



## Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России

Второе полугодие 2018 года  
Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ

#CISCFO

Об исследовании	03
Основные выводы	04
Россия в цифрах	07
Перспективы развития компаний в России	08
Неопределенность и риски	12
Стратегии развития в 2018 году	18
Драйверы и барьеры для развития бизнеса	22
Источники финансирования	23
Юридическая служба	24
Кадровая политика	27
Технология блокчейн	28
Анализ профилей финансовых директоров в социальной сети	30
Ожидания и личный опыт финансовых директоров	32
Наши респонденты	33
Контакты	34

# Об исследовании

Мы рады представить вашему вниманию результаты ежегодного исследования «Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России», подготовленного компанией «Делойт» в СНГ.

Настоящий опрос является частью международного исследования и проводится в России в восьмой раз. Мнения экспертов позволили нам определить актуальные проблемы, ключевые факторы и направления развития экономики России, а также провести сравнительный анализ существующих тенденций.

Опрос проводился в сентябре 2018 года. В нем приняли участие 80 экспертов. Отчет подготовлен Исследовательским центром компании «Делойт» в СНГ.

## Цели и задачи исследования

### Цель исследования

Комплексное изучение тенденций развития бизнеса в России

### Задачи исследования

- Определение перспектив развития бизнеса в России в 2018 году
- Прогнозирование значений ключевых финансовых показателей в 2018 году
- Оценка уровня неопределенности и выявление ключевых факторов риска ведения бизнеса в России
- Определение ключевых стратегий ведения бизнеса и направления внедрения изменений
- Определение драйверов и барьеров развития бизнеса в России
- Определение структуры юридической службы компании
- Оценка уровня осведомленности о принципах работы технологии блокчейн
- Анализ кадровой политики компаний

## Методология

### Целевая аудитория исследования

Финансовые директора ведущих компаний в России, представляющих ключевые сектора экономики страны

### Методология исследования

Сбор данных осуществлялся посредством проведения онлайн-анкетирования и личных интервью.

В рамках комплексного анализа данных были использованы следующие подходы:

1. выявление и изучение тенденций на рынке в целом;
2. проведение сравнительного анализа данных в значимых подгруппах (анализ данных, имеющих существенные отличия в подгруппах и/или отличия от выборки в целом);
3. проведение многофакторного анализа данных (глубокого аналитического исследования результатов с целью выявления скрытых факторов и интеграции полученных выводов).

### Выборка исследования

Экспертный опрос основан на случайной выборке респондентов из закрытой узкоспециализированной группы, рассматриваемой в полном объеме. В финальную выборку вошли **80 респондентов**. В дальнейшем в выборке были выделены отраслевые подгруппы.

## Терминология

### Отрасли



Потребительский сектор



Нефтегазовая и энергетическая промышленность



Производственный сектор



Телекоммуникации, медиа и технологии



Банки, финансовые организации



Сектор медико-биологических наук и здравоохранения

# Основные выводы

## Финансовая ситуация в 2018 году



Во втором полугодии 2018 года ожидания финансовых директоров относительно перспектив развития их компаний сменились на более пессимистичные.

- **37%** финансовых директоров негативно оценивают ситуацию. За полгода доля пессимистов выросла на **28 п. п.**

За полгода выросла уверенность финансовых директоров в росте операционных издержек (на **8 пунктов**) при одновременном снижении уверенности в росте доходов компании (на **8 пунктов**) и операционной прибыли (на **13 пунктов**)

- Большинство финансовых директоров (**69%**) не ожидают изменения объема затрат на капитал в своих компаниях.

- **56%** респондентов не ожидают существенных изменений в численности сотрудников своих компаний.
- Две трети финансовых директоров (**63%**) ожидают роста заработной платы. При этом за последние полгода их доля сократилась на **10 п. п.**

**57%** компаний говорят о том, что в первой половине 2018 года их компания приняла решение поднять цены (в среднем на **7%**).

- В основном повысили цены на свою продукцию компании производственного сектора (**92%**), они же чаще других (на **14 п. п.**) планируют еще раз поднять цены до конца года.

**45%** респондентов рассказали о том, что за первую половину года спрос на конечную продукцию их компаний не изменился. **41%** компаний отмечают рост спроса (на **17%**), еще **14%** говорят о снижении спроса (на **11%**).

