

RBC.RU
ежедневная
деловая газета

“ Мы имеем
революцию,
о чем пока громко
не говорим



РУБЕН ВАРДАНЯН,
миллионер, инвестор
Фото: Владислав Шатило/РБК

→ 4

В Ереване прошли крупнейшие митинги сторонников и противников Никола Пашиняна → 2

“ За последние
десять месяцев
наше правительство
допустило все
возможные ошибки.
И я хочу извиниться
перед всеми армянами
Армении, Арцаха
(Карабаха) и диаспоры.
Простите меня за мои
ошибки

ПРЕМЬЕР-МИНИСТР АРМЕНИИ
НИКОЛ ПАШИНЯН



Фото: Максим Блинов/РИА Новости

Лоукостер «Победа» намерен в 1,5 раза увеличить перевозки в 2021 году → 7

Коронавирус обрушил российский книжный рынок почти на 20% → 12



Фото: Эмин Джафаров/Коммерсантъ



Подписка: +7 495 363 1101
2 102 1
4 630017 020096

Международная политика



← Премьер Армении Никол Пашинян признал, что за десять месяцев правительство допустило все возможные ошибки

Фото: Степан Погосян/Photolure/TACC

В АРМЕНИИ ПРОШЛИ ОЧЕРЕДНЫЕ МИТИНГИ СТОРОННИКОВ И ПРОТИВНИКОВ НИКОЛА ПАШИНЯНА

Ереван разбился на два рекорда

В Ереване в понедельник вновь ПРОШЛИ АКЦИИ и сторонников Никола Пашиняна, и его противников. ОБЕ СТАЛИ РЕКОРДНЫМИ по численности, а значит, скорого разрешения политического кризиса в стране ожидать не приходится.

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ,
ЕРЕВАН

ИЗВИНЕНИЕ ЗА ОШИБКИ

1 марта сторонники Никола Пашиняна заполнили в Ереване практически всю площадь Республики — поддержать премьер-министра пришли тысячи человек. Акция получилась самой многочисленной с 2018 года, и премьер мог бы смело заявить, что народ по-прежнему на его стороне, как и три года назад, когда он пришел к власти на волне массовых протестов. Однако и оппозиция, которая провела в этот день

параллельный митинг у здания парламента на проспекте Баграмяна, сумела аккумулировать рекордное количество человек.

Толпа на площади Республики собралась за час до появления там Пашиняна. Все подводящие к ней дороги были перекрыты — за безопасностью следили сотни полицейских. Собравшиеся были энергичны, эмоциональны, активно скандировали речовки и выглядели совершенно искренними в своей поддержке переживающего острый политический кризис Пашиняна. Вот только далеко не всех заставили выйти на площадь личные симпатии к премье-

“ В Армении только народ может решать, кто должен быть у власти, а кто — нет. Сейчас наблюдается попытка отобрать власть у народа. Мы сегодня собрались здесь, чтобы сказать, что мы этого не допустим

ПРЕМЬЕР АРМЕНИИ НИКОЛ ПАШИНЯН

ру. Многих привела ненависть к прежним правителям. «Тех не любят больше, приходится Никола любить», — говорит Арсен, занятый, по его словам, в торговле. После паузы он, имея в виду противников Пашиняна, добавляет: «Там, на Баграмяна, вообще не люди».

Премьер прошел к сцене прямо из ворот правительственного комплекса в окружении охраны через коридор из полицейских. Свою речь, которая заняла чуть более часа, он начал крайне эмоционально, с извинений за проигранную войну в Карабахе, которая для Армении закончилась в ноябре прошло-

го года потерей контроля над всеми семью районами пояса безопасности и части территории непризнанной Нагорно-Карабахской республики. «За последние десять месяцев наше правительство допустило все возможные ошибки. И я хочу извиниться перед всеми армянами Армении, Арцаха (Карабаха) и диаспоры. Простите меня за мои ошибки», — заявил он. Извинился Пашинян и за ошибки всех других лидеров независимой Армении, хотя в послевоенное время не раз говорил об их ответственности за развал армии и неверную стратегию в территориальном конфликте.

ИСТОРИЯ ПРОТЕСТОВ

1 марта — день, в который Никол Пашинян собрал своих сторонников, — символичная для Армении дата. В 2008 году в Ереване прошли массовые протесты против нарушений на прошедших президентских выборах. Организовали их первый президент страны Левон Тер-Петросян и несколько его единомышленников, включая Пашиняна. Протесты начались в конце февраля, но их кульминацией стал первый день

весны, когда в столкновениях митингующих с силами правопорядка погибли не менее восьми демонстрантов и двое полицейских. Возглавлявший тогда страну президент Роберт Кочарян, чтобы подавить протесты, ввел в столицу армию и военную технику. После прихода Пашиняна к власти в 2018 году именно по этой причине в отношении Кочаряна было возбуждено уголовное дело.

УВОЛЬНЕНИЕ ГАСПАРЯНА И ПЕРЕВЫБОРЫ

«В Армении только народ может решать, кто должен быть у власти, а кто — нет. Сейчас наблюдается попытка отобрать власть у народа. Мы сегодня собрались здесь, чтобы сказать, что мы этого не допустим», — кричал Пашинян с трибуны. «1 марта 2008 года власти подняли армию против народа и как результат десять граждан Армении были убиты. Те же люди сегодня пытаются поднять армию против народа и избранного этим народом премьера», — далее перешел к обвинениям премьер. Главу Генштаба Оника Гаспаряна он назвал предателем и обвинил в том, что тот потребовал отставки Пашиняна под влиянием третьего президента страны Сержа Саргсяна. «У Армении не может быть главы Генштаба, который делает заявление под давлением республиканцев и бывших властей, — заявил премьер-министр. — Ты допустил ошибку, ты не выполнил приказы своего руководителя, но выполнил приказы отвергнутого (Саргсяна. — РБК). Это позор для офицера и его чести».

Утром 25 февраля руководство Вооруженных сил Армении — около 40 старших офицеров, включая начальника Генштаба Оника Гаспаряна, — выступило с заявлением, в котором призвало Никола Пашиняна и его правительство, сформированное движением «Мой шаг», уйти в отставку. Армянский премьер назвал это попыткой военного переворота и направил президенту страны Армену Саркисяну предложение об увольнении Гаспаряна. Саркисян отклонил его, призвав стороны к диалогу.

При этом Генштаб в пятницу, 26 февраля, провел для президента брифинг, на котором было проанализировано, как шла война и какие ошибки были допущены. Об этом РБК рассказал один из оппозиционеров, встречавшийся в конце прошлой недели с президентом.

Пашинян повторно направил президенту предложение об отставке Гаспаряна. В течение трех дней Саркисян должен либо подписать его, либо направить в Конституционный суд.

Далее Пашинян выразил надежду, что президент Армении

все-таки «примет решение, которое отвечает интересам государства», то есть уволит Гаспаряна.

Если Гаспарян будет снят, страну ожидает политическая реформа и досрочные выборы в парламент. На митинге Пашинян заявил о готовности провести в октябре этого года референдум о возвращении к полупрезидентской форме правления (парламентской республикой страна стала по инициативе Саргсяна) и досрочные выборы — при условии, что парламентская оппозиция подпишет с властями меморандум. «У нас нет врагов в Армении. Граждане на проспекте Баграмяна — наши братья. Да, они плохо говорят о нас, но они наши братья», — примирительно закончил премьер свою речь и позвал сторонников пройти по городу шествием. Колонна почти вплотную приблизилась к участникам оппозиционного митинга, что грозило столкновениями, однако перед полицейским кордоном свернула в другую сторону.

ПОЗИЦИЯ ОППОЗИЦИИ

Пока Пашинян представлял свое видение выхода из кризиса, оппозиционеры из «Движения за спасение Родины», объединившего 17 оппозиционных партий, повторяли с трибуны свое главное требование: «Армения без Никола!»

Представители оппозиции новые предложения премьера не комментировали. «Мы должны строго здесь стоять, чтобы президент и Конституционный суд не приняли решение об увольнении Оника Гаспаряна», — сказал один из ее основных лидеров, Вазген Манукян.

Пашинян — человек, «совершенно оторванный от реальности», считает Арман Абовян,

депутат от оппозиционной партии «Прорывающая Армения». «Я не знаю, как комментировать слова неадекватного человека. Какой октябрь? Он (премьер-министр. — РБК) уже ушел», — уверен парламентарий. По мнению Абовяна, его партия, как и «Просвещенная Армения», — две крупнейшие в парламенте оппозиционные фракции — не согласятся на досрочные выборы на условиях Пашиняна, пока последний будет настаивать на отставке главы Генштаба. Также депутат убежден, что премьер-министр смог собрать такой многочисленный митинг только благодаря административному ресурсу: «Два дня вся его команда была занята привлечением на митинг в приказном порядке сотрудников администраций и других государственных структур. Сеть переполнена пранкерскими звонками главам местных и областных администраций, где те рассказывают, сколько людей выведут».

Ранее опрошенные РБК эксперты указывали, что на ближайший ход кризиса может повлиять массовость митингов, отмечая при этом высокую степень апатии в армянском обществе.

