

ОЦЕНКА**Moody's назвало вероятность господдержки МКБ позитивным фактором**

с. 8 →

КАДРЫ**Кремль меняет немолодых глав регионов на выдвиженцев «Ростеха»**

с. 2 →

ИНТЕРНЕТ**AliExpress привела в Россию крупнейший онлайн-магазин Китая**

с. 10 →

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА
28 сентября 2017
Четверг
№ 163 (2660)**Ольга Орлова,**
научный журналистКак РАН разрешили
выбрать себе
президентаМНЕНИЕ, с. 7 →
ФОТО: из личного архива

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС
Московская биржа, 27.09.20171126,94 ↓
пунктаЦена нефти BRENT
Bloomberg, 27.09.2017, 20.00 мск\$57,92 ↓
за баррельМеждународные резервы
России ЦБ, 15.09.2017\$427,6 ↑
млрдКурсы
валют ЦБ
28.09.2017\$1= ↑
₽58,01€1= ↑
₽68,17**ФИНАНСЫ** ЦБ зафиксировал рекордный объем по сделкам валютного свопа

У банков кончились доллары и евро

ЮЛИЯ ТИТОВА

Банки заняли по валютным свопам с ЦБ максимальный объем долларов за всю историю, что говорит о дефиците валюты. Потребность в ней сохранится, что ослабит рубль, но ситуация может быть сглажена ростом цен на нефть, считают эксперты.

Банки заняли у ЦБ по сделкам валютного свопа максимальный за всю историю существования этого инструмента (с 2014 года) объем средств — \$1,5 млрд, свидетельствует информация, опубликованная во вторник, 26 сентября, на сайте ЦБ. Это говорит о значительном росте дефицита валюты у некоторых участников рынка, оценили ситуацию в своем обзоре от 27 сентября (есть у РБК) аналитики Райффайзенбанка.

«Сейчас запас валюты у банков равен нулю», — констатировал аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай и пояснил, что такая оценка объема высоколиквидных валютных активов банков за вычетом остатков на расчетных счетах.



ОКОНЧАНИЕ НА С. 9 →

В дефиците валюты эксперты усматривают риск ослабления рубля

РАЗБОР

За «ВИМ-Авиа» влетело правительству

ВАСИЛИЙ МАРИНИН,
ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА

Из-за ситуации с «ВИМ-Авиа» Владимир Путин вынес «предупреждение о неполном служебном соответствии» главе Минтранса. Пассажиры авиакомпании до сих пор не вывезены из мест отдыха, ее самолеты арестованы, а владельцы покинули Россию.

Коллапс авиакомпании «ВИМ-Авиа», которая занимает всего лишь десятое место по объему пассажироперевозок в России с 2-процентной долей, вызвал неожиданную волну критики в отношении высокопоставленных чиновников правительства.

Президент Владимир Путин высказал недовольство министру транспорта Максиму Соколову и курирующему транспорт вице-премьеру Аркадию Дворковичу из-за ситуации вокруг «ВИМ-Авиа», прекратившей полеты во вторник, 26 сентября.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

Международный форум
по энергоэффективности
и развитию энергетики

При участии

3-7 ОКТЯБРЯ
Москва
Санкт-Петербург4 ОКТЯБРЯ
Торжественная церемония открытия5 ОКТЯБРЯ
Пленарное заседание «ТЭК России:
национальные интересы и глобальные тренды»6 ОКТЯБРЯ
Пленарное заседание «Объединяя усилия инфраструктурных
отраслей и регионов на благо развития экономики»

РОСКОНГРЕСС

Информационная служба РЭН-2017:
Телефон: +7 (800) 333 1773
Email: info@rusenergyweek.com
rusenergyweek.com

Реклама 6+

РБК

ежедневная
деловая
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК
И.о. главного редактора:
Игорь Игоревич Тросников
Арт-директор: **Дмитрий Девильи**
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
Руководитель фотослужбы:
Игорь Бурмакин
Первый заместитель главного редактора:
Кирилл Вишнепольский
Заместители главного редактора:
Светлана Дементьева, Дмитрий Ловягин,
Ирина Парфентьева

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 № 1922
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.

В отставку подали главы еще двух субъектов Федерации

Ростехнократы идут в регионы

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,
НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА,
МАРИЯ ИСТОМИНА

За три дня покинули свои посты главы четырех регионов — Самарской и Нижегородской областей, Красноярского края и Дагестана. Кремль меняет немолодых губернаторов без федеральной поддержки на выдвиженцев «Ростеха», отмечают эксперты.

Утром 27 сентября Рамазан Абдулатипов заявил о сложении полномочий главы Дагестана. Он стал четвертым региональным лидером на этой неделе, который написал заявление об отставке: ранее об уходе объявил глава Красноярского края Виктор Толоконский, в понедельник Владимир Путин принял отставку губернатора Самарской области Николая Меркушкина, во вторник — главы Нижегородской области Валерия Шанцева.

В ближайшее время в отставку подаст еще один глава региона — руководитель Ненецкого автономного округа (НАО) Игорь Кошин, сообщили близкие к Кремлю источники РБК.

Кремль избавляется от немолодых руководителей регионов, у которых нет поддержки в «Политбюро 2.0», то есть в круге близких к Путину людей, утверждает глава фонда «Минченко Консалтинг» Евгений Минченко. «По большому счету фактор элитной поддержки является одним из ключевых», — отметил он.

Уходящие главы регионов — «голые» с точки зрения федеральной поддержки, согласен политолог Виталий Иванов. Минченко указывает на характерный пример губернатора Самарской области: Меркушкин изначально считался человеком Вячеслава Володина, но потом между ними произошел конфликт, рассказал политолог. «Неслучайно Володин заявил, что он рад за Самару после отставки губернатора», — пояснил он свою точку зрения.

Отсутствие поддержки в Кремле и возраст — взаимосвязанные вещи, пояснил РБК политолог Ростислав Туровский. Все отставленные главы регионов пришли к власти давно, при другом раскладе сил на федеральном уровне и не смогли вписаться в нынешнюю ситуацию и найти себе новых покровителей, считает он.

Губернаторопад

Помимо этих факторов есть и другие, приведшие к отставкам в регионах. Близкие к Кремлю источники РБК рассказывали, что в администрации президента разработаны новые критерии эффективности глав регионов, среди них динамика экономической ситуации, электоральные рейтинги, наличие конфликтов элит и коррупционных скандалов.

Так, федеральный центр обращал внимание главы НАО на про-



Глава Дагестана Рамазан Абдулатипов не стал дожидаться указа об отставке из Кремля и сам объявил о сложении полномочий

турам принимается в течение нескольких часов, часто — в результате этой информационной волны», — заключил политолог.

Резервисты из госкорпорации

К настоящему времени известно только о двух назначениях в регионы: экс-сенатора Дмитрия Азарова — в Самарскую область и бывшего замминистра промышленности Глеба Никитина — в Нижегородскую.

СМИ отмечали внешнюю схожесть назначенцев, но это не единственная их общая черта, утверждает Минченко. По его словам, Азаров и Никитин — профессиональные менеджеры, которые работали на федеральном уровне. Их назначение — часть конкурентной борьбы околокремлевских сил, в ходе которой «каждая из них предлагает свою кадровую скамейку». Оба назначенца так или иначе связаны с гендиректором госкорпорации «Ростех» Сергеем Чemezовым, отметил политолог.

В борьбе за влияние «группа Чemezова» сейчас лидирует, согласен с ним Туровский. По его мнению, глава «Ростеха» сыграл важную роль не только в нынешней кампании, но и в тех назначениях, которые состоялись после серии весенних отставок. «Группа Чemezова сыграла большую, если не решающую роль в формировании этой тенденции — назначении молодых технократов», — отметил он. — Помимо Азарова и Никитина отношение к «Ростеху» имеют губернатор Севастополя Дмитрий Овсянников и глава Калининградской области Антон Алиханов». По мнению политолога, новые назначенцы необязательно должны задержаться в регионах — скорее, после первого срока они вернутся работать на федеральный уровень, где станут «кадровым резервом Чemezова с богатым региональным опытом». Это может быть очень полезно для госкорпорации, считает он, ведь у «Ростеха» интересы в большинстве регионов.

Впрочем, возможны и не связанные с «Ростехом» назначения в Дагестане и НАО. В качестве основной кандидатуры на пост главы Дагестана рассматривается замдиректора Росгвардии Сергей Меликов, ранее рассказали четыре источника РБК. А на смену Кошину, по данным источников, рассматриваются кандидатуры 49-летнего замминистра энергетики Кирилла Молодцова и замполпреда президента в Северо-Западном федеральном округе Любови Совершаевой.

В ходе нынешней ротации ожидаются отставки десятка глав регионов, говорили источники РБК. Последняя волна ротации губернаторского корпуса произошла в начале года, когда семь глав субъектов — Пермского края, Бурятии, Новгородской и Рязанской областей, Марий Эл, Удмуртии и Карелии — покинули свои посты. ■

ФОТО: Владимир Смирнов/ТАСС

У крупнейшего холдинга Минобороны сменится начальник За стройки ответит генерал

ИННА СИДОРКОВА

У крупнейшей строительной компании Минобороны — «Оборонстрой» — сменится руководитель. Гражданского служащего Алексея Полещука, близкого к замглавы ведомства Тимуру Иванову, сменит генерал-майор запаса Леонид Шевченко.

У компании «Оборонстрой» и принадлежащего ей предприятия «Главное управление обустройства войск» (ГУОВ) сменится руководитель: гендиректор этих структур Алексей Полещук написал заявление об увольнении «по собственному желанию», сообщил РБК источник, знакомый с Полещуком, и подтвердил источник в Минобороны. Оба предприятия в статусе временно исполняющего должность директора в ближайшее время возглавит генерал-майор запаса Леонид Шевченко, утверждают собеседники РБК.

РБК направил запрос в Минобороны с просьбой подтвердить эту информацию. В пресс-службе «Оборонстроя» и ГУОВ сообщили РБК, что Полещук занимает

пост гендиректора акционерных обществ ГУОВ и «Оборонстрой». Навопросо планируемом увольнении Полещука в пресс-службе не ответили.

Сейчас строительное направление в Минобороны курирует замглавы ведомства Тимур Иванов. Он также руководит планированием закупок товаров по гособоронзаказу, контролирует медицинское обеспечение в вооруженных силах и следит за реализацией накопительно-ипотечного жилищного обеспечения военнослужащих, сказано на сайте Минобороны.

38-летний кандидат экономических наук, выходец из Иркутской области Алексей Полещук считается «человеком Иванова», отмечают собеседники РБК. В частности, с 2009 по 2012 год Иванов возглавлял ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России, а Полещук с 2010 по 2012 год был его заместителем. В 2012 году они ушли работать во властные структуры Подмосковья, в то время регион возглавлял Сергей Шойгу, который сейчас занимает пост министра обороны. Иванов стал заместителем Шойгу в прави-

тельстве Московской области, а Полещук — заместителем гендиректора ГБУ Московской области «Центр тарифно-экспертного обеспечения». В 2013 году Иванов и Полещук вместе ушли работать в Минобороны — Иванов стал гендиректором «Оборонстроя» и параллельно возглавил ГУОВ, а Полещук был назначен его заместителем на обеих должностях. В 2016 году Иванова повысили до замминистра обороны, а гендиректором «Оборонстроя» и ГУОВ стал Полещук.