- Снижение спроса в два раза чаще остальных прогнозируют компании потребительского сектора, тогда как рост спроса чаще ожидают компании сектора медико-биологических наук и здравоохранения (на **23 п. п.** выше среднего показателя).

## О неопределенности, рисках и стратегиях развития



Чистый уровень неопределенности (**0,34**) за полгода повысился на **36 пунктов**, перейдя в положительную зону баланса. Это связано с тем, что текущую экономическую и политическую ситуацию респонденты оценивают как неопределенную.

- Доля финансовых директоров, говорящих о высокой степени неопределенности на рынке, выросла на **19 п. п.**

Уровень готовности к риску незначительно снизился вслед за повышением уровня неопределенности при принятии стратегических решений (на **7 пунктов**) и составил **-0,56**.

### Факторы риска, которые оказали значительное негативное влияние на развитие бизнеса в России в 2018 году:

- стагнация российской экономики;
- ослабление курса рубля;
- снижение внутреннего спроса;
- рост конкуренции на рынке;
- снижение денежного потока;
- повышение торговых барьеров/ протекционизм;
- геополитические риски;
- снижение доходов от основной деятельности;
- повышение барьеров для выхода на новые рынки;
- снижение интереса потребителей к новым продуктам;
- снижение прозрачности информационного поля.

### Приоритетные стратегии ведения бизнеса в 2018 году для восстановления положения дел в компании:

- обеспечение постоянного контроля за затратами;
- сокращение расходов;
- развитие бизнеса за счет естественного роста.

**71%** компаний сотрудничает с иностранными партнерами. Однако за полгода их доля снизилась на **7 п. п.**

- Доля желающих расширить географию бизнес-отношений снизилась на **5 п. п.**

## О драйверах и барьерах развития бизнеса



### Драйверы для развития бизнеса:

- издержки производства;
- диджитализация.

### Барьеры для развития бизнеса:

- акцент на осуществлении основного вида деятельности.

### Привлекательные источники финансирования:

- внутренние источники финансирования;
- получение кредита в банках России.

## Юридическая служба в компаниях



В **74%** компаний основным подразделением, ответственным за решение юридических вопросов, является специально выделенный юридический отдел/департамент.

### Восемь человек –

среднее количество сотрудников юридической службы компании.

- Основная функция отдела внутренней юридической службы компании – проверка договоров и разработка шаблонов типовых договоров (**59%**).
- **78%** компаний, в которых ответственность за решение юридических вопросов несет внутренняя служба, пользовались услугами сторонней юридической организации.
- Чаще всего компании пользуются аутсорсингом юридических функций для решения специфических задач, выполнение которых затруднено технической сложностью вопроса (**45%**).
- Только **21%** компаний применяют технологии для автоматизации и роботизации процессов работы внутренней юридической службы.

## Кадровая политика компаний



Самым важным и одновременно сложным является поиск сотрудников с определенным опытом работы. Об этом говорят две трети (**67%**) респондентов.

- Наименее значимым навыком респонденты отметили определенный уровень образования, что, скорее всего, говорит о том, что на рынке находится достаточное количество специалистов с необходимым уровнем образования, но без соответствующих практических навыков работы.

Наиболее привлекательной стратегией, которая, по мнению финансовых директоров, может решить проблему нехватки специалистов с необходимыми компетенциями на рынке, является стратегия обучения текущего персонала (**0,76**).

- Наиболее привлекательными стратегиями респонденты также считают стратегии внедрения/увеличения уровня автоматизации (**0,69**) и предложение привлекательной рабочей среды (**0,62**).

## Применение технологии блокчейн



**Ни одна** из опрошенных компаний еще не внедрила технологию блокчейн в работу, и только **2%** планируют ее внедрить в краткосрочной перспективе.

- Уровень осведомленности о принципах работы технологии блокчейн среди компаний России можно назвать низким. Большинство респондентов из крупнейших компаний России плохо или только частично осведомлены о принципах работы технологии блокчейн (**38%** и **35%** соответственно).
- По мнению респондентов, наибольшее положительное влияние блокчейн может оказать в областях автоматизации договорных отношений (**62%**) и цифровой идентификации (**59%**), а также в подразделениях, связанных с администрированием и документооборотом (**58%**).