Предложенный Пашиняном план может ситуативно успокоить ситуацию, но корень конфликта не исчезнет, отмечает армянский политолог Александр Искандарян. По его мнению, инициатива главы правительства — это попытка разблокирования именно нынешней ситуации, сформировавшейся после заявления Генштаба. Искандарян также напоминает, что в конце прошлого года представители правящей коалиции уже заявляли о готовности к досрочным выборам, но потом от этого предложения отказались. ■

«Мы должны строго здесь стоять, чтобы президент и Конституционный суд не приняли решение об увольнении (начальника Генштаба. — РБК) Оника Гаспаряна»

ВАЗГЕН МАНУКЯН,
ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ
ОППОЗИЦИИ

Реклама 18+



Надёжная основа
онлайн-бизнеса
nic.ru

RU center

.space — домен, от англ. «космос, пространство»

Общество

“Мы имеем революцию, о чем пока громко не говорим

Кто эффективнее контролирует современного человека — государство или искусственный интеллект, как одиночество стало главной проблемой современности и почему толмач — профессия будущего, рассказал миллионер, инвестор РУБЕН ВАРДАНЯН.

ИЛЬЯ ДОРОНОВ

ОБ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИТОГАХ ПРОШЕДШЕГО ГОДА

«[Год назад] у меня был прогноз, связанный с экономическим кризисом, а он не состоялся. Я не ожидал, что система выдержит вброс такого количества денег, которые залили в очередной раз все проблемы. Было интересно наблюдать феномен этой огромной денежной массы, которая пошла в фондовый рынок и [его] рост. Но при этом выяснилось, что свободные деньги жгут руки. Огромное количество людей начали покупать ценные бумаги в большом количестве, биткоин улетел. В общем, видим гиперинфляцию на финансовом рынке без инфляции серьезного объема в реально материальном.

[Последствия этого] могут быть как позитивными, так и негативными. Негативные, конечно, это [расцвет] МММ. В тот момент, когда мы отказались от Бреттон-Вудской [валютной] системы, стал возможен выпуск мусорных

облигаций, фьючерсов и всех производных инструментов, которые дают возможность создавать эффективный рынок без привязки к самому товару. И в этом смысле, конечно, это МММ масштаба на уровне государства.

С другой стороны, возникла огромная экономика, которая в принципе не имеет столов, стульев, нефтяных вышек, машин или оборудования. Но при этом с точки зрения воздействия на реальную экономику доля этой части нашей жизни возрастает в геометрической прогрессии. Какую стоимость имеет Google не с точки зрения стоимости акции, а стоимости, которая создается информационными технологиями и информационным пространством? Встал вопрос оценки нематериальных активов».

О НОВОМ УРОВНЕ ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОРПОРАЦИЙ

«8 января этого года произошла революция, не меньше [по значимости событие], чем 11 сентября 2001 года, — частные компании отключили пре-

“ Я не ожидал, что система выдержит вброс такого количества денег, которые залили в очередной раз все проблемы. Было интересно наблюдать феномен огромной денежной массы, которая пошла в фондовый рынок

зидента крупнейшей страны мира от возможности коммуницировать, определив, что он обманывает (в начале года Twitter и другие популярные информационные сервисы заблокировали аккаунты бывшего президента США Дональда Трампа, а также многих его сторонников и членов команды. — РБК). Возникает сразу несколько вопросов. Что значит обманывает? Кто это решил? Все остальные, [которые] обманывают, почему не были отключены?

Выяснилось, что технологические компании обладают мощью и властью. По большому счету если они отключили президента Америки, то могут отключить любого из нас, не объясняя вообще ничего. И в этом смысле мы имеем революцию, о чем мы пока громко не говорим и о чем общество пока не слишком сильно задумывается. Будет ли война между государствами или будет война между технологическими компаниями? Технологические войны могут быть более жесткими и глубокими, чем реальная война, которая, скорее всего, из-за инстинкта самосохранения невозможна».

О РОЛИ АЛГОРИТМОВ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

«Мы проводим огромное количество времени в цифровом пространстве, и возникли очень интересные этические вопросы и проблемы, на которые нет ответа. Кто будет богом в новом пространстве,

[станет ли] искусственный интеллект новой религией или нет? Будут ли алгоритмы решать, что правильно и что неправильно?

У нас был разговор в Clubhouse с [кинорежиссером] Тимуром Бекмамбетовым. [Он] приводил пример, что вынужден сейчас судиться не с Google, который отключает его, а с алгоритмом, потому что Google не знает, почему алгоритм его отключает. Более того, он рассказал, что сейчас есть сценарии фильмов, где главный не человек и его взаимоотношения с компьютером, а бот или алгоритм.

Мы [с ним] обсуждали — кто будет новыми греческими богами. Это будут боты, это будут технологические компании. Впервые возникло цифровое пространство, которое определяет, что такое хорошо и что такое плохо.

Я ощущаю, и, мне кажется, это должны почувствовать все — мы как лягушка в воде, которую потихонечку начинают нагревать».

О CLUBHOUSE И ОДИНОЧЕСТВЕ

«Нейросистема, новый механизм взаимоотношений, взаимодействий, принятия решений, вдруг стала частью нашего онлайн-общения. Сообщество будет одной из точек опоры. Человек остался один на один с большим количеством проблем. Когда случилась пандемия — а не у всех есть семьи, не у всех есть друзья, — оди-

ШЕСТЬ ФАКТОВ О РУБЕНЕ ВАРДАНЯНЕ

- Родился в Ереване 24 мая 1968 года.
- В 1985 году поступил на экономический факультет Московского государственного университета. В разные годы стажировался в Banca CRT, Merrill Lynch, учился на программах INSEAD Гарвардской бизнес-школы, Йельского университета, Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета и в Наньянском технологическом университете.
- С января 1991 года, момента основания, работал в инвестиционной компании «Тройка Диалог» (занимал

- посты от исполнительного директора до председателя совета директоров группы) вплоть до ее продажи Сбербанку в 2012 году. «Тройка Диалог» в рамках сделки была преобразована в инвестиционный блок Sberbank CIB.
- До 2015 года Варданын занимал пост соруководителя Sberbank CIB, был также советником президента и председателя правления Сбербанка.
- После продажи «Тройки Диалог» Варданын самостоятельно или вместе с партнерами активно инвестирует в различные компании

- и сервисы. В числе таких инвестиций Lamoda, NtechLab, Romanov Property Holdings Fund, создание совместного предприятия «Global Blue Россия» и другие. Бизнесмен также занимается развитием темы передачи наследств и управления семейным капиталом (в 2015 году создал компанию Phoenix Advisors) и образованием (в 2014 году вместе с супругой Вероникой Зонабенд открыл в Армении школу-пансионат UWC Dilijan College).
- \$950 млн составляет состояние Варданына по оценке Forbes.





Фото: Владислав Шатилов/РБК

ночество стало большой проблемой.

В Японии создали министерство одиночества. Это феномен того, что мы находимся в меняющемся мире, с огромным количеством вопросов, на которые мы не можем сами найти ответы. И единственный вариант — это найти единомышленников, с кем ты можешь это обсуждать.

У людей, очевидно, уровень тревожности за этот год вырос в разы. Уровень одиночества и беспокойства для большого количества людей является большой проблемой, они, я бы даже сказал, испуганы. Люди живут сейчас очень испуганно, они поняли, что система вокруг вдруг начала меняться. Плюс ограничение свобод, которое возникло. Государства — обоснованно или необоснованно — стали ограничивать свободу граждан, не объясняя, почему и какая в этом логика. Иногда [государство] действовало очень топорно и грубо, и многим государственным механизмам дальнейшие ограничения будут только нравиться. С другой стороны, как реакция на такое давление возникли какие-то анархические движения. Поэтому мы имеем изменяющуюся среду, и в этом смысле сообщества являются очень важным элементом, на который люди будут опираться в сегодняшнем мире, потому что никому не доверяют.

[Люди] живут в очень большом фейк-пространстве:

огромное количество информации падает на них со всех сторон, и они теряются. [Это как] под водопадом: на тебя падает огромный информационный поток, и при этом ты не можешь напиться воды, потому что ты не можешь понять, как это сделать, чтобы не навредить себе.

Люди боятся правды. Люди выбирают не правду, а то, что подтверждает их точку зрения. Мы имеем феномен того, что люди не смотрят больше телевизионные каналы, не читают новостные ленты, не используют другие способы получения информации, а хотят получить то, что подтверждает, что они правильно думают. В этом смысле Facebook и другие системы настраиваются на это, и твоя новостная лента формируется под твои предпочтения, что феноменально».

О БОРЬБЕ МЕЖДУ КОРПОРАЦИЯМИ, ГОСУДАРСТВОМ И АЛГОРИТМОМ

«Нас ждет период времени, когда борьба [между корпорациями, государствами и алгоритмами] будет обостряться. Мы увидим это в ближайшее 10–20 лет, в явном или неявном виде.