Уход Полещука связан с нерешенными проблемами «Оборонстроя», отмечает источник РБК: помимо того что компания убыточна, у нее образовался многомиллиардный долг перед подрядчиками.

Теперь строительные структуры возглавит человек, близкий к первому замминистра Руслану Цаликову, отмечает собеседник РБК.

О сменщике Полещука — генерал-майоре запаса Леониде Шевченко — известно, что в 1979 году он окончил Киевское высшее зенитное ракетное инженерное училище им. С. М. Кирова. Какое-то время он был заместителем начальника Военной академии вой-

сковой ПВО российских вооруженных сил, но сколько занимал эту должность, неизвестно. После ухода с военной службы Шевченко занимал административные должности: в частности, в последнее время работал заместителем гендиректора ГУОВ.

Смена гендиректора в строительных структурах, входящих в «Гарнизон», проходит на фоне

смены руководства в самом холдинге. В понедельник, 21 сентября, стало известно, что вместо Ларисы Левиной, которая, как и Полещук, считается членом команды Тимура Иванова, временно исполняющим обязанности директора «Гарнизона» стал Юрий Царикаев, которого источники РБК называют членом команды Руслана Цаликова. ▀

Убыточный «Оборонстрой»

Компания объединяет 21 предприятие, среди которых числятся «Мальтинский военный лесхоз», «Оборонлогистика» и ГУОВ. 100% акций «Оборонстроя» принадлежат холдингу Минобороны «Гарнизон» (бывший «Оборонсервис»). «Оборонстрой», как следует из базы данных «СПАРК-Интерфакса», убыточен. По итогам 2016 года его выручка составила 823 млн руб., а чистый убыток — 3,3 млрд руб.

ГУОВ занимается строительством жилья для военных, культурных, спортивных и других объектов для Минобороны, сказано на сайте предприятия. Среди основных проектов ГУОВ — строительство подмосковного парка «Патриот» и Севастопольского президентского кадетского училища. Предприятие было зарегистрировано в июле 2009 года. По итогам 2016 года его выручка составляла 61,9 млрд руб., а чистая прибыль — 84 млн руб., следует из данных «СПАРК-Интерфакса». 100% акций предприятия принадлежат компании «Оборонстрой».

Hyundai Sonata.

В новом исполнении.

9 000 руб./мес.¹

Hyundai Sonata возвращается к нам в совершенно новом исполнении. Комфорт и передовые технологии изменят ваше представление об автомобиле бизнес-класса. Всё, что вы знали о Sonata раньше, стало намного интереснее.

Узнайте больше у официальных дилеров: 8 800 333 71 67 / hyundai.ru



Старт
финансовая программа

¹ Ежемесячный платеж 9 000 руб. по программе «Hyundai Старт»; кредитный продукт «Балун РСР Классик Хендэ в кредит» при покупке Hyundai Sonata в комплектации Праймери 2.0 АТ стоимостью 1 245 000 руб.; процентная ставка 15,6% годовых, первоначальный взнос 635 700 руб., срок кредита 36 месяцев; гарантированная остаточная стоимость автомобиля (часть стоимости автомобиля, подлежащая оплате в конце срока кредита) 45% от цены на момент покупки. Обязательно оформление полиса КАСКО. Предложение ограничено, действительно с 20.09.2017 по 31.12.2017, не оферта. Условия могут быть изменены банком в одностороннем порядке. Кредит предоставляется ООО «Русфинанс Банк». Подробности на www.hyundai.ru. Внешний вид товара может отличаться от представленного в рекламе. Реклама

Владимир Путин назвал виновных в транспортном коллапсе

За «ВИМ-Авиа» влетело правительству

→ Окончание. Начало на с. 1

«Мы сейчас с председателем правительства [Дмитрием Медведевым] обсуждали это, я обращаю внимание курирующего транспорт вице-премьера [Аркадия Дворковича]: вы недостаточно внимания уделяете этой отрасли. Может быть, вы перегружены слишком? Мы уже говорили об этом. И хочу министру сказать: я объявляю вам о неполном служебном соответствии», — сказал Путин на встрече с членами правительства в среду.

Это первый случай такого рода предупреждения для главы Минтранса.

Руководитель Росавиации Александр Нерадько в среду также оказался под огнем критики. «Компанию «ВИМ-Авиа» лихорадило уже почти год. Росавиация должна была вмешаться еще на стадии, когда пошли сигналы о плохом финансовом положении компании, чтобы не допустить массовой продажи билетов и не допустить, чтобы наши граждане оказались в такой ситуации», — заявила глава Совфеда Валентина Матвиенко на заседании верхней палаты парламента.

Глава фонда «Минченко Консалтинг» Евгений Минченко говорит, что для Соколова такой выговор — «это первый шаг к увольнению», а для Дворковича критика президента может вылиться в сокращение полномочий. «В связи с этим возникает вероятность того, что правительство может серьезно обновиться еще до президентских выборов», — сказал он РБК. Политолог Аббас Галлямов также допускает, что скандал с «ВИМ-Авиа» может привести к отставке министра.

«Президентом поставлена четкая задача по решению кризисной ситуации», — сказал РБК пресс-секретарь Путина Дмитрий Песков в ответ на вопрос о возможных кадровых перестановках.

Нерадько пришлось отчитываться по ситуации с «ВИМ-Авиа» перед депутатами Госдумы. Он заявил, что Росавиация проводила финансовую оценку этой авиакомпании в соответствии с законодательством и никаких проблем вы-



ФОТО: Дмитрий Азаров/Коммерсантъ

По мнению политологов, выговор Максиму Соколову (слева) может стоить ему портфеля, а критика Аркадия Дворковича — закончиться сокращением полномочий

явлено не было. «На 1 января 2017 года авиакомпания предоставила бухгалтерскую отчетность, которая была рассмотрена, проанализирована, и авиакомпания соответствовала первой, наилучшей группе по финансово-экономической устойчивости и текущей платежеспособности», — отметил чиновник (цитата по «Интерфаксу»). При этом, по словам Нерадько, Росавиация сразу же отреагировала на ситуацию, как только собственники авиакомпании неделю назад обратились в агентство за помощью.

По данным Росавиации, проблемы у «ВИМ-Авиа» начались из-за того, что авиакомпания приобрела в лизинг дальнемагистральные самолеты, такие как Airbus A330 и Boeing 777, но не рассчитала свои силы по их оперированию. Летом 2017 года отраслевое издание АТО

сообщило, что «ВИМ-Авиа» взяла в операционный лизинг два самолета Boeing, увеличив флот до 25 машин. К тому же в ходе авиасалона МАКС-2017 компания заключила соглашение о намерениях с «Иллюшин Финанс» об условиях передачи в операционный лизинг 15 самолетов MC-21-300, которые должны были быть поставлены в 2021–2024 годах.

Нерадько заявил, что «главное сейчас — вывезти пассажиров». По данным Росавиации на 27 сентября, за рубежом осталось около 38 тыс. клиентов «ВИМ-Авиа» (по данным авиакомпании — 16 тыс. человек). Накануне Росавиация представила план по вывозу этих пассажиров. Регулярные рейсы должны осуществлять семь авиакомпаний (в том числе «Уральские авиалинии» и Red Wings) за счет госбюджета — на это планируется

выделить 200 млн руб., а чартерные рейсы — туроператоры за свой счет.

Источники РБК в одном из туроператоров и одной из авиакомпаний сказали, что пассажиров вывезти пока не получается из-за отсутствия свободных «бортов». Самолеты авиакомпании «ВИМ-Авиа» оказались арестованы за долги в турецких аэропортах Даламана,

Антальи и бельгийском Льеже, сообщил Нерадько. А представитель «ВИМ-Авиа» сказала, что для нормализации ситуации необходимо вернуть в страну три самолета «ВИМ-Авиа», оказавшихся в Анталье, и задействовать еще пять-шесть лайнеров, стоящих в России (все самолеты компании сейчас арестованы). Для перевозки своих клиентов компания попросила у правительства госгарантии на 800–840 млн руб., сообщил источник «РИА Новости», близкий к руководству перевозчика, и подтвердила РБК представитель компании. Но ранее министр Соколов заявил, что господдержка «ВИМ-Авиа» уже бессмысленна, потому что «компания практически прекратила работу».

Между тем сами владельцы «ВИМ-Авиа» супруги Рашид и Светлана Мурсекаевы уже, вероятно, покинули страну, рассказал депутатам Нерадько. Источник, близкий к руководству авиакомпании, уточнил в разговоре с РБК, что Мурсекаевы вылетели в Турцию во вторник вечером.

В понедельник следственные органы Московского межрегионального следственного управления на транспорте Следственного комитета возбудили уголовное дело в отношении топ-менеджера «ВИМ-Авиа» по статье «Мошенничество» из-за массовых задержек рейсов. В среду глава СКР Александр Бастрыкин поручил передать дело «ВИМ-Авиа» в главное управление по расследованию особо важных дел ведомства. ■

При участии
Натали Галимовой

Резерв на миллиард

Выступая в Госдуме, глава Росавиации предложил ввести страховой сбор в размере 10 руб. с каждого авиабилета, проданного российской авиакомпанией. Такой сбор при нынешнем объеме перевозок около 100 млн пассажиров в год, которые выполняют российские авиакомпании, позволит создать резервный фонд в размере около 1 млрд руб. — этого будет достаточно на случай банкротства любого перевозчика, сказал Нерадько.



**РЭН
2017**

**Международный форум
по энергоэффективности
и развитию энергетики**

При поддержке



3–7 ОКТЯБРЯ
Москва
Санкт-Петербург

Генеральный атомный партнер



РОСАТОМ

Официальный автомобиль Форума



GENESIS

Стратегический партнер



РОССЕТИ

Официальные партнеры



ГАЗПРОМ НОВАТЭК

Бизнес-партнеры



СУЭК T+ group

Партнеры



РОСНЕФТЬ ТРАНСНЕФТЬ ГАЗПРОМ

РОСКОНГРЕСС

ЛУКОЙЛ

РусГидро

СБЕРБАНК

ПАО Сбербанк

Информационная служба РЭН-2017:
Телефон: +7 (800) 333 1773
Email: info@rusenergyweek.com
rusenergyweek.com

Реклама 6+



Успейте до 5 октября!



24 года нам!
процента вам!

С 28 сентября по 5 октября
оформляйте полис страхования КАСКО
в офисе СК «Согласие»
с выгодой 24 %!*

Доверие ведёт к Согласию
www.soglasie.ru 8 800 755 00 01

ООО «СК «Согласие». Лицензии ЦБ РФ от 25.05.2015: СИ № 1307, СЛ № 1307, ОС № 1307-03, ОС № 1307-04, ОС № 1307-05, ПС № 1307.
*Скидка действует на покупку нового полиса КАСКО в офисах ООО «СК «Согласие» в период с 28.09.2017 по 05.10.2017.
Подробную информацию и стоимость полиса уточняйте по телефону 8 800 755 00 01.

РЕКЛАМА

ИССЛЕДОВАНИЕ Рекрутинговая компания Naus выявила проблемы российского рынка труда

Работа теряет гибкость

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

Трудовое регулирование в России стало менее гибким, считают в международной рекрутинговой компании Naus. Это отголоски запрета на заемный труд и ограничения на наем иностранцев.

