудования. Я не говорю про какие-то дотации. Ну и второе, в целом — стабильность, быстрое разрешение вопросов, связанных с документооборотом. Мы как заводы, производящие не продукты, а [официальные] бумаги. Ветеринарное свидетельство — это просто анахронизм. Как вы считаете, платить в год по полмиллиона долларов на бумаги — это нормально? Это смешно. Для чего врачи сидят на заводах? Это называется иллюзия контроля: государство создает видимость, вводя бесконечную бюрократию. При этом на нашем заводе есть собственная система менеджмента качества. Контроль осуществляется на всех этапах: от прихода сырья до выхода готового продукта. Но куда их деть, всех этих врачей? Мы понимаем, что куда деть всех этих людей. ■

Рынок труда вступил в фазу нехватки квалифицированных сотрудников

# Проблемы в штатном порядке



## Ненужные руки

Кадровый голод затрагивает далеко не все отрасли и специальности — под угрозой сокращения сейчас оказались в первую очередь специалисты, работу которых легко автоматизировать. Например, в мае текущего года глава Сбербанка Герман Греф заявил, что к 2025 году сократит 45 тыс. человек персонала. Тренд на автоматизацию подхватили и другие банки, а также телеком-сектор, рассказывает Руслан Карпов, эксперт по подбору персонала в сфере FMCG кадровой компании «Юнити». Работодателей интересуют специалисты, которые могут предложить нестандартные идеи и подходы, организованные и умеющие быстро реагировать на изменения в отрасли. «Просто надежные рабочие руки уже никому не нужны», — заключает Карпов.

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1  
Министерство экономического развития РФ прогнозирует, что официальная инфляция в РФ в 2017 году составит 2,5–2,8%.

В 2018 году 71% опрошенных обещают продолжить повышать оплату сотрудников. 48% рассчитывают увеличить штат в следующем году и только 3% — сократить. Генеральный директор Naus в России Алексей Штейнгардт объясняет оживление на рынке труда тем, что компании «адаптировались к турбулентным рыночным условиям».

Главный тренд года, по версии Naus, — российский компаниям в 2017 году остро не хватало квалифицированных сотрудников. Представители некоторых

отраслей жаловались, что ощутили настоящий кадровый голод. 36% респондентов заявили, что им не хватает квалифицированных кадров, а еще 45% указали, что столкнулись с острым дефицитом сотрудников в новых направлениях бизнеса.

Кадровый голод усилился, но требования бизнеса к сотрудникам стали более жесткими, соглашается Феликс Кугель, управляющий директор кадровой компании «Юнити». Однако компаниям не хватает квалифицированных специалистов не только на высших, но и на низших должностях — многим нужны «синие воротнички». По подсчетам Кугеля, на подбор кадров их агентство стало тратить

в полтора раза больше времени, чем год назад.

### Ценный кадр

В сентябре 2017 года 27-летний разработчик на языке программирования Python из Новосибирска Иван Богомолов узнал, что компания, в которой он работает, покупает крупный конкурент и через три месяца всех сотрудников могут сократить. Не дожидаясь финального решения, он выложил резюме на сайт LinkedIn.com. И хотя с ноября 2016 года этот сайт заблокирован в России по решению Роскомнадзора, на Богомолова посыпались предложения. Одновременно он получил сразу пять приглашений пройти собеседова-

ние, а через две недели вышел на новую работу. По его словам, он понял, что без хорошей работы точно не останется: при переходе зарплата выросла на 22%.

ИТ-вакансии правят бал, признают все опрошенные РБК рекрутеры. По сравнению с прошлым годом их число увеличилось на 10–15%, говорит Виктория Павлова, специалист по подбору персонала ИТ-департамента кадровой компании «Юнити». Число соискателей тоже выросло, но тех, кто соответствует всем требованиям потенциальных работодателей, очень мало. Впрочем, в условиях кадрового голода и таких тоже берут на работу.

У Богомолова, например, даже нет высшего образования. Он бро-

сил учебу на химфаке Новосибирского государственного университета, а сейчас доучивается заочно в Сибирском государственном университете телекоммуникаций и информатики. Но туда пошел не потому, что этого требовал работодатель, а по просьбе родителей: «Компании все равно, какое у меня образование. Гораздо важнее навык программиста быстро включаться в процесс и учиться новому».