Попытка государственного контроля над людьми — вымысел среднего класса и создание класса людей, которые получают вмененный доход. Пандемия помогла, мне кажется, в приучении людей к тому, чтобы, упрощенно говоря, сидеть дома, получать свою

“ Технологические войны могут быть более жесткими и глубокими, чем реальная война, которая, скорее всего, из-за инстинкта самосохранения невозможна

тысячу долларов. Например, мои армянские одноклассники, которые получают тысячу долларов в неделю, в США, в Глендейле, — они не работают. Раньше надо было безумно [много] работать за тысячу долларов в месяц. Теперь они сидят дома, получают [деньги], им еще разрешили марихуану и VR-шлем на голову.

Государство пытается по-новому выстроить модель. Идея среднего класса — это движок изменения общества; согласно этой концепции, как можно больше людей из нижних слоев должны расширить средний класс. Это то, о чем мы мечтали. [Но] от всей этой концепции, мне кажется, на сегодня отказались. Надо обеспечить базовые потребности, надо обеспечить пул необходимых вещей и при этом держать остальное под жестким контролем.

Еще появляется новый механизм [контроля]: вакцинировался — не вакцинировался. Если ты плохо будешь себя вести, через два или три года твоя иммунная система ослабнет и не будет сопротивляться. Отключение от вакцины будет означать, что ты практически обречен на гибель, потому что очередная прививка тебе не будет сделана — потому что ты себя плохо вел, слишком часто выходил на какие-нибудь митинги, и не важно, за «черных», или за «белых», или за какую-то идею.

Появляются [механизмы регулирования и контроля за людьми], о которых государство не мечтало раньше. Поэтому государство видит фантастические возможности для контроля за нами, которыми грех не воспользоваться из самых благих целей. Мы знаем, что самые страшные преступления всегда совершаются именно из благих побуждений.

Вторая часть — корпорации, они находятся в ситуации серьезного выбора. Где им остановиться? Какой объем информации они получают, переправляют и кто этим управляет? Вопрос же не в том, что отключили президента Америки, а вопрос — кто отключил? Я ради интереса посмотрел. Руководство компании, chief compliance officer, совет директоров компании, главные акционеры? Кто принял решение и как оно принималось — вообще непонятно, прозрачности никакой.

Ну и третье [про алгоритмы]. Вы знаете эту историю, когда алгоритм выиграл у программы, которая была обучена играть в игру го, а алгоритм не знал ее. Но он, играя даже не с человеком, научился и выиграл у компьютера. Мы имеем очень интересный этический вопрос по поводу цифровой смерти и информации. Пример с Уитни Хьюстон: [певица] умерла, сделали ее голограмму, сестра устроила шоу, где поет с голограммой. О`кей. Но написали новые песни, которые [исполняются] голосом Уитни Хьюстон, точной копией. То есть появляется искусственный алгоритм, который рисует, как Да Винчи или Рембрандт, и нельзя отличить, потому что он научился их воспроизводить. Вопрос: что такое смерть, что такое память, что такое архив?»

О КАПИТАЛИЗМЕ

«Мы так привыкли к «измам» — капитализм, социализм... Посмотрите, как все изменилось в XXI веке. Партийность вообще практически перестала быть важной. Советский Союз рухнул 30 лет назад. Китай говорит, что он продолжает идеи социализма, но тем не менее с большим элементом рыночных механизмов, очень много богатых, коррупции. Казалось бы, капитализм как система, доминирующая в мире, и дальше будет доказывать свое превосходство, и все будут жить хорошо.

Но при этом вдруг выяснилось, что система «деньги любой ценой», «деньги определяют твой успех», «деньги — главный двигатель всего» захлебнулась. И мы имеем интересные тренды. Один [из них] — это так называемый капитализм со смыслом, то, что [Клаус] Шваб говорил (основатель Всемирного экономического форума в Давосе. — РБК): попытка нащупать [смысловое значение] того, чем ты занимаешься.

Есть еще [варианты]. В книге Шошаны Зубофф про так называемый подглядывающий капитализм говорится, что капитализм трансформируется в механизм обработки твоих данных, которые ты осознанно и неосознанно отдаешь. Есть очень хороший пример с игрой Pokemon Go, которая оказалась не игрой, а маркетинговым исследованием Google, — ты отдал про себя данные и даже не понял, что отдал.

→ 6

“ Я ощущаю, и, мне кажется, это должны почувствовать все — мы как лягушка в воде, которую потихонечку начинают нагревать

Общество

“Вдруг выяснилось, что система «деньги любой ценой», «деньги определяют твой успех», «деньги — главный двигатель всего» захлебнулась

← 5 Феномен Cambridge Analytica не в том, что они получили базу данных о 8 млн [человек]. Они вычислили те 5%, которые были «ведущими», и выяснили те вопросы, которые их волнуют, и эти вопросы Трамп озвучил наиболее четко. Это уже не просто про твои предпочтения — ты за демократов или республиканцев, а про то, как через понимание, кто ты, воздействовать на группу, которая воздействует на другую группу и тем самым меняет поведенческую модель.

Поэтому капитализм, который казался успешным, испытывает большую трансформацию тоже».

О РАЗОЧАРОВАНИИ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ И РАССЛОЕНИИ

«Классическая рыночная экономика Адама Смита говорит, что есть спрос и предложение, есть определенные законы и рынок все регулирует. [Но] у нас сейчас феноменальные цифры, которые просто невозможно было себе представить. Студентам в американских университетах выдано кредитов на \$1,4 трлн, из них \$400 млрд, скорее всего, не будут выплачены никогда. \$1,4 трлн — это больше, чем экономика России. Поэтому рынок в классическом виде уже давно не существует.

С 1978 года доходы топ-менеджера [в Америке] выросли на 900%, а доходы среднего рабочего — на 12%. Разрыв увеличивается все больше и больше. То есть самая богатая страна в мире имеет 84 млн человек, не имеющих досту-

па к медицинскому обслуживанию. Дисбаланс наблюдается не только по линии доходов, но и доступа к образованию, к медицине.

Мы возвращаемся к модели, которая доминировала в основной период существования человечества: небольшая группа людей живет очень хорошо, есть небольшой средний класс и основная масса, живущая на грани поддержания какого-то образа жизни — через попкорн, картошку фри или гречку. На 25 тыс. руб. в месяц. При этом есть какой-то круг людей, [для которых] 25 тыс. — это чаевые после одного посещения ресторана».

ПРО МАНИФЕСТ КОНСТАНТИНА БОГОМОЛОВА

«[Это] манифест про сложного человека (в начале февраля режиссер Константин Богомолов выпустил манифест «Похищение Европы 2.0», в котором изложил гипотезу, что «Запад решил ликвидировать сложного человека». — РБК). Там много разных мыслей, [одна из них] — упрощения хочется всем. Это упрощение, которое идет и в России, и на Западе и не связано с западными либеральными ценностями. Это просто алгоритмы, которые возникают, исходя из новой реальности: это модель вмененного дохода, VR-шлема и марихуаны. Это модель, которая устраивает очень большое количество государственных институтов во всем мире. И сложный человек, думающий, задающий вопросы и так далее, в принципе является проблемой».

О ПОСЛЕДСТВИЯХ ПОЯВЛЕНИЯ НЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ

«Есть старая шутка. Когда Бориса Николаевича Ельцина спросили на пресс-конференции, можно ли каким-то одним словом охарактеризовать ситуацию в России, он сказал: «Good». Журналисты говорят: «Спасибо большое. А можно как-то все-таки чуть больше, двумя словами?» Он сказал: «Not good».

Если отвечать на вопрос [хорошо ли то, что люди идут на фондовый рынок] одним словом, то хорошо. Если двумя — то плохо. Хорошо, что люди наконец понимают, что есть [механизмы] кроме хранения денег в матрасе или на депозитах. Есть механизм фондового рынка, который является очень важным. И внутренний инвестор — это очень важный stakeholder всего того, что происходит в экономике. И в этом смысле участник как отдельный человек, дающий свои деньги фондовому рынку, — это очень хорошо. Системно, долгосрочно.

Плохо, потому что фондовый рынок перегрет. Плохо, потому что у нас нет нормального фондового рынка пока, у нас очень мало компаний публичных. И даже те, которые публичны, не совсем публичны, потому что практически у 99% есть владелец контрольного пакета.

Плюс у людей нет понимания, что они покупают: «А что должно стоить? Почему Ozon стоит столько и почему он вырос в цене? И какая логика в этом всем?»

Люди в своем желании заработать быстрые деньги, ничего не делая, пытаются найти разные способы. Это блогеры, модераторы в Clubhouse и другие. Это все попытка с минимальными усилиями из ничего делать деньги».

О НАПРАВЛЕНИЯХ ИНВЕСТИЦИЙ

«Я не хочу заниматься операционным бизнесом. То есть [у меня] нет одного какого-то большого операционного бизнеса. Я, как инвестор, принял решение, что не хочу инве-

стировать просто в ликвидные инструменты. Я инвестирую только в те области, где мне интересно с точки зрения моего личного развития. Это все, что связано с наследием. Я инвестирую в образование, в здоровье. Устойчивое развитие. Человеческие ценности, смысловые отчасти. Конечно, скорее это инвестиции некупаемые, это благотворительность и далее. И последнее — это сообщества.