CONDITION		STG	RES
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80
81	82	83	84
85	86	87	88
89	90	91	92
93	94	95	96
97	98	99	100

FPLN Active Cross

Cre Dist Alt Ang Spd Time

Direct			
359° 48.3			
VRMDI	-----	---	0838

Dest DTG ETE Fuel Rem

VRMDI 48.4 00+24 ----

FPLN Active INIT ← →

Time/Date Data Bases S/M Ident

Time: 08:15 UTC

Date: 24 MAR 13

Current Position:  
N04°39.91 E073°37.23

Update FMS Position

ESIS POWER

ARM OFF TEST

LEFT/AFT BOOST PUMP 2

RIGHT/FWD BOOST PUMP 2

EMERGENCY NORMAL

NORMAL

BOTH ON AFT

BOTH ON FWD

BOOST PUMP 1

ON OFF TEST

BOOST PUMP 1

ON OFF TEST

FUEL SELECTOR

CRAFT NOT EQUIPPED WITH WING FUEL TANKS



# Россия в цифрах

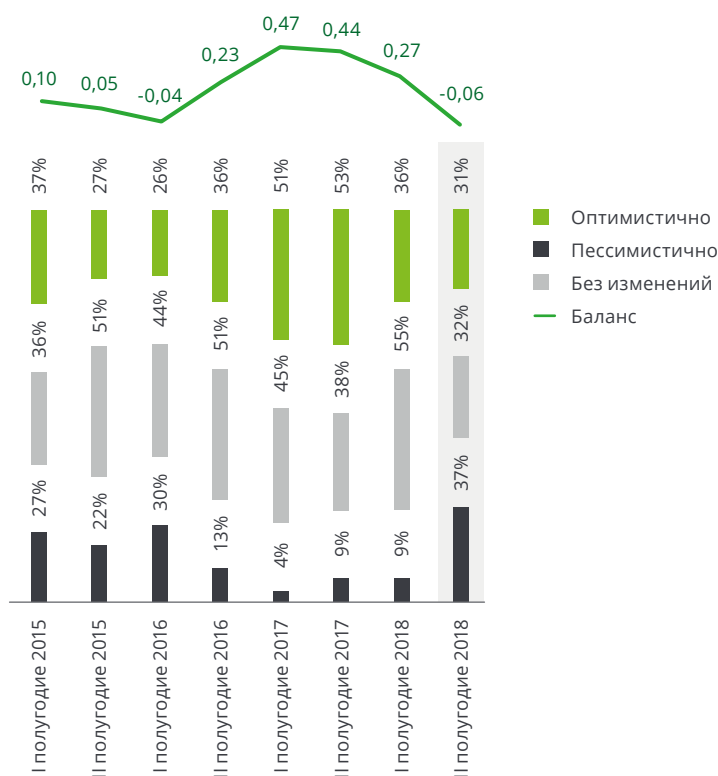
## Ключевые макроэкономические показатели