Уровень гибкости рынка труда в России ухудшился — рынок стал еще более неповоротливым, говорится в ежегодном глобальном исследовании рынка труда (есть в распоряжении РБК), которое подготовили рекрутинговая компания Naus и британский исследовательский центр Oxford Economics.

Рынок труда в России «больше обычного подвержен давлению внешних и внутренних реалий», следует из данных доклада. Глобальный индекс Naus по России, как и в прошлом году, составляет 5,9 балла. Значения могут колебаться от 1 до 10: чем ниже показатель, тем более рынок труда свободен от внешних и внутренних факторов; рынок считается подверженным давлению, если индекс поднимается выше 5 баллов. Последний раз значение индекса для России было ниже 5,9 балла в 2012 году (5,7).

«Ближайшие годы будут очень непростыми для российского рынка труда, что связано с дефицитом актуальных образовательных программ, квалифицированных кадров, а также старением трудоспособного населения», — приводятся в исследовании слова гендиректора Naus в России Алексея Штейнгардта.

Индекс состоит из семи компонентов, и худшую динамику из них показал уровень гибкости трудового законодательства: годом ранее значение по нему составляло 7,3, теперь же выросло до 7,7. Таким образом, государство «не способствует свободному функционированию рынка труда»,



В исследовании Naus отмечается, что ближайшие годы будут непростыми для российского рынка труда из-за дефицита актуальных образовательных программ, квалифицированных кадров, а также старения трудоспособного населения

неповоротливость рынка «мешает работодателям эффективно управлять своей рабочей силой и нанимать необходимых бизнесу профессионалов».

Какого-либо ужесточения трудового законодательства в последний год не было, возражает проректор Академии труда и социальных отношений Александр Сафонов. Единственное, что поменялось, — порядок уплаты страховых взносов, в первую очередь для самозанятых, но реакции общества на них не последовало, добавляет он. В целом жесткость трудового законодательства не влияет на рост ВВП, объясняет Сафонов:

бизнес привыкает к любым правилам — главное, чтобы они были стабильны.

Кардинальных перемен в законе, и правда, не произошло, признает представитель Naus: «Такая динамика может являться отголоском вступившего ранее в силу закона о запрете заемного труда, введения квот для иностранных граждан в России, а также быть следствием недостаточной активности государства в рамках защиты и стимулирования качественных отношений работодателя и профессионала в условиях новых форм занятости и глобализации рынка труда в целом».

Закон о заемном труде (аутстаффинге) его не запретил, но предоставлять временный персонал теперь могут лишь аккредитованные частные агентства занятости, подчеркивает собеседник РБК. А введение квот повлияло на компании, «нанимающие высококвалифицированных специалистов с уникальной экспертизой, которых не хватает на российском рынке», — теперь им сложнее нанимать экспатов, которые могли бы обучать сотрудников и внедрять новые технологии.

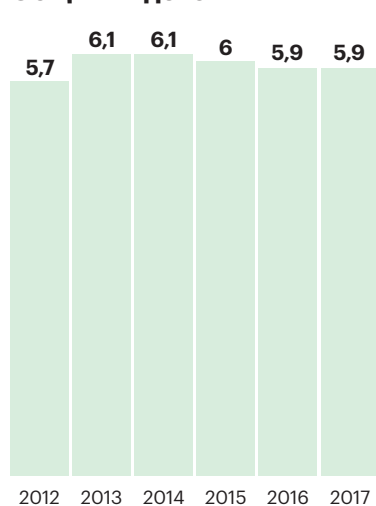
Занятость в России «всегда оставалась достаточно стабильной и малочувствительной даже к силь-

нейшим макроэкономическим шокам (как отрицательным, так и положительным)», писали в докладе для Центра стратегических разработок эксперты Высшей школы экономики. Вместо роста безработицы рынок реагирует на рецессию и стагнацию подстройкой зарплаты. Это происходит из-за того, что существенная часть зарплат в России приходится на премии и другие поощрительные выплаты, которые не фиксируются в трудовых договорах. «При ухудшении экономических условий деятельности предприятий происходит практически автоматическое снижение заработной платы, тогда

Рынок труда в России по оценке Naus

Индекс рассчитан по шкале от 1 до 10, где 1 — наилучший показатель, 10 — наихудший

Общий индекс



Компоненты индекса



Источник: The Hays, Oxford Economics

Индекс лидеров в рейтинге рынка труда Naus

В рейтинг включены 33 страны, индекс рассчитан по шкале от 1 до 10, где 1 — наилучший показатель, 10 — наихудший

1	Бельгия	3,3
2	Китай	4
3	Гонконг*	4,3
4	Италия	4,3
5	Сингапур	4,3
6	Швейцария	4,4
7	Малайзия	4,6
8	Новая Зеландия	4,7
9	Польша	4,7
10	ОАЭ	4,7
...
24	Россия	5,9

* Специальный административный район Китая в рейтинге рассматривается как самостоятельная экономика
Источник: The Hays, Oxford Economics

МНЕНИЕ

Как РАН разрешили самой выбрать себе президента

как при их улучшении работники почти всегда начинают получать повышенные премии», — объясняли экономисты.

Глава Экономической экспертной группы Евсей Гурвич характеризовал это свойство рынка труда как «нормальность». По его мнению, такая гибкость зарплаты говорит об отсутствии «патологий», тогда как высокая безработица в некоторых европейских странах, сохраняющаяся в течение многих лет после рецессии, «свидетельствует об очень низкой гибкости их рынков труда».

В целом рынок труда в России довольно гибкий, а претензии, которые ему предъявляют, связаны скорее с общим недовольством экономической ситуацией, считает Сафонов. Отечественным работодателям вопреки сложившемуся мнению проще увольнять своих сотрудников, чем зарубежным компаниям, полагает эксперт: при сокращениях размер выплат тем, кто под них подпал, значительно меньше, а о самом увольнении не нужно уведомлять за год. «У нас другая проблема. Мифическая «жесткость» трудового законодательства возникает по той простой причине, что многие работодатели не знают законодательства. Например, очень часто говорится, что у нас нет возможности нанять человека на срочный трудовой договор. Но в Трудовом кодексе есть большое количество оснований, по которым можно это сделать», — говорит Сафонов. Размер социальных отчислений (30%) с зарплаты, который также зачастую считают характеристикой жесткого рынка труда, в России «не самый высокий в мире», указывает эксперт. На сокращении страховых взносов до 21–22% сейчас настаивают Минфин и Минэкономразвития, компенсировать выпадающие доходы бюджета от них ведомства предлагают повышением НДС с 18% до той же величины.

Трудовое законодательство не успевает за развитием рынка труда, указывает представитель Наус, власти должны активнее регулировать новые формы занятости, такие как фриланс, удаленная или проектная работа.

Уровень гибкости трудового законодательства — главный фактор, который тянет общий индекс Наус по России вниз. Удержаться на прошлогодней отметке ему помогло ослабление повышательного давления на зарплаты в отраслях, требующих высокой квалификации (оно свидетельствует об улучшении ситуации с нехваткой квалифицированных работников в определенных секторах). Наиболее позитивным из всех индикаторов является «несоответствие потребности бизнеса и умений работников» — он находится на уровне 4,2, что означает, что компании не испытывают значимых трудностей с заполнением рабочих мест сотрудниками с нужными им навыками. ■

Вчера Владимир Путин утвердил в должности президента РАН Александра Сергеева, который получил на выборах более убедительный мандат доверия, чем его предшественники Владимир Фортов и Юрий Осипов. Теперь у Сергеева есть шанс добиться пересмотра реформы академии, проведенной в 2013 году.

Выборы президента РАН, завершившиеся убедительной победой директора Института прикладной физики из Нижнего Новгорода Александра Сергеева — это история не про смену руководства в очень большом бюджетном учреждении, а про стариковское упрямство и гражданский протест, помноженные на провалившуюся реформу.

Слияния и поглощения

Май 2013 года. На выборах в РАН победил Владимир Фортов. Указ о его назначении Владимир Путин не подписывал больше месяца. А как только подписал, в режиме спецоперации была проведена реформа РАН. Три академии — РАН, медицинскую и сельского хозяйства — сливают в одну организацию. Институты выводят из-под ее подчинения и передают в новое федеральное агентство (ФАНО). Дальше — митинги, протестные конференции, клуб «1 июля», созданный так называемыми академиками-отказниками. Мучительные переговоры с властью тогда еще живого Евгения Примакова и других политических тяжеловесов, заступившихся за академию. Назначение на должность руководителя ФАНО замминистра финансов Михаила Котюкова. Двухгодичный мораторий на имущественные и кадровые перемены в РАН. Затем в боях отбитое правило «двух ключей»: без консенсуса ФАНО и руководства РАН ничего важного не решать.

ФАНО тем временем описывало имущество академии, ставило на баланс, проводило аудит, меняло потихоньку директоров, проводило слияния и поглощения, объединяло в большие региональные научные центры с общим бюджетом биологов, математиков и историков.

Но перемен к лучшему не было. Сдвинуться с места не позволяла причудливая управленческая конструкция, аналога которой нет нигде в мире: когда деньги и полномочия находятся в одной организации, профессиональные компетенции — в другой, а третья организация — Минобрнауки — отвечает за научную политику.

В итоге все четыре года реформы ее участники были недовольны друг другом. Например, в результате реформы директор академического института за все отвечает,

но ничего не может. А погружение в российское законодательство каждый день напоминает ему о перспективах повторить судьбу Кирилла Серебренникова.

Первая попытка

На этом фоне в академии, как и положено по уставу, стали готовиться к выборам нового президента. Казалось бы, какое значение имеет его фигура, если у академии уже нет денег, прав и возможностей? Никакого. Если бы президента РАН любил президент страны... Но за четыре года Путин так и не сумел полюбить Фортова. А Фортов так и не сумел наладить отношения с инициаторами реформы, которые публично никогда не объявлялись, а непублично давно были названы по именам — это помощник президента Андрей Фурсенко и глава Курчатовского института Михаил Ковальчук.

На выборы в марте шли трое — Владимир Фортов, которого поддерживало большинство, Владислав Панченко, которого все называли креатурой Михаила Ковальчука, и Александр Макаров, которому надо было побыть третьим, чтобы это было похоже на выборы.

Но 24 марта, за два дня до выборов, во время общего собрания РАН за Владимиром Фортовым приехала машина, и как потом описывали очевидцы, «думали, что он не вернется». Он вернулся через несколько часов и сообщил коллегам, что Владимир Путин недоволен тем, как велась подготовка к выборам,

«Есть ли у нового президента шанс провести реальную реформу РАН? Несомненно»

упрекает президиум в нарушении демократических принципов и требует выборы перенести. Однако по уставу истек срок полномочий всего руководства РАН, что в такой ситуации грозило введением внешнего управления. В результате к тому моменту, когда все трое претендентов сняли свои кандидатуры без объяснения причин, общее собрание РАН, чтобы избежать внешнего управления, потребовало оставить на посту прежний президиум и назначить из его состава временного и.о. президента РАН — Валерия Козлова. Дальше сценариев было несколько. Хороших — ни одного.

Отмашка

Однако уже в апреле делегацию из старого руководства РАН позвали в Кремль. На встрече Путин дал понять: решайте сами. Напугали его скандал перед собственными выбо-

рами или сработал обычный кадровый принцип «в спорной ситуации поддержки слабого», трудно сказать. Но эта отмашка была воспринята академиками буквально — выборы будут проводиться настоящие.