О ПРОФЕССИИ ТОЛМАЧА

«Мне кажется, что [из-за формирования не только институтов, но и сообществ] появляется несколько новых профессий. Например, есть такое понятие — толмач. Но это не просто переводчик, а это «с русского на русский». Это человек, который может сделать так, чтобы [в одной комнате друг друга поняли] компьютерщик, юрист, врач, инженер и журналист. Важнейшая будет профессия. Мы будем очень много смотреть и тратить время на сочетание несочетаемого, креативности и всего остального.

Я, например, часто себя сейчас спрашиваю: а кто ты, Рубен, бизнесмен, филантроп? Ты занимаешься таким количеством проектов — 60 или даже больше. Я недавно вдруг понял, что я такой cheif connecting — главный соединяющий и катализатор. Я не просто соединяю людей, а я соединяю людей вместе, делаю им проекты. То есть мы, соединяясь, думаем, создаем и реализуем».

Полную версию интервью смотрите на телеканале РБК

“Мы имеем феномен того, что люди не смотрят больше телевизионные каналы, не читают новостные ленты, не используют другие способы получения информации, а хотят получать то, что подтверждает, что они правильно думают

■ РБК ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА И.о. главного редактора: Петр Геннадьевич Канаев Руководитель дизайн-департамента: Николай Реутин Выпуск: Игорь Климов Руководитель фотослужбы: Алексей Зотов Верстка: Ирина Енина	ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК Руководитель объединенной редакции РБК: Петр Канаев Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»: вакансия Первый заместитель главного редактора: Ирина Парфентьева Заместители главного редактора: Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Анна Пустякова, Кирилл Сироткин	РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ Медиа и телеком: Анна Балашова Банки и финансы: Антон Фейнберг Свой бизнес: Илья Носырев Индустрия и энергоресурсы: Тимофей Дзядко Политика и общество: Вячеслав Козлов Потребительский рынок: Сергей Соболев Экономика: Иван Ткачев Международная политика: Полина Химшиашвили	Учредитель газет: ООО «БизнесПресс» Газета зарегистрирована в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63851 от 09.12.2015. Издатель: ООО «БизнесПресс» 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1 E-mail: business_press@rbc.ru	Корпоративный коммерческий директор: Людмила Гурей Коммерческий директор издательского дома «РБК»: Анна Брук Директор по корпоративным продажам LifeStyle: Ольга Ковгунова Директор по рекламе сегмента авто: Мария Железнова Директор по маркетингу: Андрей Сикорский Директор по распространению: Ирина Бокач Директор по производству: Надежда Фомина
--	--	--	---	---

Pro:

PRO.RBC.RU

Финансы

→ 9

Рынок труда

→ 10

Бизнес

Банк «Траст» подал иск на 0,5 млрд руб. к детской сети Александра Мамута

Почему HR-службы и менеджеры компаний не всегда находят общий язык при наборе персонала

РОССИЙСКИЙ ЛОУКОСТЕР ОБНАРОДОВАЛ СВОИ ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

«Аэрофлот» сдает «Победе» всех своих

Авиакомпания «Победа» планирует в 2021 году **УВЕЛИЧИТЬ ПАССАЖИРОПОТОК В ПОЛТОРА РАЗА**, с 9 млн до 13,5 млн человек, заявил ее гендиректор Андрей Калмыков. В этом случае лоукостер может сравняться с крупнейшим частным игроком — S7.

→ 8



«Победа» в текущем году намерена расширить парк: она получит десять самолетов Boeing 737-800 от материнской компании «Аэрофлот»

Фото: Максим Блинов/РИА Новости

Транспорт

“Стратегия группы «Аэрофлот» до 2028 года, принятая прошлым летом, предполагает, что «Победа» станет крупнейшей компанией группы и всей России

← 7

ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

В 2021 году лоукостер «Победа», входящий в группу «Аэрофлот», планирует перевезти 13,5 млн человек, заявил на брифинге гендиректор компании Андрей Калмыков. Это в 1,5 раза больше, чем число пассажиров авиакомпании в пандемийном 2020-м.

В 2020 году из-за последствий коронавируса российский авиапарк упал на 46%, до 69,24 млн человек. Группа «Аэрофлот» (включает авиакомпании «Аэрофлот», «Победа» и «Россия») потеряла 50,3%, обслужив 30,2 млн человек. Но «Победа», которая полностью прекращала полеты в апреле—мае, по итогам года снизила перевозки лишь на 11,7%, до 9,1 млн человек, переместившись с четвертого на третье место среди российских авиакомпаний — впереди нее только «Аэрофлот» и S7.

КАК «ПОБЕДА» СОБИРАЕТСЯ НАРАСТИТЬ ПАССАЖИРОПОТОК

Глава «Победы» и топ-менеджер группы «Аэрофлот» рассказали о нескольких элементах плана по увеличению пассажиропотока в 2021 году:

- «Победа», у которой сейчас 30 самолетов, в текущем году планирует увеличить парк минимум на треть: она получит десять самолетов Boeing 737-800 от материнской компании «Аэрофлот»,

сказал Калмыков. «Они будут полностью переконфигурированы в наш стандарт: 189 кресел вместо 158, там не будет ни кухонь, ни гардеробов. Два самолета уже перекрашены, в апреле мы их получим, с мая начнем уже летать», — отметил он.

- «За счет того, что у «Победы» гораздо больше кресел (189 против 158) и гораздо больше оборот [по сравнению с «Аэрофлотом»] по понятным причинам, у нее в конечном итоге пассажиропоток примерно в два раза выше», — добавил заместитель гендиректора «Аэрофлота» по стратегии и маркетингу Андрей Панов.
- «Победа», базирующаяся во Внуково, готовится подписать код-шеринговое соглашение с «Аэрофлотом», согласно которому с 11 мая она начинает полеты также из Шереметьево (продажа билетов на эти рейсы стартовала 26 февраля) и будет осуществлять с «Аэрофлотом» стыковочные рейсы.
- На полеты десяти самолетов, которые лоукостер получит от «Аэрофлота» в крупнейшем московском аэропорту, придется более 10% пассажиропотока «Победы» в 2021 году — 1,5 млн пассажиров, сказал Калмыков. По его словам, такое количество клиентов будет перевезено не только прямыми рейсами из Шереметьево и обратно — самолеты смогут также летать по схеме

“Вместе с самолетами головной компании «Победа» получает целые направления «Аэрофлота» — с мая лоукостер будет летать из Шереметьево в 12 российских городов, а также в турецкую Анталию

КЛИЕНТОВ «АЭРОФЛОТА» ОБЯЖУТ СДАТЬ РУЧНУЮ КЛАДЬ В БАГАЖ НА РЕЙСАХ «ПОБЕДЫ»

При стыковочных рейсах в Шереметьево пассажирам, пересаживающимся с «Аэрофлота» на «Победу», придется сдавать в багаж ручную кладь, которая проходит по стандарту «Аэрофлота», но не помещается в калибратор лоукостера. В рамках код-шерингового соглашения с «Аэрофлотом» «Победа» сохранит свои стандарты провоза ручной клади, заявил на брифинге гендиректор лоукостера Андрей Калмыков.

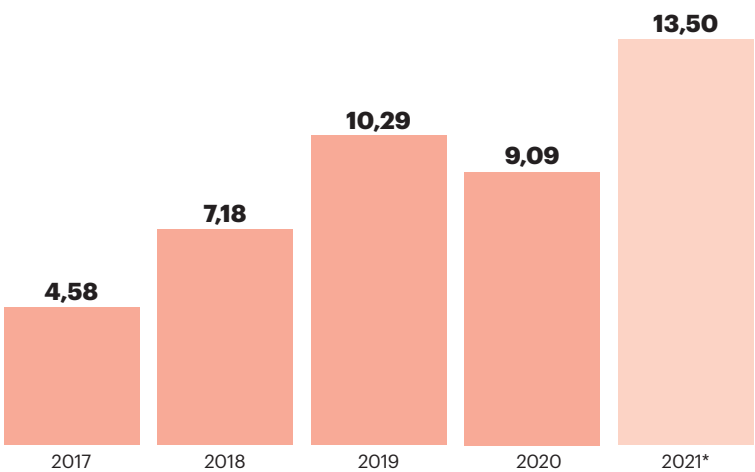
«При стыковочном рейсе клиенты, пересаживаясь с «Аэрофлота» на «Победу», должны будут сдать ручную кладь (проходящую по стандарту «Аэрофлота», но не

помещающуюся в калибратор «Победы») в багажный отсек», — сказал топ-менеджер. Если в тариф «Аэрофлота» будут включать провоз такой ручной клади, то в «Победе» ничего доплачивать будет не нужно и это не увеличит время обслуживания клиентов, заверил он.

Согласно стандартам «Аэрофлота», в экономклассе в ручной клади можно провезти одну сумку весом не более 10 кг. «Победа» не ограничивает ручную кладь по количеству и весу, но она должна свободно помещаться в калибратор (измеритель), а общий размер всех предметов не должен превышать 36×30×27 см.