По данным компании «Контакт» (российское представительство международной компании InterSearch Russia), в уходящем году компании охотились в первую очередь за специалистами по блокчейну (это слово в резюме автоматически увеличивало зарплату на 25%), за спе-

## Прогноз на 2018 год

### «Наступает время сотрудника»

**Рустам Бароходжаев,**  
директор по работе с ключевыми клиентами кадровой компании «Юнити»

«У меня позитивные ожидания. Активность работодателей будет высокой, они продолжат искать специалистов. Раньше работодатели могли манипулировать сотрудниками только при помощи обещаний перспектив роста. Сейчас же наступает вре-

мя сотрудника: он накопил опыт и знания, когда держался за рабочее место в кризисные годы, теперь кандидат понимает собственную цену и начинает настаивать на повышении зарплаты.

Наметился сдвиг в сторону реального сектора, это, конечно, последствия импортозамещения. Стали развиваться предприятия технологического комплекса, фармацевтики, машиностроения и военные производства — мы потеряли их на Украине,

а вот теперь восстанавливаем у себя. Этот тренд усилится в следующем году и приведет к тому, что спрос на инженеров в реальном секторе вырастет еще больше.

Одним из возможных способов решения проблемы могло бы стать возвращение отечественных инженеров, когда-то эмигрировавших с Запада. Мы уже вернули для своих заказчиков двух российских инженеров из Норвегии. Возможно, придется возвращать еще. Но, конечно,

тут есть свои сложности: такие специалисты понимают свою уникальность и ждут особых условий на родине».

### «Будут развиваться нестандартные формы занятости»

**Алексей Штейнгардт,**  
генеральный директор Naus в России

«Будущий год будет непростым для рынка труда в целом: квалифицированных кадров уже не хватает,

а трудоспособная часть населения стареет. Несмотря на это, компании будут расширять штат и нанимать людей. Большинство компаний собираются повысить заработные платы, а за квалифицированных специалистов с уникальным опытом будут переплачивать.

Диджитализация продолжит менять рынок труда и приведет к появлению новых профессий и новых навыков. Даже HR-специалисты все больше будут использовать новые технологии при реше-

нии стандартных кадровых и рекрутинговых задач. Еще будут развиваться нестандартные формы занятости: фриланс, удаленная, проектная работа. Так что квалифицированные кадры из регионов и женщины с маленькими детьми получат больше шансов выстроить карьерный путь и оставаться экономически активными».

циалистами по обработке больших массивов данных — data scientist и data officer, программистами на Python, специалистами по машинному обучению, IT-архитекторами и др. Павлова прогнозирует — в 2018 году нехватка IT-специалистов в большинстве секторов экономики усилится. Обладатели востребованных специальностей смогут диктовать свои условия работодателям.

### Дефицит класса люкс

Спрос на высокооплачиваемых специалистов возник не только в IT-сфере, но и в традиционных отраслях. Например, в сегменте товаров класса люкс, который растет, по данным Exane BNP Paribas, с 2016 года, возник спрос на так называемых оп-селлеров, рассказали РБК в Naus. Как правило, компании ищут консультанта, который использует уникальную технику продаж в магазинах премиум-сегмента, причем владеет наработанной ранее клиентской базой. Ценится не только умение выстраивать отношения с клиентом, но и аналитические навыки. Талантливые продажники, которые умеют работать в Excel и анализировать данные, — большая редкость. Компании вынуждены искать сотрудников с таким бэкграундом на смежных рынках, например в сфере FMCG (товары повседневного спроса).

Сейчас важна «тонкая настройка парусов» в отношении с клиентом, соглашается гендиректор российского филиала компании Carrera Y Carrera Дмитрий Ближнюк. Только на личных отношениях, как это было раньше, продажи уже не выстроишь. Компаниям важнее дисциплина и своевременное исполнение договорных обязательств. По этой причине в уходящем году в Carrera Y Carrera сменился руководитель по продажам в СНГ. Им стал выпускник Военного университета Александр Вилюков. По словам Ближнюка, кроме дисциплины высоко ценится аналитическое мышление: дистрибьюторы Carrera Y Carrera строят продажи на основе аналитики стоков, а маркетинг ведут строго согласно рекомендациям из штаб-квартиры.