Показатель	Значение (2017 год)	Динамика (2016–2017 гг.)	Комментарий											
ВВП	92 082 млрд руб.	Рост на 1,5% с 2016 года (в физическом объеме)	Прогноз на 2018 год											
			<table border="1"> <tr> <td>ЦБ РФ</td> <td>ИНП РАН</td> <td>Standard &amp; Poor's</td> <td>Евро-комиссия</td> <td>Всемирный банк</td> <td>Международный валютный фонд</td> <td>ОЭСР</td> </tr> <tr> <td>От +1,5 до +2,0%</td> <td>+1,8%</td> <td>+1,8%</td> <td>+1,7%</td> <td>+1,5%</td> <td>+1,7%</td> <td>+1,8%</td> </tr> </table>	ЦБ РФ	ИНП РАН	Standard & Poor's	Евро-комиссия	Всемирный банк	Международный валютный фонд	ОЭСР	От +1,5 до +2,0%	+1,8%	+1,8%	+1,7%
ЦБ РФ	ИНП РАН	Standard & Poor's	Евро-комиссия	Всемирный банк	Международный валютный фонд	ОЭСР								
От +1,5 до +2,0%	+1,8%	+1,8%	+1,7%	+1,5%	+1,7%	+1,8%								
Инфляция	2,5 %	Сокращение на 2,9 п. п. с 2016 года	Прогноз на 2018 год											
			<table border="1"> <tr> <td>ЦБ РФ</td> <td>Economist Intelligence Unit</td> <td>Международный валютный фонд</td> <td>ВЭБ</td> <td>Интерфакс (консенсус-прогноз)</td> <td>Bloomberg</td> </tr> <tr> <td>от 3,8% до 4,2%</td> <td>3,9%</td> <td>3,5%</td> <td>3,5%</td> <td>4,0%</td> <td>2,8%</td> </tr> </table>	ЦБ РФ	Economist Intelligence Unit	Международный валютный фонд	ВЭБ	Интерфакс (консенсус-прогноз)	Bloomberg	от 3,8% до 4,2%	3,9%	3,5%	3,5%	4,0%
ЦБ РФ	Economist Intelligence Unit	Международный валютный фонд	ВЭБ	Интерфакс (консенсус-прогноз)	Bloomberg									
от 3,8% до 4,2%	3,9%	3,5%	3,5%	4,0%	2,8%									
Ключевая ставка ЦБ	На 25 октября 2018 года – 7,5%	Повышение на 25 б. п. по сравнению с весной 2018 года	14 сентября 2018 года ЦБ РФ принял решение повысить ключевую ставку на 25 б. п. – до 7,50% годовых. Связано это решение с тем, что изменение внешних условий существенно повысило проинфляционные риски. ЦБ РФ прогнозирует годовую инфляцию в интервале 5–5,5% по итогам 2019 года с возвращением к 4% в 2020 году. Этот прогноз учитывает принятые решения по ключевой ставке и о приостановке покупки иностранной валюты на внутреннем рынке в рамках бюджетного правила. ЦБ РФ будет оценивать целесообразность дальнейшего повышения ключевой ставки, принимая во внимание динамику изменения уровня инфляции и экономики относительно прогноза, а также учитывая риски со стороны внешних условий и реакции на них финансовых рынков.											
Инвестиции в основной капитал	15 967 млрд руб.	Рост на 8% по сравнению с 2016 годом	По прогнозу Минэкономразвития России, в 2018 году рост инвестиций возобновится. Среднегодовой прирост инвестиций в 2018–2019 годах составит 1,3% и будет определяться возможностью увеличения частных инвестиций на фоне сокращения государственных инвестиционных расходов.											

# Перспективы развития компаний в России

## Финансовые перспективы

Участникам опроса было предложено оценить финансовые перспективы развития компаний в России по сравнению с ситуацией, наблюдаемой полгода назад (в первом полугодии 2018 года).



### Тенденции:

- Во втором полугодии 2018 года ожидания финансовых директоров относительно перспектив развития их компаний сменились на более пессимистичные. Доля финансовых директоров – пессимистов за полгода увеличилась почти в четыре раза и составила **37%**.
- Также произошло резкое снижение показателя баланса (на **33 пункта**). За полгода показатель перешел в отрицательную зону, оказавшись на уровне первого полугодия 2016 года, и составил **-0,06**.

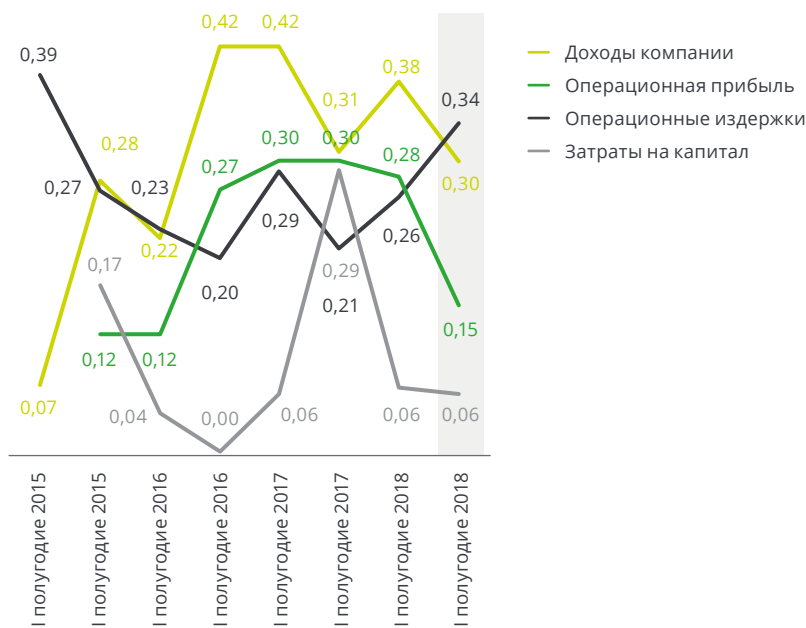
### Особенности:

- Наиболее оптимистичные оценки текущей ситуации дают представители сектора телекоммуникаций, медиа и технологий (на **7 п. п.** выше среднего показателя), а также компании с выручкой от 5 до 25 млрд руб. (на **16 п. п.** выше среднего показателя).
- Одновременно с этим за полгода значительно выросла доля пессимистов среди финансовых директоров производственного сектора (на **40 п. п.**) и составила **50%**.
- Также более пессимистичные оценки склонны давать представители компаний с выручкой до 5 млрд руб. и с численностью сотрудников до 100 человек (доля пессимистов выше на **13 п. п.** и **18 п. п.** соответственно).
- Представители российских компаний более пессимистичны, чем представители иностранных компаний с локализацией производства в России (на **9 п. п.**).



## Финансовые показатели

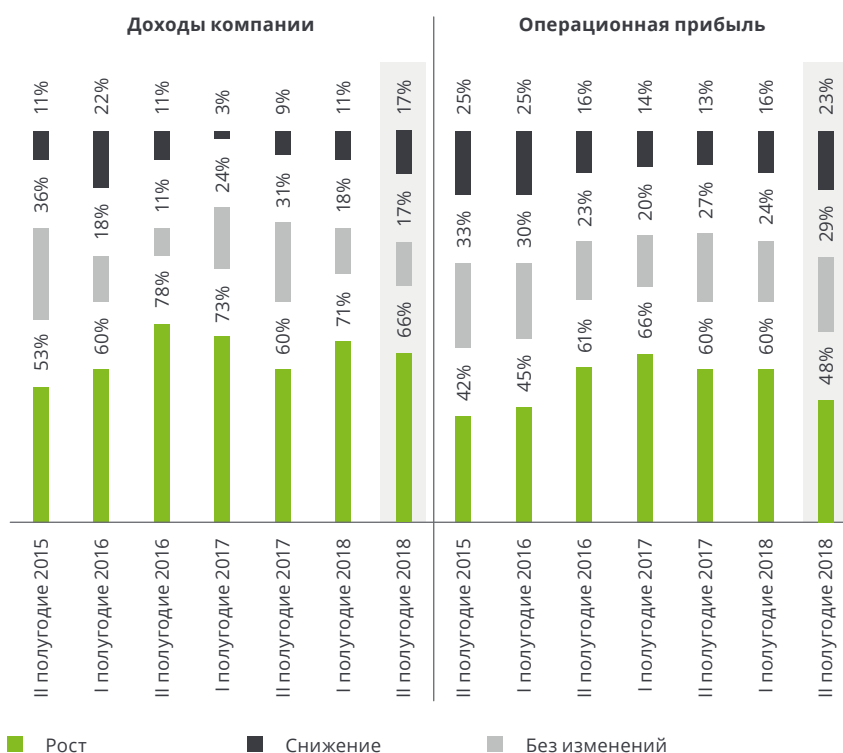
### Динамика рейтинга ключевых финансовых показателей деятельности компаний в 2018 году



#### Тенденции:

- В ближайшем году компании ожидают увеличения темпов роста операционных издержек (на **8 пунктов** по сравнению с предыдущим периодом) при одновременном снижении темпов роста доходов компании (на **8 пунктов**) и операционной прибыли (на **13 пунктов**).