«Перед тем как пустить пассажиров по этому направлению (стыковочным рейсам «Аэрофлота» и «Победы». — РБК), мы — менеджмент и члены правления — планируем сами на себе опробовать, как это работает: как летим, как сдаем вещи в багаж», — отметил глава группы «Аэрофлот» (в нее входит одноименная компания «Аэрофлот», «Победа» и «Россия») Михаил Полубояринов. «Возьмем с собой самую дорогую ручную кладь, посмотрим, что с ней будет после полета «Победой». Мы понимаем, что это нетривиально, и попробуем на себе все отработать», — добавил он.

Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек



* Прогноз авиакомпании.

Источник: Росавиация

«треугольника». «Чтобы обеспечить налет, ночью эти самолеты будут летать на востоке страны. У нас не хэбровая модель [в отличие от «Аэрофлота»], поэтому нам необязательно каждый раз возвращаться в Шереметьево», — пояснил топ-менеджер.

- Вместе с самолетами головной компании «Победа» получает и целые направления (и клиентов) «Аэрофлота» — с мая лоукостер будет летать из Шереметьево в 12 российских городов (Сочи, Пермь, Екатеринбург, Уфу, Барнаул и др.), а также в турецкую Анталию. Из этих 13 направлений «Аэрофлот» продолжит летать только в Екатеринбург, Сочи и Анталию. Присутствие «Аэрофлота» на внутрироссийских рейсах и дальше будет сокращаться, отметил Панов.
- В сравнении с ценами билетов «Аэрофлота» на тех маршрутах, которые отойдут «Победе», тарифы лоукостера будут «существенно ниже», утверждает Калмыков. «Это главная цель, которая ставилась в стратегии [группы «Аэрофлот»], — снижение цены на 30% по сравнению с 2019 годом. Я уверен, что она уже выполнена: с тех пор цены упали на 30% и даже больше. Но мы снизим еще. У нас есть еще небольшие запасы по эффективности», — сказал он, отвечая на вопрос РБК.
- По словам Калмыкова, заполняемость самолетов лоукостера составляет 93%, а в среднем по российскому рынку — 72,4%, следует из данных Росавиации. «Мы планируем как минимум сохранить загрузку кресел, в идеале увеличить. Сейчас средняя загрузка — 93%. Мы понимаем, что и это маловато для нас и есть куда стремиться», — сказал он.

На 30 воздушных судах, даже с учетом пандемии и полного прекращения полетов на два месяца, «Победа» смогла перевезти 9 млн пассажиров, или 300 тыс. пассажиров на один самолет, замечает

старший эксперт авиационной практики консалтинговой компании Bain & Company Сергей Зайцев, при 40 самолетах в парке и аналогичном количестве пассажиров на один самолет она теоретически может перевезти 12 млн пассажиров. Если эпидемиологическая ситуация в стране и в мире будет лучше, чем в 2020 году, наверное, цель 13,5 млн пассажиров может быть достигнута, считает он.

Стратегия группы «Аэрофлот» до 2028 года, принятая летом прошлого года, предполагает, что «Победа» станет крупнейшей компанией группы и всей России (сейчас лидерство у одноименной авиакомпании «Аэрофлот») — к 2028 году лоукостер должен обслуживать 55–65 млн пассажиров, а вся группа — 130 млн. Помимо десяти самолетов Boeing в 2020 году в 2022–2023 годах «Аэрофлот» планирует передать «Победе» 40 воздушных судов, а «Россия» — еще четыре, говорил в интервью РБК глава «Аэрофлота» Михаил Полубояринов. В итоге парк лоукостера должен вырасти до 84 самолетов. «Это достаточно агрессивный план. Быстрее — нет необходимости», — указывал он.

КАКИЕ ПРОГНОЗЫ ДЛЯ КОНКУРЕНТОВ И АВИАОТРАСЛИ В ЦЕЛОМ

С апреля 2020 года крупнейшая российская частная авиагруппа S7 опережает «Аэрофлот» по количеству перевезенных пассажиров. По итогам всего 2020 года она перевезла 12,35 млн человек — на 12,1% меньше, чем в 2019-м (14,046 млн), заняв второе место после «Аэрофлота» с 14,56 млн пассажиров.

В 2021 году S7 планирует перевезти на 5% меньше, чем было в 2019-м, сказал РБК представитель группы, не назвав точный показатель. Это означает, что компания рассчитывает увеличить пассажиропоток по сравнению с кризисным 2020 годом на 8%, до 13,34 млн человек. «Мы планируем восстанавливать объемы перевозок в темпе рынка или по возможности бы-

Финансы

стрее», — добавил представитель S7.

РБК направил запрос в пресс-службу «Уральских авиалиний», которая по итогам 2020 года также вошла в пятерку крупнейших российских авиакомпаний. Еще один участник топ-5 — авиакомпания «Россия», — как и «Победа», входит в группу «Аэрофлот». Группа не раскрывала прогнозов по пассажиропотоку ни самого «Аэрофлота», ни «России».

Базовый прогноз S7 по всему российскому авиарынку на 2021 год — примерно 100 млн пассажиров, то есть рост в 1,44 раза. Отклонения будут зависеть от темпов восстановления международных полетов, которые были приостановлены в марте 2020 года из-за коронавируса и до сих пор полностью не восстановлены, отметил представитель компании.

Владелец крупнейшего аэропортового холдинга «Новая-порт» Роман Троценко еще в конце прошлого года прогнозировал, что в 2021 году снижение российского авиарынка, наоборот, продолжится — объем перевозок упадет до 65 млн пассажиров. Он предупреждал, что 2021 год, как и 2020-й, будет «тяжелым», а транспортным компаниям придется минимум два года вычеркнуть из бизнес-планирования. По итогам января 2021 года российские авиакомпании перевезли 5,5 млн пассажиров, что на 38,1% меньше, чем годом ранее, когда еще не вводились ограничения из-за коронавируса, следует из данных Росавиации.

«Многое будет зависеть от развития эпидемиологической ситуации в стране и в мире, но в 2021 году ожидается, что пассажиропоток российских авиакомпаний превысит уровень 2020 года», — уверен Сергей Зайцев. В 2019 году более 40% пассажиропотока было перевезено на международных рейсах, а с учетом текущих темпов открытия границ и восстановления авиасообщения в 2021 году выпадающий объем международных перевозок не будет компенсирован, поясняет он. «До уровня 2019 года мы, скорее всего, дойдем не ранее 2022 года», — заключает эксперт. Глава «Аэрофлота» Михаил Полубояринов также ожидает восстановления российского авиарынка до уровня 2019 года в следующем году. ■

БАНК НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПОДАЛ НОВЫЙ ИСК К СТРУКТУРАМ АЛЕКСАНДРА МАМУТА

«Траст» добрался до игрушек

ПАВЕЛ КАЗАРНОВСКИЙ

Конфликт «Траста» и миллиардера Александра Мамута продолжается: банк непрофильных активов подал иск к компании бизнесмена, развивающей сеть магазинов детских игрушек Hamleys в России. Она просрочила долг почти на 500 млн руб.

Банк непрофильных активов «Траст» подал иск на 498 млн руб. к компании «Вандеркинд» (связана с развиваемой по франшизе сетью магазинов детских игрушек Hamleys), относящейся к структурам миллиардера Александра Мамута. Исковое заявление зарегистрировано в картотеке Арбитражного суда Москвы и пока еще не принято судом.

Как следует из базы данных СПАРК, «Вандеркинд» принадлежит компании «Кукхаус», которая, в свою очередь, контролируется кипрской Farnborough (90% принадлежит фонду Мамута Lynwood и 10% — Роману Саркисяну). В 2019 году компания заложила «Трасту» акции «Кукхауса», говорится в выписке из кипрского реестра. Cookhouse — бренд магазинов по продаже кухонных принадлежностей.

Иск банка непрофильных активов к компании «Вандеркинд» связан с просрочкой по основному долгу на сумму 500 млн руб., образовавшейся после 31 декабря 2020 года, сообщили РБК в пресс-службе банка «Траст». Представи-

тель компании Мамута A&NN подтвердил, что претензии касаются просроченных долгов, не уточнив деталей.

Конфликт «Траста» и Мамута стал публичным в январе: в начале месяца «Траст» подал иск к бизнесмену на 1 млрд руб. как к поручителю по кредитам киносети «Синема парк», а также списал часть ее новогодней выручки. Как сообщал представитель банка РБК, общая сумма долга структур бизнесмена составляет 23,5 млрд руб. (19,82 млрд руб. приходится на объединенную сеть кинотеатров «Синема парк», \$4,5 млн и 2,5 млрд руб. — на компании «Медхолдинг» и «Вандеркинд»).

Позиция «Траста» такова: банк не получил приемлемого предложения о реструктуризации, в то время как компании бизнесмена продолжили выходить на просрочку. В итоге банк пошел на подачу исков и списание выручки в погашение просрочки по кредитам. «Мы не можем ждать вечно, когда поступит приемлемое соглашение. Либо будет найдено решение по реструктуризации, либо будет банкротство и смена собственников», — говорил на пресс-конференции в феврале глава «Траста» Александр Соколов.