### Химики и агрономы

Кадровые агентства, опрошенные РБК, в 2017 году фиксировали острую нехватку специалистов с химическим и технологическим образованием. «Безумный дефицит инженеров и технологов есть в сфере пищевого производства и агрокомплексе: старые кадры выходят на пенсию, а среди молодых, 30-летних, таких специалистов нет. Эти направления в вузах в предыдущие годы не были популярны, специалистов никто не готовил, и их нет», — поясняет Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании «Контакт». Дефицит подогрел зарплаты: специалисты по сельскому хозяйству могут получить от 120 тыс. до 200 тыс. руб. в месяц, а в сельскохозяйственных регионах и 400 тыс. руб., говорит Тарнопольская.

«Компании в условиях демографической ямы прикладывают

огромные усилия, чтобы сформировать позитивный имидж работодателя и привлечь молодых специалистов, обеспечить преемственность кадров», — соглашается гендиректор Naus Алексей Штейнгардт.

Часть компаний идет в вузы и набирает сотрудников на начальные позиции прямо со студенческой скамьи. Другие договариваются с университетами и создают профильные программы. Третьи идут на нестандартные меры. Штейнгардт вспоминает, что одна из отечественных компаний привлекает сотрудников из штаб-квартир зарубежных корпораций, чтобы те внедряли образовательные программы внутри компании и обучали топ-менеджеров.

### Эмпатия вместо страха

Спрос вырос не только на качественные кадры среднего звена, но и на топ-менеджеров, рассказывают рекрутеры. В уходящем году изменились критерии оценки качества руководителей высшего звена. «Мы пришли к выводу, что для топ-менеджера эмпатия важнее, чем даже IQ. Умный, но не умеющий выстроить коммуникацию руководитель не может управлять эффективно», — говорит Марина Тарнопольская. Как правило, российские топ-менеджеры обладают такими сильными качествами, как мотивация, амбициозность, ответственность и интеллект, в меньшей степени они умеют работать в команде и общаться с людьми, говорит президент «Экопси консалтинг» Марк Розин. Среди клиентов «Экопси консалтинг» все больше таких работодателей, которые хотят развивать «командность» топ-менеджеров.

Алексей Штейнгардт из Naus говорит, что компании чаще используют так называемый подход human-2-human: теперь важнее работать не просто с профессионалами, а в первую очередь с людьми. И если у топ-менеджера нет подобного навыка, то культуру общения в компании выстроить почти невозможно, ведь именно руководитель влияет на ее развитие личным примером. «Это особенно важно при управлении молодыми сотрудниками, которые больше не управляются при помощи страха», — заключает Штейнгардт.

Найти хорошего топ-менеджера в ближайшем будущем будет в принципе трудно, и, по словам Тарнопольской, российский бизнес сейчас может попасть в беду. Компаниями в основном руководят управленцы в возрасте 45–55 лет, бизнесу нужно нанимать молодых людей с диджитал-навыками, а найти их очень сложно. «Мы попали в демографическую яму: 30 лет назад начался спад рождаемости, затем меньше людей поступали в вузы. В итоге молодых руководителей почти нет, — сетует Тарнопольская. — Влияет и менталитет молодого поколения: у многих нет стремления к карьерному росту. А представление о том, сколько времени следует проводить на работе, вообще изменилось. Молодые люди не желают быть лидерами. Бизнесу стоит начать выращивать преемников изнутри уже сейчас». ■