Дальше начались нелинейные процессы. С инициативой выдвигаться не только от отделений, а всем желающим, набравшим не меньше 50 подписей членов академии, выступил проректор МГУ Алексей Хохлов. И этим правом воспользовались сразу трое — сам Хохлов, Роберт Нигматулин и Валерий Черешнев. А например, отделение информатики и нанотехнологий выдвинуло сразу двух кандидатов — все того же Панченко и почему-то Геннадия Красникова, которого в академии прежде мало кто знал. От самого влиятельного в РАН отделения физики неожиданно выдвинули нижегородца Сергеева, тоже новую фигуру, который и академиком-то стал год назад.

К концу июля уже семь кандидатов объявили о своем желании баллотироваться. Из них только два человека опубликовали свои программы на сайте РАН — Черешнев и Хохлов. И вдруг без объяснения причин именно их не допускает к выборам правительство. По закону именно оно должно было согласовать кандидатов. Многие в академии опять расценили это как сигнал: это только маскировка под настоящие выборы, а на самом деле в Кремле решили, но не хотят нового скандала. Сначала убрали явного лидера предвыборной гонки Хохлова, потом еще что придумают.

По крайней мере три кандидата — Евгений Каблов, Панченко и Красников — вели себя так, как будто все решено. Они до последних дней не публиковали программ, не встречались с прессой, не участвовали в дебатах, не выступали в отделениях и институтах.

Выборы

К началу выборов обстановка накалилась до предела. Никто на самом деле не знал, кто победит. Многие академики, приехавшие из Сибири, с Кавказа и Дальнего Востока, впервые видели кандидатов и ожидали публичных выступлений. Целый день академики выслушивали программы претендентов.

В программах большинства кандидатов наблюдался «остров согласия» — страна в опасности, на вызовы можно ответить только с помощью науки, науку может спасти

только академия, поэтому действующий закон о РАН (253-ФЗ) — зло, его надо или отменить, или изменить. Академии надо вернуть высокий государственный статус и придать ей особый юридический, как у МГУ или Курчатовского института. И начать возрождение надо с создания попечительского совета РАН во главе с президентом России.

На этом фоне совсем иначе прозвучало выступление Панченко. Оно было написано в конструктивном ключе, но кем-то инородным, кто призывал «воспитывать лидеров в науке со школьной скамьи». Но ученые понимают, что такое невозможно — лидеры в науке формируются сложной интеллектуальной средой лабораторий и семинаров. Любопытно, что даже из победителя школьной олимпиады по математике почти никогда не получается лидер в науке. Вполне возможно, что в итоге выступление Панченко стоило ему потери некоторого количества голосов. Искусственно сформулированная положительная повестка дня никого не убедила.

Таким образом, один день открытых публичных выступлений решил не меньше, чем три месяца избирательной кампании. Академики выбрали все равно того, кого хотели они, а не власть.

Весна или оттепель?

Есть ли у нового президента шанс провести реальную реформу РАН? Несомненно. Во-первых, потому что перед выборами президента страны власти нужен консенсус с активными группами, а за последние годы научное сообщество показало свою активность. И во-вторых, потому что Сергеев получил безусловно больший мандат доверия, чем его предшественники Фортов и Осипов. Очевидно, что успех этой реформы зависит от политической воли и решительности Сергеева куда больше, чем от благосклонности власти. Невозможно будет отбить для академии обещанные территории — внести поправки в 253-ФЗ и вернуть научные институты в академию, сделав ФАНО частью РАН и предложив на должность главы агентства ученого, а не чиновника — и не изменить саму академию. Первые шаги, которые обещал и не сделал в свое время Фортов, — обновленный работоспособный президиум, вице-президенты с хорошей репутацией в научном сообществе и открытая система общения, в том числе с прессой, — никто за Сергеева сделать не может. А без них с ним просто не захотят иметь дело.

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



Ольга Орлова,
научный журналист

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

ОЦЕНКА Moody's назвало вероятность господдержки МКБ позитивным фактором

Желанная санация

ЕЛЕНА ПАШУТИНСКАЯ,
МАРИНА БОЖКО

Ситуация на банковском рынке такова, что перспективы санации теперь оцениваются как позитивные. На рынке работает концепция moral hazard, когда все больше игроков перекладывают свои риски на государство и тому все сложнее отказать.

Рейтинговое агентство Moody's повысило долгосрочные рейтинги приоритетного необеспеченного долга и долгосрочные депозитные рейтинги в национальной и иностранной валютах Московского кредитного банка (МКБ) с В1 до Ва3, прогноз по рейтингам изменен с позитивного на стабильный.

Как говорится в пресс-релизе агентства, основанием для повышения стала высокая вероятность господдержки банка Центральным банком в случае необходимости. Чтобы обосновать повышение рейтинга, агентство обратило внимание на два фактора: недавнее включение МКБ в список системно значимых кредитных организаций (теперь, с учетом МКБ, их одиннадцать, а не десять, как раньше), а также запуск нового механизма экстраординарной поддержки крупных частных банков через Фонд консолидации банковского сектора (ФКБС, через него недавно были санированы банк «ФК Открытие» и Бинбанк).

Такие обоснования для повышения рейтинга выглядят довольно парадоксально: ведь вероятность предоставления господдержки через фонд консолидации банковского сектора, по сути, есть потенциальная санация. Получается, что рейтинговое агентство повысило кредитный рейтинг банка, фактически заявив о том, что собственно кредитоспособность у него ухудшилась. Такую аргументацию рейтинговые агентства ранее активно не использовали.

Впрочем, Moody's привело и оценки кредитоспособности банка без учета господдержки: базовая оценка кредитоспособности (ВСА, не является официальным рейтингом) снижена с В1 до В2. В агентстве считают, что кредитоспособность самого МКБ «все больше зависит от стратегии предоставления значительного финансирования небольшому числу клиентов с высокой долей заемных средств».

Преимущества возможной поддержки МКБ со стороны ЦБ оценили и в рейтинговом агентстве АКРА, которое также рейтингует банк. «МКБ недавно вошел в число системно значимых банков, это может свидетельствовать о том, что в случае необходимости банку может быть предоставлена существенная финансовая поддержка со стороны государства», — отмеча-



У МКБ надежное прикрытие: банку из списка системно значимых организаций с высокой вероятностью будет оказана господдержка при необходимости, считают эксперты Moody's

ет заместитель директора группы банковских рейтингов АКРА Валерий Пивень. — Включение в этот список может являться позитивным сигналом для кредиторов и вкладчиков кредитной организации. В своих оценках мы также учитываем ситуацию на рынке и исходим из утвержденной АКРА методологии».

Предыстория

Реагировать таким образом Moody's могла вынудить ситуация вокруг МКБ, складывающаяся в последнее время.

Московский кредитный банк был упомянут в рассылке «Аль-

фа-Капитала» в августе 2017 года в числе банков, положение которых было охарактеризовано как нестабильное. В письме за подписью директора по работе с состоятельными клиентами Сергея Гаврилова были также упомянуты банк «ФК Открытие», Бинбанк и Промсвязьбанк. Позднее Альфа-банк назвал не соответствующей действительности информацию в клиентской рассылке «Альфа-Капитала», добавив, что это частное мнение менеджера. Два из упомянутых банков — «ФК Открытие» и Бинбанк — оказались санированными.

С начала этой недели инвесторы стали распродавать «вечные

бонды» МКБ, стоимость которых за 25 сентября снижалась почти на 10 п.п. — в 17:03 мск понедельника бумаги стоили минимум за день, 71,7% от номинала, что соответствует доходности 17,32% к погашению, неделей ранее цена была около 95%, доходность — 10,5%. Такая активность продавцов вынудила концерн «Россиум» Романа Авдеева, контролирующего владельца МКБ, объявить вечером в понедельник о начале выкупа субординированных еврооблигаций банка. С этого момента стоимость бумаг выросла, по состоянию на 10:00 мск среды она достигла 81,49% от номинала с доходностью 13,99% к пога-

шению. На 19:30 стоимость бумаг была на уровне 80,76% от номинала, доходность — 14,23%. Результаты выкупа еще не объявлены.

Позиция банка

Впрочем, в самом Московском кредитном банке связали повышение рейтинга исключительно с входом в число системно значимых.

«Это рейтинговое агентство традиционно положительно оценивает попадание банка в список системно значимых, — отметил председатель правления МКБ Владимир Чубарь в разговоре с корреспондентом РБК. — Что касается Фонда консолидации, то мы не обращались к нему, не знаем его сотрудников и никаких обсуждений с ними даже не планируем». Банкир добавил, что «информационный фон сказывается на настроениях вкладчиков». «Есть вопросы, нервность, однако паники нет, у нас ликвидности более чем достаточно для покрытия любых возможных оттоков», — заверил он.

Новая нормальность

Новый подход рейтинговых агентств — отражение искаженной ситуации на рынке, косвен-

Кому принадлежит Московский кредитный банк

Московский кредитный банк по итогам первого полугодия 2017 года занимает девятое место по активам в рейтинге «Интерфакс-ЦЭА». Основной акционер — 56,83% — концерн «Россиум», контролируемый Романом Авдеевым. По данным на сайте ЦБ, 4,54% при-

надлежит Европейскому банку реконструкции и развития (ЕБРР), 1,75% — Международной финансовой корпорации (МФК), 8,19% — УК «Регионфинресурс», 2,79% владеет РБОФ «Холдинг Кампани I Лтд», 3,86% — ООО «Управление сбережениями ДУ средствами

пенсионных накоплений для финансирования накопительной части пенсии», действующее по договору с ОФО «НПФ РГС», 1,32% — «Пауэрбаум Инвестментс лимитед», 5,39% — «ИК Алгоритм», 1,99% — «ИДжи Кэпитал Партнерс» ДУ средствами пенсионных накоплений

для финансирования накопительной пенсии АО «НПФ «Будущее», 0,99% — «РОНИН Траст» ДУ средствами пенсионных накоплений для финансирования накопительной пенсии «НПФ «Будущее», 11,7% — акционерам-миноритариям.

ФИНАНСЫ ЦБ зафиксировал рекордный объем по сделкам валютного свопа У банков кончились доллары и евро

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Рост спроса на данный инструмент свидетельствует о том, что из России есть отток валюты и что свободные остатки, которые содержатся на корреспондентских счетах банков, уменьшаются или становятся недостаточными для удовлетворения требований клиентов по платежам, указывает и начальник операций на валютном и денежном рынке Металлинвестбанка Сергей Романчук.

Валютный своп — комбинация двух противоположных конверсионных сделок на одинаковую сумму с разными датами валютирования. Этот инструмент ЦБ ввел в сентябре 2014 года в рамках перехода к плавающему курсу рубля.

В Банке России РБК сообщили, что ЦБ временно увеличил лимит по своим ежедневным операциям «валютный своп» до \$1,5 млрд. «Часть факторов, оказывавших некоторое негативное влияние на валютную ликвидность в августе, продолжает действовать и сейчас, приводя к локальному спросу на валюту на рынке свопов. Банк России по-прежнему рассматривает эту тенденцию как временное явление, тем не менее для предотвращения чрезмерного снижения вмененных рублевых ставок по свопам и их возможного влияния на динамику ставок межбанковского рынка Банк России временно увеличил лимит по своим ежедневным операциям USD/RUB sell/buy overnight до \$1,5 млрд», — отметил представитель пресс-службы ЦБ.