Мамут не комментировал ситуацию с «Трастом». Председатель совета Ассоциации владельцев кинотеатров Олег Березин обращался с письмом к главе администрации президента Антону Вайно, в котором сообщил, что «Траст» принуждает к банкротству киносеть «Синема парк», «поскольку списание выручки целиком крайне негативно влияет на бизнес». «Полагаю, что это не отвечает тем целям, которые государство в лице президента определило в качестве приоритетных во время этого сложного экономического периода», — указывал Березин.

«Конфликт «Траста» и Александра Мамута стал публичным в январе: в начале месяца «Траст» подал иск к бизнесмену на 1 млрд руб. как к поручителю по кредитам киносети «Синема парк», а также списал часть ее новогодней выручки

В ответ на действия «Траста» «Синема парк» и структура Мамута A&NN подали к банку несколько исков в Арбитражный суд Москвы об изменении условий кредитных договоров и их продлении до 2027 года. Необходимость реструктуризации обосновывается форс-мажорным обстоятельством — пандемией, говорил источник РБК в A&NN. Коронавирусные ограничения привели к резкому снижению выручки киносетей. «Траст» такое предложение не устраивает, заявлял Соколов. Иски приняты, но еще не рассматривались судом.

«Ситуация по задолженности Александра Мамута перед «Трастом» пока не изменилась», — сказали РБК в пресс-службе банка непрофильных активов. Представитель A&NN отметил, что с «Трастом» продолжается диалог о реструктуризации долгов компаний, пострадавших от пандемии. ■

При участии Елизаветы Ефимович

УТОЧНЕНИЕ

В статье «Дивиденды защитились от окружающей среды» (РБК, №20 от 1 марта) была опубликована неверная информация.

После выхода материала представитель Минприроды заявила, что в законопроекте осталась норма об огра-

ничении выплат дивидендов акционерам промышленных предприятий, которые нанесли ущерб окружающей среде. «Эту норму не исключали и не собирались исключать ни при каких условиях. Министерство готово было пойти на разговор с бизнес-

сообществом лишь в части некоторых уточнений, касаемых выплат дивидендов», — сказала она.

Согласно последней версии законопроекта в нем предлагается внести изменения в ст. 43 «Ограничение на выплату дивидендов» закона «Об

акционерных обществах», дополнив пункт «Общество не вправе принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по акциям» новым абзацем: «Если на день принятия такого решения обществом не возмещен в полном объеме исчисленный и предъ-

явленный вред окружающей среде». Такое же условие предлагается добавить и в пункт «Общество не вправе выплачивать объявленные дивиденды по акциям».

Редакция приносит читателям извинения.

Рынок труда

ЧТО МЕШАЕТ HR-СЛУЖБАМ РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНО

Закадровый конфликт

Компании часто сетуют, что к ним приходят НЕ ТЕ ЛЮДИ. Но сами они вольно или невольно делают все, для того чтобы «те» ОБХОДИЛИ ИХ СТОРОНОЙ.

ДАРЬЯ САЛЬНИКОВА

Отдел персонала в большинстве компаний воспринимается как второстепенный, не слишком сильно влияющий на успехи. Однако это восприятие в России меняется на глазах. Согласно отчету Deloitte & Touche «Международные тенденции в сфере управления персоналом 2021», вера в способность эйчаров проводить в жизнь изменения в компании растет как среди управленцев, так и у самих кадровиков. Среди менеджеров в этом уверены 54 против 42% в прошлом году, среди кадровиков — 74 против 58%. Эти изменения не в последнюю очередь связаны с тем, что рекрутеры перестают просто идти на поводу у руководителей, нанимающих сотрудников, и начинают применять принятые в мире практики подбора. «В одной из компаний, с которой я работал, эйчар на первичных интервью вел себя очень странно: все время будто извинялся, — вспоминает бизнес-консультант Александр Сейнов. — Например, рассказывал претендентам, что в фирме часто задерживают зарплату, требуют выполнять работу, не предусмотренную должностью. Все профессиональные претенденты отказывались от вакансии, оставались только люди с заниженной самооценкой или циники. На самом деле Трудовой кодекс в компании соблюдался, за переработки хоть со скрипом, но доплачивали. Эйчар пугал соискателей просто потому, что директор компании был уверен: лучше, если

работник готов к любым трудностям, то есть является «внутренним предпринимателем». Но людей с предпринимательским складом три на сотню человек. И HR как профессионал должен был подбирать работника по профилю должности, закрывая глаза на директорские заморочки». Когда в компанию пришел новый HR, жестче, и к директорским пожеланиям отнесся как к просто пожеланиям, кадровый состав стал меняться, и ситуация выправилась. Этот пример не просто единичный курьез. Опрошенные РБК эксперты считают, что сильнее всего качеству подбора вредит системная проблема: у руководителя и эйчара совершенно разные цели.

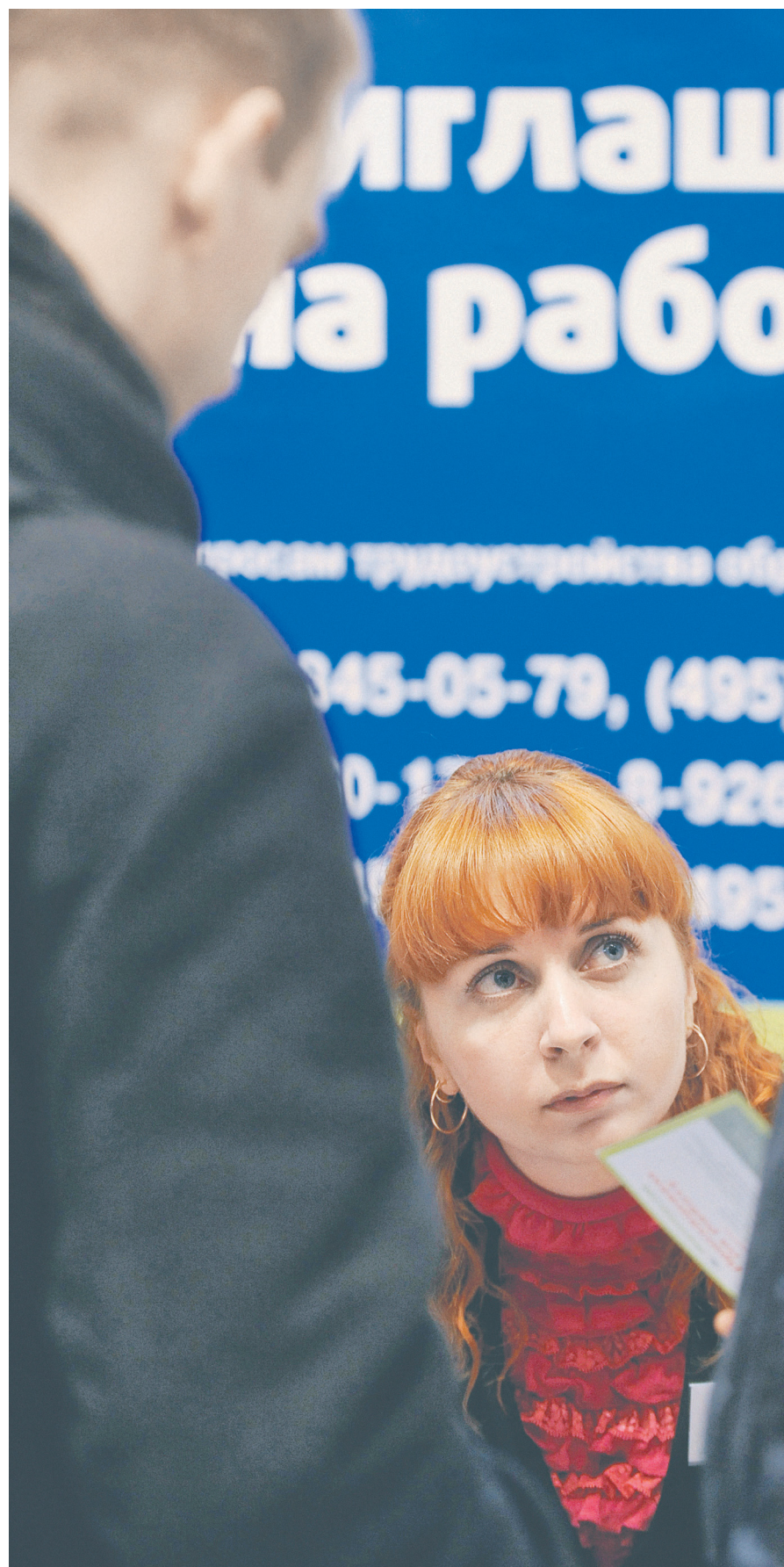
БЫСТРЕЕ, НИЖЕ, СЛАБЕЕ

Рекрутеру важно, насколько быстро будет закрыта позиция, а руководителю — насколько качественно, напоминает Мария Макарушкина, партнер компании «Экопси». «Руководитель компании подбирал главу ИТ-направления и выставил очень высокую планку притязаний, — приводит она пример. — Невыполнимыми его требования не были, такие специалисты на рынке встречались. Эйчар, однако, долго искала подходящего, ей уже начали пенять и чуть не лишили премии. И тогда то ли неосознанно, то ли специально она начала показывать руководителю заведомо слабых кандидатов с подтекстом «вот это всё, что есть на рынке». Тем самым через некоторое время она сдвинула шкалу, по которой руководитель оценивал претендента: тому тоже начало казаться,

что это лучшие из лучших, в итоге он нанял того, который был чуть выше этого уровня». Через некоторое время с новичком пришлось расстаться: он предсказуемо не потянул.