## Зарплаты уходящего года

Должность *	Зарплата, тыс. руб.	Должность *	Зарплата, тыс. руб.
<b>ИТ-специалисты</b>			
ИТ-директор	180–240	Коммерческий директор, опыт более 4 лет	400–700
Руководитель отдела аналитики	140–230	Генеральный директор	700–1000
<b>Нефтегазовая отрасль</b>			
Руководитель отдела тестирования	160–210	Главный инженер	180–550
Руководитель отдела информационной безопасности	170–220	Начальник управления капитального строительства	500–800
Руководитель отдела ИТ-инфраструктуры и сетевых технологий	170–220	Главный энергетик	200–300
Руководитель проектного офиса	180–230	Инженер-сметчик	120–220
Руководитель отдела бизнес-приложений	150–240	Руководитель отдела геологии и разработки	200–250
Руководитель отдела службы поддержки	90–150	Заместитель гендиректора по охране труда	1000–2500
Разработчик Java	60–130	Инженер по бурению	80–160
Разработчик С#	60–120	<b>Строительство и недвижимость</b>	
<b>Логистика</b>			
Специалист по работе с клиентами	50–100	Директор проекта	200–350
Директор отдела по работе с клиентами	100–300	Директор по инвестициям и развитию	400–600
Специалист склада	75–120	Технический директор	350–400
Руководитель склада	80–150	Главный инженер проекта	150–260
Директор по логистике	230–400	<b>Бухгалтерия и финансы</b>	
Специалист по планированию спроса	76–143	Заместитель финансового директора	80–250
Менеджер по планированию поставок	150–200	Финансовый директор	200–500
<b>Digital&amp;E-Commerce</b>			
Менеджер по интернет-маркетингу	100–200	Финансовый контролер	60–130
Руководитель отдела по интернет-маркетингу	250–400	Финансовый аналитик	40–120
Менеджер по performance-рекламе	150–200	<b>Маркетинг и PR</b>	
Менеджер по маркетингу в соцсетях	80–150	Менеджер по связям с общественностью	100–140
Менеджер по электронной коммерции	120–200	Руководитель отдела по связям с общественностью	180–350
Руководитель отдела электронной коммерции	220–350	Менеджер по связям с государственными органами	170–250
<b>Сфера Luxury</b>			
Продавец-консультант	30–60	<b>Банки и финансовые организации</b>	
Менеджер категории	100–150	Заместитель директора филиала по корпоративному бизнесу	300–400
Управляющий бутиком, опыт работы от 4 лет	100–325	Руководитель отдела по работе с отраслевыми клиентами	350–600
Торговый представитель, опыт работы 1–4 года	80–150	Менеджер по разработке кредитных продуктов	110–150
Мерчандайзер	60–100	Руководитель по развитию регионального корпоративного бизнеса	250–400
Руководитель отдела закупок	120–200	Кредитный аналитик по отраслевым клиентам	100–180
Руководитель отдела торгового маркетинга	100–150	Директор филиала	200–450
Бренд-менеджер	100	Директор по развитию бизнеса потребительского кредитования	200–550
Бренд-директор	250	Управляющий дополнительного офиса	120–180
Специалист по работе с ключевыми клиентами	150–250	Менеджер по корпоративным продажам	90–170

\* Опыт работы 1–4 года, кроме сферы Luxury. Рассматривались вакансии в Москве, кроме сфер ИТ, логистики и Digital&E-Commerce. Источник: Naus

## Что хотят кандидаты

Исследователи из Naus пообщались не только с работодателями, но и с самими соискателями — как они выбирают компании, где собираются работать. На первом месте по значимости для большинства был размер зарплаты, об этом заявили 97% опрошенных. На втором (можно было выбрать несколько вариантов ответа) — интересные проекты (74%), на третьем — возможность карьерного роста. О том,

чтобы компания давала возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью, заявили 46% опрошенных. Этот фактор обогнал по популярности наличие бонусов (44%) и расширенный социальный пакет (41%). «Последние три года мы только и слышали, что в кризис надо интенсивно работать и доказывать собственную значимость», — комментирует гендиректор Naus Алексей Штейнгардт.

В итоге в 2017 году нагрузка и напряжение настолько выросли, что сотрудники столкнулись с профессиональным выгоранием. На вопросы Naus отвечали и молодые кандидаты из так называемого поколения Z (1995 года рождения и позже), которые только что начали выходить на рынок труда, и люди из поколения Y (1981 год рождения и позже). Для тех и других соблюдение баланса между работой и личной

жизнью — один из главных критериев при выборе работодателя. Ровно половина тех, кто искал работу в уходящем году, уволились сами. 18% попали под сокращение, 8% остались без работы, потому что их компания закрылась, а еще 4% опрошенных были уволены за недочеты в работе.



\* N°5 ЛО ТЫ ЗНАЕШЬ МЕНЯ И НЕТ НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

**N°5**  
L'EAU  
**CHANEL**  
PARIS

**YOU KNOW ME AND YOU DON'T**

CHANEL.COM