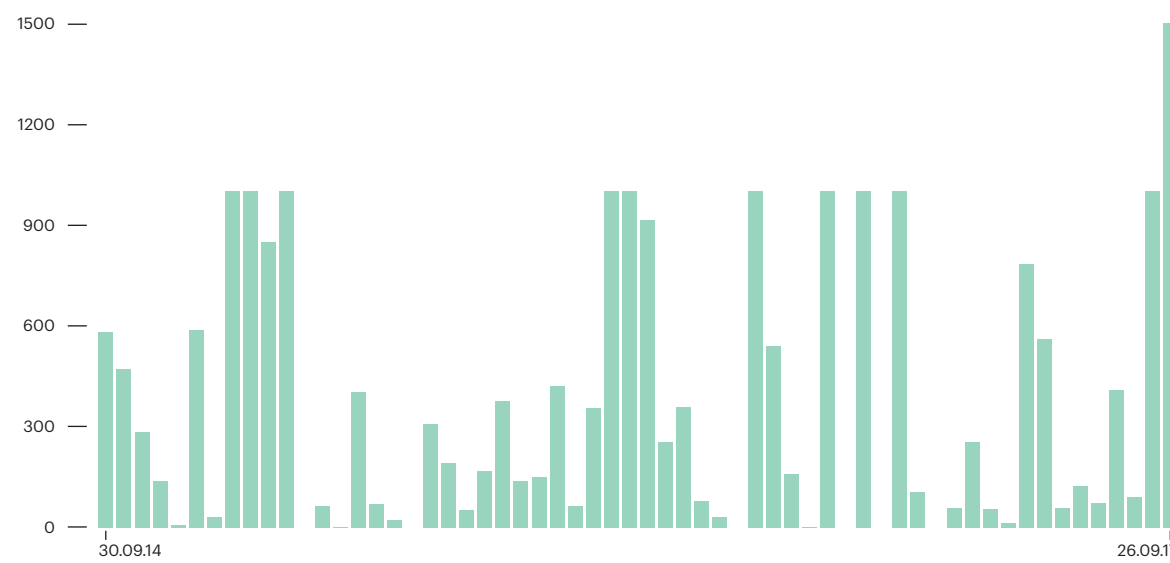
Причины турбулентности

Сокращение запасов валюты наблюдалось с весны — в июле валютные ликвидные активы банков уменьшились приблизительно на \$3,2 млрд, в июне — на \$0,7 млрд, в мае — на \$4,3 млрд, в апреле — на \$3,7 млрд, в марте — на \$1,6 млрд. Постепенно исчерпывался запас валютной ликвидности у банков, сформированный в начале года на фоне низкого импорта и в отсутствие дивидендных выплат, уточняет Порывай.

В числе причин резкого оттока в последнем квартале эксперты перечисляют несколько факторов. По мнению Порывая, основная — это высокий объем выплат по внешним долгам. Сергей Романчук также говорит, что банки в августе обращались к валютным конверсионным операциям, в том числе из-за сделки «Роснефти» с Essar. В октябре 2016 года сообщалось, что «Роснефть» и консорциум международных инвесторов в составе Trifigura, UCP и Essar подписали договоры о покупке 98% Essar Oil — второго крупнейшего нефтеперерабатывающего завода в Индии. «Роснефти» должно было отойти 49% НПЗ. Пресс-служба «Роснефти» сообщила, что общая стоимость при-

Объем займов банков у ЦБ по валютному свопу

Объем первых частей сделок со сроками расчетов «сегодня-завтра», млн \$



обретения составит \$12,9 млрд. 21 августа 2017 года сделка была закрыта.

Российский банковский сектор переживает определенную турбулентность, так как ЦБ начал санацию двух крупных частных банков — «ФК Открытие» и Бинбанка, говорится в комментарии старшего экономиста департамента стратегической торговли Danske Bank Владимира Миклашевского. Учитывая размеры задолженности перед ЦБ, вероятно, спрос на валюту поступает от крупных участников

Эльвира Набиуллина сказала, что одной из задач ЦБ в 2016 году будет дедолларизация балансов банков. Главу регулятора беспокоили возможные системные риски, которые могла бы реализовать высокая доля валюты в балансе банков. Меры воздействия регулятора принесли плоды. ЦБ зафиксировал в первой половине года постепенное снижение интереса к валюте как к пассиву у граждан и компаний.

Ситуация со спросом на валюту до конца года не будет улучшаться, так как объем внешних

по которому к концу года доллар может стоить около 60 руб., согласен Романчук. «Влияние на рубль будет в целом негативное, но рост нефтяных котировок будет поддерживать национальную валюту», — считает он.

По данным Московской биржи на 20:00 мск 27 сентября, стоимость доллара составила 58,13 руб. (рост на 30 коп.), а стоимость нефти марки Brent — \$58,2. Объем торгов по доллару расчетами «завтра» (инструмент USDRUB_TOM) к 20:00 достиг максимального уровня более чем за три месяца — около 291 млрд руб.

Некритичный дефицит

В будущем спрос на валютные свопы будет сохраняться, прогнозирует Романчук. Это может привести к тому, что стоимость долларовой ликвидности на локальном рынке продолжит возрастать. Но в какой-то момент банки начнут продавать евробонды, которые держат у себя на балансах, полагает Порывай. Это позволит восполнить валютную ликвидность и сдержать чрезмерное повышение ее стоимости. Таких инструментов у банков сейчас на \$63 млрд, говорит Порывай.

Также у ЦБ есть инструментарий, который может помочь банкам справиться с дефицитом. Например, регулятор может ввести валютное РЕПО, добавляет Романчук.

В целом ситуация не выглядит критичной, но дополнительный риск создает неожиданное сентябрьское ужесточение риторики ФРС США, указывает Евгений Кошелев. «В условиях, когда рынок недооценивал перспективы повышения стоимости долларов на горизонте второго полугодия 2017-го, продление краткосрочных контрактов на рубле третьего и четвертого кварталов может вызвать некоторый ажиотаж», — считает эксперт.

В начале 2016 года глава ЦБ Эльвира Набиуллина сказала, что одной из задач ЦБ в 2016 году будет дедолларизация балансов банков. Главу регулятора беспокоили возможные системные риски, которые могла бы реализовать высокая доля валюты в балансе банков

рынка, добавляет главный аналитик Росбанка Евгений Кошелев. В Danske Bank считают, что именно у «ФК Открытия» и Бинбанка может возникнуть значительная потребность в валютном фондировании, что может привести к непредсказуемым движениям на рынке.

Также фактор спроса на валюту — это размещение Минфином в сентябре этого года евробондов объемом \$3,9 млрд, покупка которых абсорбировала некоторую валютную ликвидность банков, перечисляет Романчук. «В итоге Минфин получил доллары, которые сейчас размещаются в ЦБ, а из банковской системы они были изъяты», — комментирует он.

Рынок сузился, и в результате — дедолларизация банковского сектора, добавляет Романчук. В начале 2016 года глава ЦБ

платежей компаний в четвертом квартале составляет \$28 млрд, и большая часть придется на декабрь, прогнозирует Порывай. Но какие-то из этих платежей могут быть рефинансированы за рубежом, добавляет он.

Влияние на рубль

Рост потребности в долларах на денежном рынке может в некоторой степени негативно сказаться на стоимости рубля, считает Кошелев. По прогнозу Росбанка, к концу года можно будет увидеть курс на уровне 60,3 руб. за доллар. Но этот прогноз учитывает и макрофакторы, такие как более жесткая политика ФРС к концу года и волатильность на нефтяном рынке, говорит Кошелев.

Примерно такой же прогноз дает и Металлинвестбанк, соглас-

ное признание концепции moral hazard в действии, указывают эксперты. «Это известный из мировой практики феномен, и этот феномен не очень полезен для экономики. Последние действия на финансовом рынке спровоцировали развитие настроений moral hazard — намерения потенциально проблемных игроков переложить свои риски на государство», — считает главный экономист «Эксперт РА» Антон Табах.

Moody's фактически указало на изменение среды, когда «мусорные» долги банков оказываются не всегда «мусорными», это меняет и подход к оценке самих банков, отмечает и партнер ФБК, вице-президент по вопросам аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам Алексей Терехов. «Основания, по которым ЦБ готов предоставлять поддержку, носят закрытый характер, что позволяет строить предположения, кто будет спасен в следующий раз. Другой вопрос, что эта надежда на спасение обоснована далеко не для всех банков, к тому же размеры ФКБС не ясны, не ясны и перспективы дальнейшей работы спасенных банков», — добавляет Терехов.

Действия агентства отражают ситуацию на рынке, когда ЦБ вынужден предоставлять поддержку крупным игрокам, от падения которых могла бы пострадать вся система, отмечает портфельный управляющий УК «КапиталЪ» Дмитрий Постоленко. Таким образом, стратегия «too big to fail» приносит преимущества, добавляет он.

Эксперты опасаются, что расчет на стратегию «слишком большой, чтобы упасть» уже характерен не только для финансового рынка, отмечая, например, ситуацию с «ВИМ-Авиа», которую предлагают спасти по сценарию с банком «ФК Открытие». «Ситуация, когда ЦБ готов спасать системно значимые банки и близкие к ним по размеру, стимулирует других участников к наращиванию объема активов, при этом качество приобретаемого актива не всегда принимается в расчет», — отмечает главный экономист ПФ «КапиталЪ» Евгений Надоршин. — Как следствие этой ситуации — консолидация активов низкого качества на балансе различных игроков, что обуславливает появление новых потенциально проблемных крупных компаний».

Возможно, радикальных шагов в отношении таких компаний до президентских выборов принято не будет, но сами проблемы при этом решаться не будут, и ситуация может осложниться уже после выборов, говорит Дмитрий Постоленко.

«В таких условиях балласт активов плохого качества может не позволить поддерживать экономический рост, когда для этого сложатся условия», — предостерегает Евгений Надоршин. ▀

В России стартует торговая площадка Tmall

AliExpress перевела отечественных покупателей в следующий класс

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА,
ФИЛИПП АЛЕКСЕНКО,
ИРИНА ПАРФЕНТЬЕВА

AliExpress привела в Россию площадку Tmall — одного из лидеров интернет-торговли в Китае и один из самых популярных сайтов в мире. Теперь китайцы смогут продавать в России не только дешевые товары, но и занять нишу премиум-брендов.

AliExpress, входящая в Alibaba Group, презентует в России еще одно подразделение китайской корпорации — интернет-магазин Tmall. Запуск внутри платформы AliExpress (Tmall в России пока будет расположен на домене AliExpress) состоится утром в четверг, 28 сентября. Об этом РБК рассказал источник на рынке электронной коммерции и подтвердил директор по развитию AliExpress в России Марк Завадский. Он уточнил, что в четверг состоится пилотный запуск, официальное открытие интернет-площадки запланировано на середину октября.