Впрочем, крен в другую сторону ничуть не лучше: рекрутер может подобрать сотрудника, который менеджеру на самом деле не нужен. Макарушкину однажды позвали в качестве коуча к менеджеру среднего звена — знающий и очень ценный сотрудник начал резко терять мотивацию. Его руководитель обозначил проблему: «Не можем найти общий язык». «Выяснилось, что менеджер пришел в компанию полгода назад, и кадровики настолько хотели заполучить именно его (позиция была хоть и не топовая, но одна из ключевых), что постарались описать компанию в самых радужных красках. В частности, сообщили, что будущий непосредственный руководитель — необычайно милый в общении демократичный человек, предоставляющий подчиненным почти полную свободу. И уже в ходе работы выяснилось, что босс практикует весьма авторитарный стиль управления и не чужд микроменеджмента. Разница между ожиданием и реальностью оказалась столь велика, что потребовала работы коуча и обоих сотрудников, то есть лишних денег и времени», — вспоминает Макарушкина. Наконец, руководитель не всегда учитывает личный интерес самого рекрутера. «Однажды в крупной ИТ-компании меня собеседовала и.о. HR-директора. Она сама хотела занять эту позицию и, конечно, сильных кандидатов гендиректору не показывала. Сразу было понятно, что второй встречи не будет», — смеется HR-эксперт Headhunter.ru Елена Лондарь.

Все это приводит к тому, что некоторые руководители оставляют поиск целиком за собой. «Каким бы профессионалом ни был рекрутер и какие бы я настройки ему ни давал на поиски, в итоге



«Часто я, общаясь с кандидатом, ломаю правила игры и беру его либо на еще не существующие у нас вакансии, либо значительно меняю функционал вакансии под конкретного кандидата

ГЕНДИРЕКТОР ПРОВАЙДЕРА УСЛУГ ПО ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА «TTISI РОССИЯ» ВАСИЛИЙ ПИГИН

людей он подберет под себя, — убежден Вадим Баринов, руководитель московского офиса ГК ЦКТ (занимается b2b-торговлей расходными материалами). — Например, мне бы не хотелось, чтобы у меня работали алчные сотрудники. Проблема в том, что рекрутер, для которого деньги — единственная радость и смысл жизни, вряд ли сможет найти себе достойного антипода. В моей практике было скорее наоборот: жадноватый человек находил еще более алчных, недружелюбный — еще более агрессивных и так далее». Кроме того, у основателя есть полномочия при желании изменить компанию под человека. «Очень часто я, общаясь с кандидатом, ломаю правила игры и беру его либо на еще не существующие у нас

вакансии, либо значительно меняю функционал вакансии под конкретного кандидата, — поясняет Василий Пигин, генеральный директор провайдера услуг по отбору персонала «TTISI Россия». — HR и рекрутеры не в состоянии быть настолько гибкими и не обладают столь широким видением возможностей бизнеса, как их руководитель, чтобы менять бизнес компании под подвернувшихся талантливых кандидатов».

ЧАРЫ ЭЙЧАРОВ

Асимметрия информации со стороны руководителей — один из важных факторов неудачи при подборе, считает консультант по профориентации Родион Портнягин, хотя сами компании, по его словам, именуют такое явление «творческим подходом к вакансии». «Однажды мы не пометили, что нам нужен ветеринарный техник строго с опытом работы с крупным рогатым скотом, и рекрутер потерял много времени общаясь с нерелевантными людьми из птицеводства и свиноводства, — приводит пример руководитель HR-департамента в агрохолдинге «Кабаш» Таисия Андреева. — При создании портрета кандидата и профиля должности важно, чтобы нанимающий менеджер и рекрутер встретились и обсудили все нюансы, вплоть до того, где будет рабочее место и кто оплачивает бензин, если работа разъездная».

Отстраненность нанимающих менеджеров в процессе найма — одна из главных проблем, уверена Анастасия Кожемякина, руководитель по развитию рекрутингового сервиса JungleJobs ИТ-холдинга TalentTech: «Во многих компаниях HR-отдел полностью отвечает за подбор сотрудников, а руководитель лишь дает рекрутеру заявки и принимает финальное решение, полагаясь на его мнение. Нередко рекрутер подбирает кандидата на свое усмотрение, а тот не вписывается в коллектив и уходит».

Но даже если кадровику удастся заманить менеджера на собеседование, своим поведением он может испугнуть кандидата и даже испортить репутацию работодателя. «Рекрутер делает красивую презентацию компании, рассказывая о преимуществах работы в ней. Затем кандидата представляют нанимающему менеджеру, но тот по разным причинам начинает вести довольно агрессивную беседу: обвиняет кандидата, например, в частой смене места работы («Вы в компании проработали всего девять месяцев, наверное, вас уволили»), негативно высказывается про предыдущее место работы, причину ухода или увольнения соискателя («Вашу компанию знаем, ну какие у вас там могут быть результаты...»), — приводит типовые примеры управляющий партнер Kontakt InterSearch Russia Марина Тар-

СГЛАДИТЬ УГЛЫ

Непонимание между управленцем и рекрутером является не только российской проблемой. Исследование, проведенное в США рекрутинговой компанией Jobvite в 2017 году, показало: больше всего вредят найму менеджеры, которые отказываются своевременно рассматривать кандидатов на разных этапах. С этим связаны другие частые проблемы:

менеджеры склонны выставлять завышенные требования к кандидату, отказываясь их корректировать; руководители общаются с рекрутерами и кандидатами резко или грубо; менеджеры занимаются дискриминацией кандидатов, которые по тем или иным причинам не вызвали у них симпатии. В то же время аналитики обращают внимание на то, что

кадровикам надо вести диалог с управленцами активнее, в частности:

- 1) разбираться в том, на какие конкретные функции они ищут сотрудника;
- 2) вводить менеджеров в детали подбора персонала;
- 3) максимально сужать и конкретизировать список требований к работе, который им присылает менеджер.

нопольская. И даже если менеджер вежлив, он может говорить лишнего. «В моей практике бывали случаи, когда руководитель на собеседованиях чересчур эмоционально рассказывал об уходе проблемного сотрудника, — рассказывает HR-директор интернет-магазина фототехники «Фотосклад.ру» Наталья Минтаирова. — Разумеется, это отпугивало соискателей».

ТАК И БЫТЬ, ЗАХОДИ

Рекрутеры признают ряд недостатков и за собой. Многие из них касаются формальных требований компании к их работе. Например, если разговор с будущим боссом прошел хорошо, у компании еще есть шанс все испортить, например тестовым заданием. «Очень часто оно дается только ради самого факта. Рекрутер полагается на компетентность руководителя, а заказчик считает, что все так делают, значит, и нам надо», — сетует бизнес-партнер Aravana Capital Management Наталья Абакумова. Задание, отмечает она, часто бывает чересчур сложным или не отражающим реальную работу, которую предстоит выполнять.

Вдобавок в большинстве компаний, даже крупных, эйчары не разбираются в специфике деятельности своего предприятия. В крупной автомобильной компании и рекрутеры, и нанимающие менеджеры сетовали на нехватку годных кандидатов. Консультанты «Делойт» выяснили, в чем проблема: «Рекрутеры часто не проверяли то, что были должны, и пропускали кандидатов, не соответствующих культуре компании. Они пытались проверить профессиональные компетенции, сами не имея соответствующих навыков. А нанимающие менеджеры вынуждены были заново диагностировать soft skills кандидатов, проверять их соответствие корпоративным компетенциям, вместо того чтобы оценивать навыки и умения, требуемые на конкретной должности и проекте», — поясняет старший консультант группы по управлению персоналом и организационными изменениями «Делойт» в СНГ Елизавета Муравьева.

Отталкивает соискателей и долгое время принятия решения: в крупных компани-

ях процесс должен пройти несколько стадий. «Бывает, что прекрасный, всех устраивающий, согласный на условия компании и подходящий ей кандидат срывается просто потому, что у него не хватает терпения дожидаться, когда же его одобрит генеральный или собственник. Поэтому важно, чтобы рекрутинговая цепочка была короткой», — считает Наталья Венерова, генеральный директор центра развития бизнеса и карьеры «Перспектива». Процесс отбора иногда очень затягивается, особенно в случае с иностранными компаниями. «Они назначают одно интервью за другим, опасаясь принять неправильное решение или не учесть возможные интересы кого-то из внутренних участников подбора, — поясняет Кристиан Тегетхофф, генеральный директор СТ Executive Search. — В результате на динамичных рынках кандидаты теряют заинтересованность или принимают альтернативное предложение, которое появляется за это время. И когда иностранная компания решает сделать предложение, кандидат уже трудоустроен в другом месте. Российские компании в этом смысле обычно более оперативны».