Tmall появился в 2008 году как часть интернет-магазина Taobao, так же, как и AliExpress, входящего в Alibaba Group, а уже в 2010 году получил отдельный домен — tmall.com. Концепции у площадок разные: Taobao, как и AliExpress до прошлого года, специализируется на с2с-продажах (продавцом и покупателем выступают физические лица или небольшие компании), Tmall — на продажах b2c (круп-



Alibaba Group привела в Россию китайскую платформу интернет-торговли, которая в КНР занимает 56,6% рынка в своем сегменте

Новые имена для вашего бизнеса

www.ваше_имя

уже сделали выбор:

artlebedev.moscow
metropolis.moscow

nlo.marketing
taxovichkoff.taxi



- club
- center
- online
- moscow
- москва

и еще более 300 доменов
на nic.ru/new

Реклама 18+

ные бренды продают свои товары потребителям). Отличается у площадок и подход к ассортименту — Tmall делает акцент на товарах среднего и более высоких ценовых сегментов, включая люксовые направления.

Россия станет первой страной за пределами Китая, где будет работать Tmall. Но несмотря на географическую ограниченность, Tmall сейчас занимает 14-е место в списке самых популярных интернет-ресурсов в мире по количеству посетителей и четвертое — в Китае, по данным сайта Alexa. Для сравнения, AliExpress в мировом рейтинге занимает только 48-е место (в Китае он не работает, в России это 9-й по популярности сайт). По данным iResearch Consulting Group, Tmall является крупнейшим игроком в своем сегменте в Китае и занимает 56,6% рынка, второе место у JD.com с долей почти 25%.

Количество пользователей Tmall неизвестно, но, по данным Alibaba Group, количество активных пользователей всех ее розничных площадок в июне 2017 года достигло 466 млн человек. По состоянию на март 2017 года 75% потребительских брендов из списка самых дорогих брендов Forbes сотрудничали с Tmall. Основной рост показателей площадки обеспечивают продажи товаров из категорий «одежда» и «бытовая техника». Валовая выручка продавцов Tmall в 2016 финансовом году

(закончился 31 марта 2017 года) составила \$227 млрд, что на 29% больше показателя предыдущего года. Для сравнения, валовая выручка JD.com за январь — декабрь 2016 года составила почти \$95 млрд.

В России Tmall изменит свою концепцию и будет работать по смешанной модели — и как маркетплейс (проводя сделки между различными продавцами), и как самостоятельный ретейлер (реализуя товар со своих складов). «Мы начали локализацию AliExpress в России два года назад, запустив маркетплейс «Молл» внутри нашей площадки, — прокомментировал Марк Завадский. — Появление в России Tmall означает улучшение качества обслуживания за счет более тщательного отбора товаров и единого складского и логистического решения, которое базируется на курьерской доставке и доставке в постаматы и пункты выдачи». AliExpress останется основной площадкой для международных заказов, а Tmall будет специализироваться на собственных продажах и маркетплейсе с товарами с российского склада от крупных производителей. Такую модель компания внедряет только в России. На первом этапе в ассортименте Tmall будут представлены товары из самых популярных у россиян категорий — электроника и бытовая техника, одежда и детские товары.

Как Tmall работает с продавцами

С продавцов, которые размещают свои товары на Tmall, площадка получает комиссию от стоимости сделки, которая составляет 0,4–0,5%, говорится в годовом отчете Alibaba Group. Кроме того, торговцы платят ежегодный авансовый сбор за обслуживание, который может достигать \$9 тыс. Его возвращают продавцу при достижении определенного объема продаж. Некоторые категории магазинов также должны вносить депозит, который используется для возмещения ущерба в случае продажи товара ненадлежащего качества.

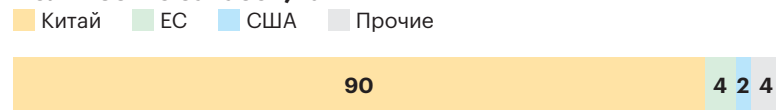
Китайские интернет-магазины уже являются крупнейшими поставщиками товаров онлайн для российских пользователей. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) и «Почты России», на посылки из Китая приходится около 90% всех товарных отправок из-за рубежа. Большая часть из них, по словам президента АКИТ Алексея Федорова, приходится на AliExpress. Объем зарубежных интернет-покупок в России растет намного быстрее, чем количество заказов на внутреннем рынке. Так, рынок трансграничной торговли за первое полугодие 2017 года увеличился на 49%, а внутренний рынок — на 8%.

Товары с Tmall, безусловно, могли бы конкурировать с товарами из российских интернет-магазинов, и это была бы честная конкуренция, считает Федоров. Главное, чтобы китайские продавцы вне зависимости от площадки платили НДС и таможенную пошлину (так называемый налог на AliExpress сейчас обсуждают в правительстве), добавляет он. При этом Tmall не будет отбивать покупателей у AliExpress, считает Федоров: на AliExpress покупают преимущественно дешевые товары, пусть и низкого качества, а на Tmall продаются хорошие и качественные азиатские товары европейского уровня.

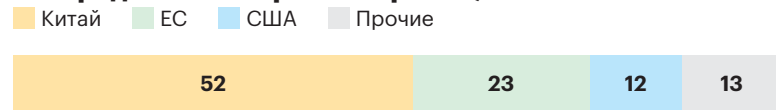
В Китае Tmall продает в том числе иностранные товары, добавляет руководитель кластера «Электронная торговля» Российской ассоциации электронных коммуникаций Иван Кургузов. На китайском Tmall есть даже павильон с российскими продуктами, который открылся в сентябре 2016 года. Там продаются, в частности, шоколад «Аленка», зубная паста Splat и машинное масло «Лукойл». В России же Tmall, скорее всего, будет делать ставку на российские бренды, предполагает Кургузов.

В интернет-магазинах каких стран делают покупки россияне

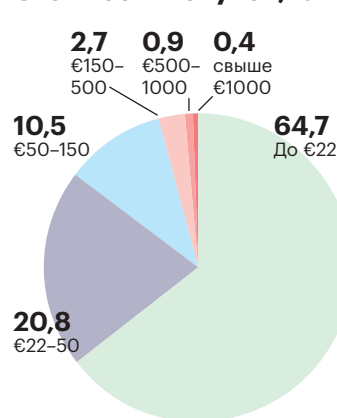
Количество заказов, %



Распределение затрат по странам, %



Стоимость покупок, %



Что покупают, %



Данные за первое полугодие 2017 года

Источник: Ассоциация компаний интернет-торговли

Tmall — действительно хороший проект, который для Alibaba является не просто еще одной площадкой, позволяющей расширить предложение для клиентов, рассуждает Николас Даддани, директор направления «маркетплейс» интернет-холдинга «Юлмарт». «Речь идет о важном шаге в сторону премиального качества предоставляемых услуг. Насколько проект будет успешен в России — определит потребитель», — отмечает собеседник РБК. «Мы приветствуем здоровую конкуренцию, — прокомментировал запуск Tmall Соломон Кунин,

директор маркетплейса Goods (проект принадлежит «М. Видео»). — Маркетплейсы набирают популярность по всему миру, и еще один игрок, в конечном итоге, будет способствовать росту потребительского интереса к таким форматам и на российском рынке».

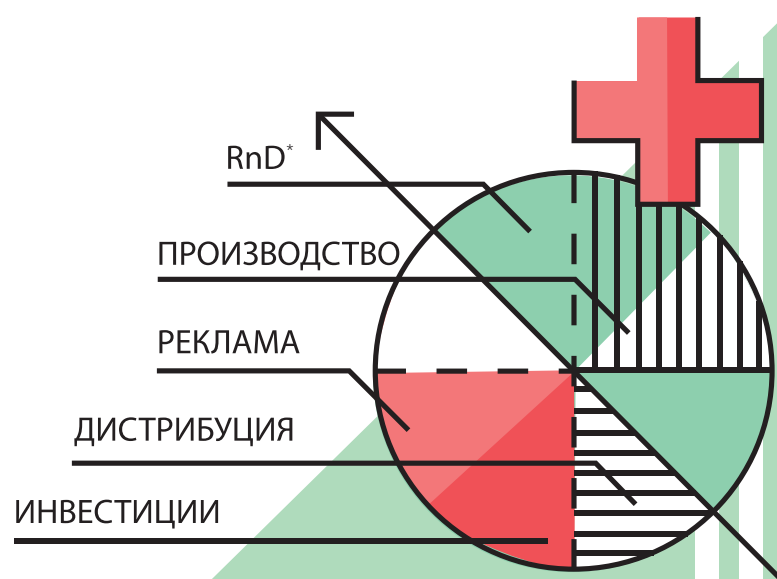
По словам Завадского, Россия — один из главных рынков для AliExpress и входит в топ-3 стран по объему заказов. Alibaba даже запустила в России собственный платежный сервис Alipay, который поддерживается всеми основными площадками группы. ■

РБК КОНФЕРЕНЦИИ

Фарма Форум РБК 2017: Инновации, инвестиции, прогнозы

26 октября 2017,
отель Марриотт Аврора (ул. Петровка, 11)

Программа: Лариса Каграманян — lkagramanyan@rbc.ru, +7 (916) 723 90 85
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 (964) 772 3484



*Эр энд Ди 2017 год. Реклама. 18+

Александр Ручьев начал девелоперский проект в Чехии

«Мортон» ляжет в основу пражской застройки

АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН

Бизнесмен Александр Ручьев, продавший год назад крупнейшую в стране девелоперскую компанию «Мортон», инвестирует до €60 млн в чешский рынок недвижимости. Он намерен возвести в Праге три жилых комплекса площадью 70 тыс. кв. м.

Выход в Прагу

Созданная Александром Ручьевым группа «Основа» купила две площадки для строительства недалеко от исторического центра Праги. Об этом РБК рассказал сам Ручьев, до 2016 года бывший основным владельцем «Мортон». По его словам, первый жилой проект площадью 19,2 тыс. кв. м будет расположен в пражском районе Либень, в 4 км от Вацлавской площади. В перспективе этот проект может



Александр Ручьев задумал построить в Праге до 90 тыс. кв. м жилья

вырасти до 40 тыс. кв. м, если компания сможет договориться о выкупе соседних промзон, отметил Ручьев. Второй жилой проект — на 10 тыс. кв. м — будет возведен в районе Смихов, в 2 км от Вацлавской площади.

Инвестиции в эти два жилых комплекса президент «Основы» оценивает примерно в €30 млн. Кроме того, «Основа» ведет переговоры о покупке еще одного проекта, на 40 тыс. кв. м, в районе Прага-3, инвестиции в него также могут достичь €30 млн, утверждает Ручьев.

Все пражские проекты «Основа» покупает вместе с местными партнерами, которые возьмут на себя вопросы согласования документации и управления строительством. В частности, одним из соинвесторов в первом проекте, в Либене, стал местный предприниматель российского происхождения Григорий Бубнов. Он подтвердил эту информацию.

#rbcmotivation

Реклама 18+

Экономика совместного
потребления
Есть вопросы?
Спросите Рэйчел Боцман

Спикер NBF 2017

*Нордик Бизнес Форум и *НБФ2017

РБК



NORDIC
BUSINESS
FORUM

nbforum.rbc.ru

В апреле этого года в Либене была зарегистрирована G2 group s.r.o., среди учредителей которой, по данным чешского реестра компаний, фигурируют Александр Ручьев (42,5%), Григорий Бубнов (21,25%), Ольга Бубнова (21,25%) и Григорий Юдицкий (15%).

Жизнь после «Мортон»

Ручьев создал «Основу» после того, как в сентябре 2016 года вместе с миноритариями продал президенту группы ПИК Сергею Гордееву компанию «Мортон» — крупнейшего на тот момент в России девелопера жилой недвижимости (по данным «INFOLine-Аналитики», по итогам 2015 года компания построила 947 тыс. кв. м). В декабре того же года Гордеев передал «Мортон» группе ПИК. Из отчетности последней следует, что «Мортон» обошелся ей в 11,7 млрд руб. (около €158 млн по среднему курсу ЦБ за 2016 год), при этом долг ПИК за год вырос на 52,3 млрд руб. (€707 млн). Представитель Ручьева тогда отказался уточнить условия сделки с Гордеевым.

Сейчас «Основа» занимается строительством «Физтехпарка» на севере Москвы и достраивает ранее принадлежавший «Мортону» жилой комплекс «Парад планет» в подмосковном Королеве. Летом этого года группа анонсировала два новых девелоперских

проекта в Москве — жилые комплексы площадью 20 тыс. кв. м в Текстильщиках и 38 тыс. кв. м на Садовом кольце. Инвестиции в них оцениваются в 6 млрд руб. (около €86 млн по курсу на июль).

Прага vs Москва

Интересы «Основы» в Европе не ограничиваются Чехией. Компания сейчас рассматривает возможность выхода на девелоперские рынки Германии и Австрии, рассказывает Ручьев. В Германии изучаются возможности покупки пяти проектов в Штутгарте и

Интересы «Основы» в Европе не ограничиваются Чехией. Компания рассматривает возможность выхода на девелоперские рынки Германии и Австрии. Объем инвестиций в эти проекты может превысить \$100 млн

Мюнхене. Еще несколько проектов может быть куплено в ближайшем время в Вене и ее пригородах. Ориентировочный объем инвестиций в эти проекты превышает \$100 млн.

Рынки европейских стран заинтересовали «Основу» еще три года назад в первую очередь до-

ступностью кредитов, объясняет Ручьев. «Средняя ставка кредитования, которую нам уже подтвердили банки Чехии и Германии, — от 1,8 до 2,5%, — рассказал президент «Основы». — При этом доступность жилья в этих странах максимально высокая, ипотека для резидентов и нерезидентов также на уровне 2–3%, что обеспечивает стабильный спрос». Рынок жилой недвижимости Чехии стабилен в течение последних нескольких лет, цены на жилье растут, спрос, в отличие от России, превышает предложение, подчеркивает Ручьев.

В среднем в Чехии стоимость жилья составляет около €1,9 тыс. за 1 кв. м, в Праге колеблется в пределах €2,5–5,7 тыс. за 1 кв. м, говорит директор департамента зарубежной недвижимости Knight Frank Марина Шалаева, добавляя, что последние три-четыре года цены растут на 7–9%

ежегодно. По данным Deloitte, средняя цена на новостройки в Праге выросла за год к концу июня 2017 года в местной валюте на 22%, до 92,6 тыс. чешских крон (€3,5 тыс.) за 1 кв. м. Всего в мае-июне 2017 года на рынок жилья Праги вышло 16 новых проектов на 655 квартир. За тот же период 2016 года на рынок было выведено 19 новых жилых комплексов на 1058 квартир. Всего на конец июня 2017-го объем предложения жилья на пражском рынке составлял 4259 квартир.

Для сравнения: в Москве к концу второго квартала этого года, по данным Est-a-Tet, на продажу было выставлено 47,5 тыс. квартир и апартаментов в новостройках. При этом средняя цена предложения в районе от Третьего транспортного кольца до МКАД снизилась со 180 тыс. до 165,8 тыс. руб. за 1 кв. м, свидетельствуют данные аналитической компании ИРН.

Еще больше снизить цены на новостройки может начатая столичными властями программа реновации пятиэтажек. Она как минимум окажет сдерживающий эффект в отношении спроса на новостройки, что приведет к падению цен примерно на 10% в перспективе трех-четырех лет, считает руководитель отдела исследований «ИРН-Консалтинг» Татьяна Бокачева. ▀

Российские проекты за границей

\$160–180

млн вложила ГК «МонАрх» в строительство 46-этажного небоскреба на Александерплац в Берлине (общая площадь объекта — 46 тыс. кв. м)

\$140–170

млн оцениваются совместные вложения Capital Group и американской компании CMC Group в строительство двух объектов недвижимости элитного жилья в Майами

€50

млн в рынок недвижимости Испании вложила RD Group. На 10 тыс. кв. м вблизи Марбельи построен гостинично-апартаментный комплекс площадью 20 тыс. кв. м

Источники: РБК, RD Group

Рэнкинг 500 крупнейших компаний России*

Реклама 16+

* по версии Группы Компаний РБК

Следите за новостями! С 21 сентября на rbc.ru, в программе «Токарев. Дело» и в новом номере журнала РБК

hh ru
HeadHunter

информационный партнер

Дейв Логан — о философии лидерства, корпоративной культуре российских компаний и политике Дональда Трампа

«Если не можете изменить сот

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

Один из самых известных в мире специалистов по корпоративной культуре и построению команд Дейв Логан рассказал РБК, из каких племен состоят компании и как убедить людей, что жизнь прекрасна, хотя они уверены в обратном.

«В штате любой средней или крупной компании никакого единства нет»

— Расскажите о теории «племенного лидерства». Как вы ее создали и в чем суть?

— Я и мои коллеги исходили из хорошо известного в антропологии факта: на протяжении большей части своей истории люди жили племенами в несколько десятков человек. Внутри каждого такого племени все лично знакомо и общаются минимум раз в неделю. Люди так устроены, что им трудно быть частью сообществ хотя бы в 200–300 индивидов, — вот почему в штате любой средней или крупной компании никакого единства нет: все разбиты на племена, каждое из которых варится в своем соку и имеет собственные ценности. Нам было интересно, как этот факт влияет на бизнес. В течение десятилетий мы исследовали компании в самых разных странах и выявили несколько закономерностей, которые работают независимо от того, говорим мы о бизнесе в Небраске или Куала-Лумпуре.

— Например?

— Одна из важнейших закономерностей — то, что племена находятся на разном уровне ценностей и взглядов. И от того, какие племена доминируют в компании, зависит, чего она может добиться. В развивающихся странах компании часто застревают на низком уровне, в развитых больше команд на высоком.

Всего таких уровней пять. Для обозначения разных племен мы выбрали яркие фразы, которые наиболее точно характеризуют мироощущение этих групп людей. Если мы говорим о западных странах, то примерно 2% племен внутри компаний — это люди, которых объединяет мысль: «Вся жизнь — дерьмо». Такие сотрудники могут запросто утащить с работы принтер или устроить жесткую травлю коллеге, который им не нравится. Я знаю, например, компанию, в которой один из сотрудников принес на работу ружье, чтобы разрешить конфликт с коллегами. 25% племен в западных компаниях — это те, кто уверен: «Моя жизнь — дерьмо». Они считают, что им не везет, что в компании их недооценивают, и стараются ничего не делать. Они проводят рабочее время в ожидании зарплаты и уик-энда. 48% — это племена третьего уровня. Люди в них считают: «Я крутой, а вы все нет». К этому уровню относятся, например, многие частные больницы, где доктора — профессионалы высокого уровня. Кредо тех 23% племен, которые относятся к четвертому уровню: «Мы крутые». Компании, где доминируют такие племена, очень перспективные, среди них много крупных брендов. Племена пятого уровня — это те, кто уверен: «Жизнь прекрасна». Их так же мало, как и племен первого уровня, — 2%, но именно они двигают прогресс вперед. Эти люди верят в то, что мир можно изменить к лучшему.

— В чем главная задача лидера, который вынужден все эти племена возглавлять?

— Прежде всего он должен постоянно знакомить племена между собой, чтобы они не замыкались внутри своих тусовок. При этом



он должен уметь говорить на языке любого уровня. Например, если у компании возникла проблема, он говорит племенам второго уровня: «Ситуация должна поменяться, это больше нельзя терпеть». Племенам третьего уровня: «Я уже знаю, как исправить ситуацию». Племенам четвертого: «Коллеги, что мы должны сделать, чтобы улучшить положение?». И так далее. Наконец, лидер не может оставлять племена там, где их нашел, — он должен перетасовать каждое из них хотя бы на уровень выше.

— Почти половина племен внутри компаний относятся к третьему уровню. Почему философия «я крутой, а вы нет» так популярна?

— В свое время меня и моих коллег эта цифра тоже удивила. Я думаю, что ответ кроется в том, что мы готовим менеджеров по лекалам, созданным еще 80 лет назад. Менеджеры предпочитают общаться с подчиненными авторитарно, говорить им, что нужно сделать, и слушать их отчеты. Компании, где менеджеры действуют в основном таким способом, способны добиваться результатов в течение короткого времени, поскольку все решения принимаются двумя-тремя яркими личностями. Сами люди третьего уровня тоже имеют много шансов сделать карьеру в компаниях — ведь они уверены в себе и легче получают работу, зарплаты у них выше, порой они даже добираются до топ-менеджерских кресел. Но у каждого руководителя третьего уровня есть точка, после которой его методы перестают работать.

Одна из главных бед — они не воспринимают инновации, придуманные другими. Их компании в какой-то момент перестают расти и никогда не превращаются в Alibaba, Google или Apple.

«Главный принцип — не оставляйте все как есть»

— Есть ли примеры успешных компаний, созданных руководителями первого («Вся жизнь — дерьмо») и второго («Моя жизнь — дерьмо») уровня?

— Конечно. Есть даже примеры удачных бизнес-идей, которые родились в таких компаниях. Знаете, где Генри Форд подсмотрел свою идею конвейера? На скотобойнях. Он смотрел, как мясники рубят туши свиней по частям, передавая их в тележках дальше по очереди, и подумал: если можно так рубить туши, то что мешает вот так собирать автомобили? Получается, конвейер придумали простые работяги, которые вряд ли были довольны своей жизнью.

Есть множество крупных азиатских компаний, где культура второго уровня доминирует. Например, мы изучали корпоративную культуру тайваньской компании Foxconn, которая собирает iPhone, iPad и другие устройства, и поняли, что это как раз тот самый случай. Культура таких фирм очень неуклюжа, они могут расти только экстенсивным путем.

— Мне кажется, в большинстве российских компаний царит культура второго

уровня, а крупные редко поднимаются выше третьего...

— Да, я немного знаком с положением дел в вашем бизнесе и по отзывам русских предпринимателей могу судить, что это правда. Скорее всего, корни явления в том, что вскоре после распада СССР ваш бизнес отличался высоким уровнем криминала и авторитарные методы управления до сих пор многим кажутся самыми эффективными. Но это не какой-то уникальный пример: в США в период сухого закона (с 1920 по 1933 год. — РБК) организованная преступность контролировала многие сферы экономики. Обществу понадобилось несколько десятилетий, чтобы с этим справиться. Но отдельные компании могут избавляться от этого гораздо быстрее. На Сицилии, где еще недавно все контролировалось мафией, сейчас многие владельцы компаний с гордостью говорят: «Мы платим деньги только правительству». Несмотря на то что общество в целом меняется очень медленно, конкретный лидер может вытащить свое племя на несколько уровней выше очень быстро.

— Как можно это сделать?