В рекрутинговый центр Unicorn Search как-то раз обратился клиент, у которого воронка отбора состояла из восьми этапов, и, хотя компания предлагала условия лучше рыночных, потока желающих не было. «Кандидат от нас прошел все этапы, но в итоге отказался, поскольку воспринял столь долгую цепочку как недостаток корпоративной культуры», — вспоминает Дарья Баркова, владелец Unicorn Search. Впрочем, компании уже стараются оптимизировать процесс найма. «ИТ-специалисты крайне востребованны и, как правило, выбирают из лучших офферов, а потери кандидатов из-за растянутости собеседований оказывались очень значительными. Сейчас даже крупные клиенты сократили количество этапов до двух-трех. Скорость прохождения собеседований по сравнению с прошлым годом увеличилась в два с половиной раза», — говорит руководитель практики high-tech рекрутинговой компании Ancor Елена Иванчихина. ■

Отталкивает соискателей и долгое время принятия решения: в крупных компаниях процесс должен пройти несколько стадий

Издательское дело

РОССИЙСКАЯ КНИЖНАЯ ПАЛАТА ПРЕДСТАВИЛА ДАННЫЕ ОБ ИТОГАХ 2020 ГОДА

Пандемия унесла каждую пятую книгу

ЕЛИЗАВЕТА ЕФИМОВИЧ

В 2020 году было напечатано на 83,7 млн меньше экземпляров книг и брошюр, чем годом ранее. Сами издатели падение тиражей связывают с вызванным пандемией режимом самоизоляции и снизившимся из-за этого трафиком в книжных магазинах.

В прошлом году общий тираж всех выпущенных книг и брошюр, как следует из данных Российской книжной палаты, снизился на 19%: с 435,1 млн экземпляров в 2019-м до 351,4 млн экземпляров.

Наихудшую динамику по снижению тиражей показал сегмент религиозной печатной продукции — на 34,5%, до 4,7 млн экземпляров. На 21%, до 42,6 млн экземпляров, сократился выпуск литературно-художественных изданий; на 18%, до 78,1 млн экземпляров, — изданий для детей и юношества; на 11%, до 6,7 млн экземпляров, — научной литературы.

Увеличить общий тираж выпущенной продукции смогли только два из десяти крупнейших по этому показателю издательства, причем оба они выпускают книги для детей, в частности раскраски: «Симбат» (при этом основной

профиль компании — производство игрушек) отпечатал более 11,2 млн экземпляров, что на 15% больше, чем годом ранее, издательский дом «Лев» — 9,5 млн (прирост на 1%).

Падение тиражей связано с периодом карантина и последующим за этим снижением трафика в книжной рознице, указывает президент издательской группы «Эксмо-АСТ» Олег Новиков. Книжная палата приводит данные отдельно по «Эксмо» и АСТ: у первого издательства падение составило 24%, до 36,7 млн экземпляров, у второго — на 22%, до 33 млн. Но в самой группе с этими цифрами не согласны. В целом по группе, по словам Новикова, падение тиражей не превысило 20%. Книжная палата не учитывает допечатанные тиражи, полагает президент «Эксмо-АСТ».

Общие продажи у «Эксмо-АСТ» уменьшились на 11%, уточнил Новиков. По его словам, снижение коснулось преимущественно книг нон-фикшн и детских книг, поскольку в этих сегментах особенно важно ознакомиться с книгой перед покупкой.

Карантинные меры и закрытие магазинов сыграли важную роль в сокращении выпуска печатной продукции, согласна консультант Союза предприятий печатной индустрии Елена Шитикова. Основными каналами в книготорговле остаются традиционные книжные магазины: в Москве на них приходится в среднем около 43% всех продаж, тогда как на интернет — лишь 21%. В регионах доля онлайн-продаж еще меньше, добавляет Шитикова.

Даже в августе, когда традиционно на книжном рынке высокий сезон, из-за того что



↑ Выпуск литературно-художественных изданий в 2020 году сократился на 21% год к году, до 42,6 млн экземпляров

Фото: Эмин Джафаров/Коммерсантъ

многие магазины просто не открылись, поскольку не работали и дистрибьюторы, а также из-за страха людей перед посещением магазинов продажи книг не росли. Так, в сентябре 2020-го трафик в книжных магазинах в среднем снизился на 20% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, оценивает Союз предприятий печатной продукции. В четвертом квартале прошлого года ситуация из-за второй волны пандемии усугубилась и продажи книг в рознице упали на 25% в целом по стране и до 30% по Москве, констатирует Шитикова.

В прошлом году было выпущено меньше и учебной литературы, хотя этот сегмент традиционно считался наиболее динамично развивающимся. Общий тираж всех учебных и методических изданий в 2020 году снизился на 19%, до 42,5 млн экземпляров. Сильнее всего в этом сегменте сократился выпуск у издательства «Вако» — на 66%, до 3,6 млн экземпляров.

Практически все специализирующиеся на учебной литературе издательства выпускают пособия для подготовки к единому государственному экзамену (ЕГЭ) и основному государственному экзамену (ОГЭ). Но в 2020 году, как ранее сообщал РБК, школьники сократили покупку пособий для подготовки к этим экзаменам. У группы «Просвещение», в которую помимо одноименного издательства сейчас также входят «Дрофа» и «Вентана-Граф», продажи таких пособий в рознице упали на 21% в сравнении с предыдущим годом, примерно до 3 млн экземпляров. В самом издательстве падение спроса объясняли неопределенностью

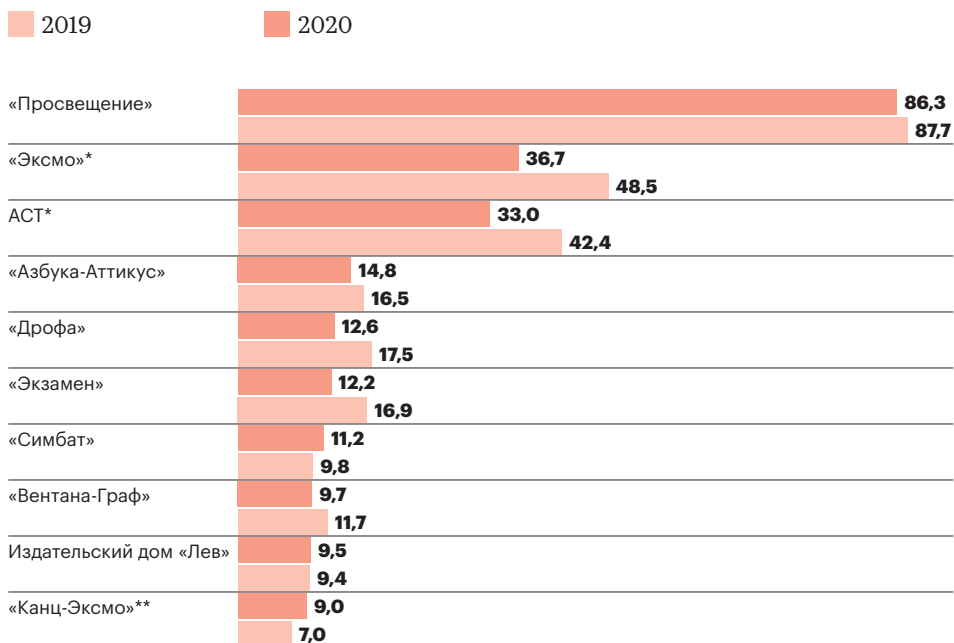
со сроками сдачи государственных экзаменов: некоторые школьники и их родители предполагали, что ЕГЭ и ОГЭ в 2021 году отменят из-за пандемии, как это было с ОГЭ в 2020 году, и не торопились покупать такую литературу.

Кроме того, в издательствах «Дрофа» и «Вентана-Граф» падение тиражей (соответственно на 28%, до 12,6 млн экземпляров, и на 17%, до 9,7 млн экземпляров) могло быть обусловлено также исключением значительной части их продукции из федерального перечня учебников, на основе которого школы могут закупать литературу.

В конце 2019 года группа «Эксмо-АСТ» продала за 6 млрд руб. корпорацию «Российский учебник», в которую входили «Дрофа» и «Вентана-Граф». Олег Новиков тогда признавался, что продает ранее прибыльный бизнес исключительно из-за проблем, возникших после того, как утверждаемый Министерством просвещения перечень учебников изменился. Эти последствия для бизнеса станут видны только год спустя, предупреждал в 2019 году Новиков.

Учебники «Вентаны-Граф» и «Дрофы» в ноябре 2019 года все-таки вернули в федеральный перечень, но уже после того, как Новиков продал «Российский учебник». Весной 2020 года эта корпорация стала частью группы «Просвещение». В ее пресс-службе снижение тиражей издательств «Бином», «Дрофа» и «Вентана-Граф» объяснили «наличием готового ассортимента, а также изменением тиражной политики в течение года, связанной с работой книжного рынка в условиях ограничений». ■

Топ-10 книгоиздательств России по общему тиражу, млн экземпляров



* Образуют группу «Эксмо-АСТ», основным владельцем которой является Олег Новиков.

** Основному владельцу группы «Эксмо-АСТ» Олегу Новикову принадлежит 85% издательства.

Источник: Российская книжная палата

«Весь рынок цифровых книг вырос на 31% до 8,5 млрд руб. в 2020 году, оценивает группа компаний «ЛитРес»