— Прежде всего лидер должен стать в каждом племени своим. Да, ради этого вам придется регулярно выслушивать жалобы сотрудников второго уровня и рассказы сотрудников третьего уровня об их великих победах, но это необходимо. Вам предстоит постепенно менять их мировоззрение. Рассаживайте по разным кабинетам людей, которые говорят: «Жизнь — дерьмо», потому что если они объ-

рудника, лучше увольте его»

Из жизни Дейва Логана

1968

Родился в штате Калифорния

1990

Получил докторскую степень по организационной коммуникации в Анненбергской школе при Университете Южной Калифорнии

1997

Стал сооснователем компании CultureSync (услуги консалтинга по менеджменту)

2000–
2004

Работал заместителем декана по обучению директоров компаний в Школе бизнеса им. Гордона Маршала при Университете Южной Калифорнии

2008

Опубликовал книгу «Лидер и племя», вошедшую в список бестселлеров The New York Times

единяются, то занимают позицию глухой враждебности. Когда вместо враждебности придет апатия, это уже прогресс. Поощряйте сотрудников второго уровня дружить с кем-то, кто стоит на уровень выше: это не так сложно, поскольку люди третьего уровня все время ищут кого-то, кого бы могли поучать. Людям второго уровня можно давать задачи, которые можно выполнить быстро, — результат будет вызывать у них ощущение, что они востребованы и все делают правильно. В конце концов, они начнут думать: «Я крутой». Человеку третьего уровня надо доверять проекты, с которыми он один не справится и вынужден будет искать команду. Хорошо бы, чтобы это были проекты, где нужны не знания (у него-то их обычно предостаточно), а взаимодействие с людьми. Тогда они поймут, что круты не только они. Но главный принцип — не оставляйте все как есть. Все великие лидеры имеют одну черту: они меняют то, что нуждается в улучшении. Если не можете изменить сотрудника, лучше увольте его.

«Книги по бизнесу бесполезны, потому что авторы лгут»

— Я читал вашу колонку в The Huffington Post о том, что предприниматели разочаровались в бизнес-книгах: читиво занимательное, но ничему не учит. Почему?

— Беда в том, что большинство книг по бизнесу сейчас пишется по одному и тому же шаблону: герой-одиночка пришел и превратил

погибающую компанию в транснационального гиганта. Это очень хороший драматичный сюжет, как в «Звездных войнах»: явился паренек с далекой планеты, спас Галактику от порабощения. У этого сюжета есть только одна проблема — все было не так, и эта история неправдива. Например, если вы начнете читать книги об истории Apple, в каждой первой из них рассказывается, что компанию привел к успеху Джобс, гений, провидец и великий инноватор. Но если мы начнем выяснять детали, то увидим, что все идеи, в том числе и идею iPhone, подали люди из его команды, а Стив был просто хорошим руководителем, умеющим ценить светлые мысли подчиненных. То же самое верно и в истории Zappos (обувной интернет-магазин. — РБК) и ее гендиректора Тони Шей. После выхода книги «Лидер и племя» Шей пригласил нас к себе и рассказал, что интуитивно делал многое из того, что мы советовали. Это типичный лидер пятого уровня [«Жизнь прекрасна», который знает, как вытаскивать людей выше, и недаром в 2014 году отказался в Zappos от традиционного менеджмента, заменив его «холакратией», системой самоорганизующихся команд. Прогресс никогда не делается одиночками, но большинство авторов и читателей любят истории о героях.

— А компании пятого уровня в природе существуют? Можете привести примеры?

— Это почти все компании, которые занимаются разработкой революционных технологий. Например, я знаю немало подобных китайских стартапов, занимающихся дронами или авиатакси. В основном в штате каждой не более 40–50 человек, но в США пятый уровень племенной культуры может быть и в более крупных компаниях, таких как Alphabet.

— То есть такими бывают только инновационные компании, занятые в областях вроде хай-тек?

— Вообще не обязательно. Да, такие компании, как правило, имеют дело с инновациями, но это не значит, что они их создают. Вот вам пример компании пятого уровня — Pixar. Ее режиссер Джон Лассетер не занимался разработкой инновационных технологий, но воспитал коллектив, который стал брать новые художественные приемы и сочетать их с новыми технологиями, такими как 3D-графика.

Есть и другие черты, которые объединяют лидеров таких компаний: как правило, это люди, которые родились в одной стране, а успеха добились в другой. Вспомним лидеров той же Google: это те, кто видел разные подходы к бизнесу, научился общаться с разными типами людей. Мультикультурализм не пустое слово.

— Мне кажется, очень многие компании только имитируют высокую корпоративную культуру. Они говорят: «Мы собираемся изменить мир», — просто потому, что этот подход привлекает

инвесторов, как, например, старательно изображала «Джобса в юбке» глава Theranos Элизабет Холмс. Как отличить таких притворщиков от настоящих революционеров?

— Нескольким моим друзьям инвестировали в Theranos, которая с самого начала вызывала сомнения как с технической стороны дела (например, кровь из пальца — это та же кровь, что и из вены?), так и с теоретической (почему Холмс так и не представила публикаций в научных журналах, подтверждающих, что ее метод работает?). Здесь нет другого способа, кроме очень хорошей экспертизы и стремления вникать в детали. Я постоянно сталкиваюсь со стартапами, которые говорят: у нас есть революционная технология! Я говорю им: хорошо, покажите исследования, которые это подтверждают. И тут выясняется, что таких исследований либо нет, либо они проведены на слишком маленьких группах и с нарушением методологии.

— А проекты Илона Маска — это не такое же рода имитация инноваций?

— Я не эксперт по техническим вопросам, но могу сказать, что Маск действительно гениальный руководитель и вот это уже невозможно имитировать. Его талант в том, что он вызывает у сотрудников лояльность не столько к себе самому, сколько к научным идеям, которыми горит. А это свойство исключительно талантливого лидера. Лояльность — это ведь очень важная и в то же время очень опасная вещь. Если сотрудники проявляют ее к конкретным людям, она становится средством борьбы между вождями отдельных племен и разрушает компанию изнутри. Я работал с одной компанией, где директора, поощрявшие личную преданность, в итоге поставили бизнес на грань финансового краха. Лояльность должна быть по отношению к группе, компании, ее идее, а не к людям.

«Президентство Трампа — трагедия в шекспировском духе»

— В 2009 году вы приводили в пример Дональда Трампа как типичного руководителя третьего уровня: «Я крутой, а вы все нет». Вы говорили: «Его самые частые слова — «я», «мне», «мой». Вы ждали, что его выберут президентом США? Ваше мнение о нем изменилось?»

— Нет, не ожидал. Но и не удивился, когда это случилось. В истории не раз бывало, что руководитель третьего уровня очаровывал толпу. Я бы сказал, что все типичные качества Трампа теперь стали еще ярче: он критикует всех вокруг еще активнее, чем когда был гендиректором Trump Organization. В его кабинете царит полный беспорядок, и это выливается в мутную историю с русскими хакерами, то в бессмысленное обострение отношений с Северной Кореей. Я бы сказал, что прези-

дентство Трампа — это трагедия. Трагедия не в смысле «катастрофа», а скорее в шекспировском смысле, что-то вроде истории Ричарда III. Но я не думаю, что правление Трампа затянется надолго: с большой вероятностью его ждут импичмент или отставка. Другое дело, что трамповский подход к решению проблем в американском корпоративном мире вызывает регресс: директивные методы управления в духе «я начальник — ты дурак» снова начинают ассоциироваться с успехом.

— Этот откат фатален?

— Я оптимист и предпочитаю думать, что это временное явление. Самое главное, что у нас появляются новые поколения сотрудников, которые приходят в офисы, не желая иметь ничего общего с директивным подходом. Они видят, что это пагубно отражается на результатах, и отвергают его. Молодое поколение хочет на четвертый и пятый уровни племенной культуры, они верят в себя и других людей. Но если вы посмотрите на ту же мировую политику, то увидите, что первую скрипку играют в основном представители третьего уровня. Молодежь хочет перемен, но мир по-прежнему управляется убежденными в своей крутизне стариками, которые не хотят ничего менять. Вот такой парадокс.

— Какие главные тренды сейчас влияют на востребованность лидеров того или иного уровня?

— Главный тренд — перемены стали экспоненциальными. Раньше было так: появлялась технология, и компании могли спокойно ее развивать. Теперь иначе: вот появилась аналитика больших данных, блокчейн, машинное обучение — и комбинация этих технологий за считанные годы может породить совершенно новый рынок, которого никто не ждал. Человеческий мозг не приспособлен для восприятия таких перемен, для большинства из нас это что-то сверхъестественное! И стратегии теперь требуются выработать быстрее, чем когда-либо в истории. Лидеры, которые сумеют к этому приспособиться, спасут свои компании для будущего. И уже сейчас видно, как трудно меняться, например, государственным компаниям России и Китая или международными сырьевым компаниям, таким как BP: у них не получается быстро снизить расходы, и у них отбирают рынок компании, занятые в альтернативной энергетике.

— А сможете назвать проблемы, от которых страдает абсолютное большинство компаний?

— Я бы назвал две. Первая — у компаний нет последовательных, продуманных стратегий развития. Когда спрашиваешь их директоров: «В чем заключается ваша стратегия?» — они отвечают: «Мы хотим превратить свои продукты или услуги в лучшие на рынке!» Но это не стратегия, а мечта, и большинство компаний не может объяснить, как будут ее достигать.

Другая проблема — компании не работают над культурой отношений между сотрудниками. Здесь происходит что-то очень близкое к тому, о чем предупреждал один из моих знакомых учителей. Он говорил: «Детями можно вообще не заниматься — они просто бегают, играют, делают свои дела, пока ты лежишь на диване. Но происходит несколько лет, и ты вдруг понимаешь, что они не хотят общаться с тобой, что ты им не нравишься». Так и с компаниями: порой директорам удается игнорировать культуру взаимоотношений внутри коллектива даже по 15–20 лет, но потом оказывается слишком поздно что-то исправлять. ■

Первобытный подход

Дейв Логан — социолог, профессор Анненбергской школы коммуникации при Университете Южной Калифорнии. Широкая известность к ученому пришла после того, как он разработал теорию «племенного лидерства», изложенную в книге

«Лидер и племя», которая в 2008 году попала в список бестселлеров The New York Times. Американский Forbes назвал Логана «человеком, меняющим парадигмы», CBS News отнесла его книгу к числу самых цитируемых в статьях финансовых обо-

зревателей. Логан — старший партнер компании CultureSync, занимающейся консалтингом в области менеджмента. 10 ноября он выступит в Москве с лекцией «Лидер и племя», организованной Best Business Ideas.



LOUNGE S

* S-Lounge – S-Лаундж

Откройте новый мир S-Lounge*

Программа привилегий для владельцев S-Класс, S-Класс купе, S-Класс кабриолет, Mercedes-Maybach S-Класс, GLS, SL включает в себя следующие услуги:

- Круглосуточная горячая линия
- Персональный эксперт по обслуживанию
- Приглашения на эксклюзивные премьеры новых моделей
- Обучение для водителей

С полным списком услуг по Программе привилегий S-Lounge
Вы можете ознакомиться на сайте www.mercedes-benz.ru/slounge
Телефон горячей линии: 8 800 700 02 06

Mercedes-Benz
The best or nothing.