### Изменения ожидаемой динамики доходов и операционной прибыли компаний за 2015–2018 годы



#### Тенденции:

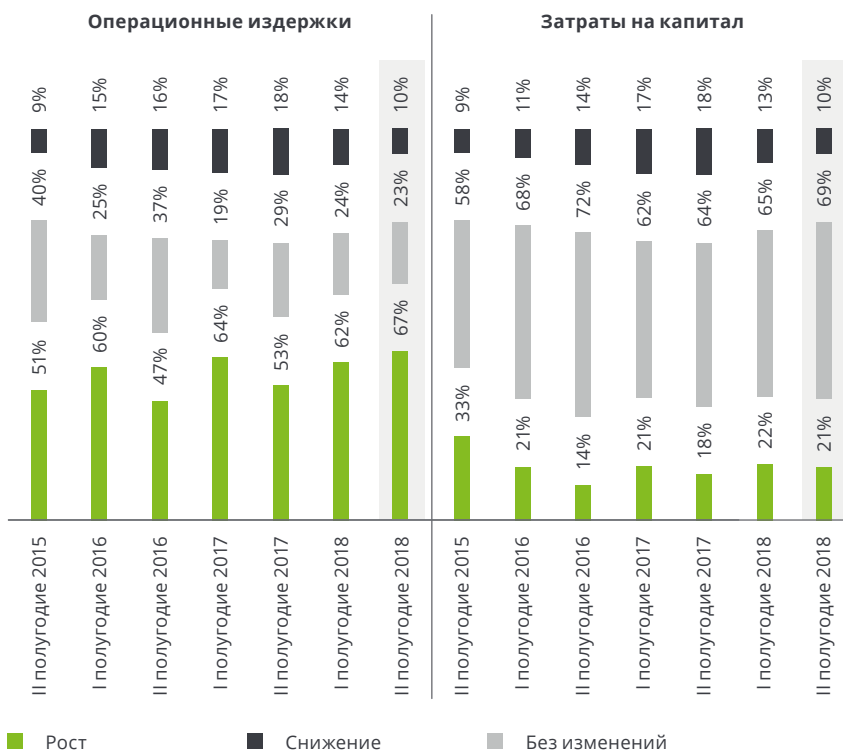
- Во втором полугодии 2018 года большая доля финансовых директоров по сравнению с первым полугодием ожидают как снижения доходов компании, так и уменьшения операционной прибыли (на **6 п. п.** и **7 п. п.** соответственно).

#### Особенности:

- Представители производственного сектора чаще других прогнозируют рост доходов компании (на **9 п. п.**). Одновременно с этим они же чаще ожидают снижения операционной прибыли (на **10 п. п.** выше среднего показателя).
- Иностранные компании чаще российских ожидают роста доходов (на **19 п. п.**).
- В два раза чаще среднего прогнозируют снижение доходов компании с численностью сотрудников менее 100 человек.

Индекс: взвешенный показатель баланса ответивших (от -1 до 1), один пункт равен 0,01

### Изменения ожидаемой динамики операционных издержек и затрат на капитал за 2015–2018 годы



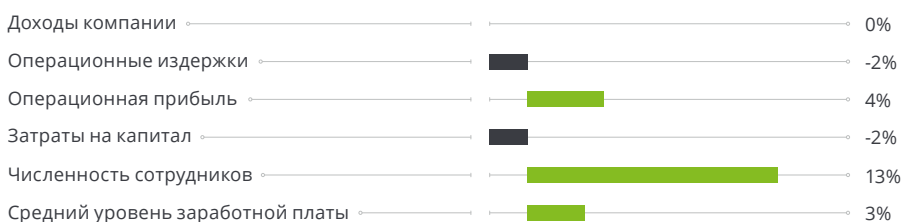
#### Тенденции:

- Доля респондентов, ожидающих роста операционных издержек в своей компании к осени 2018 года, незначительно выросла (на **5 п. п.**).
- Большинство финансовых директоров (**69%**) не прогнозируют изменение затрат на капитал в своих компаниях.

#### Особенности:

- Роста операционных издержек чаще других ожидают компании потребительского сектора (на **21 п. п.** выше среднего показателя).
- Компании сектора ТМТ и производственного сектора чаще среднего прогнозируют снижение операционных издержек (на **15 п. п.** и **7 п. п.** соответственно).
- Российские компании чаще иностранных ожидают роста операционных издержек (на **14 п. п.**).

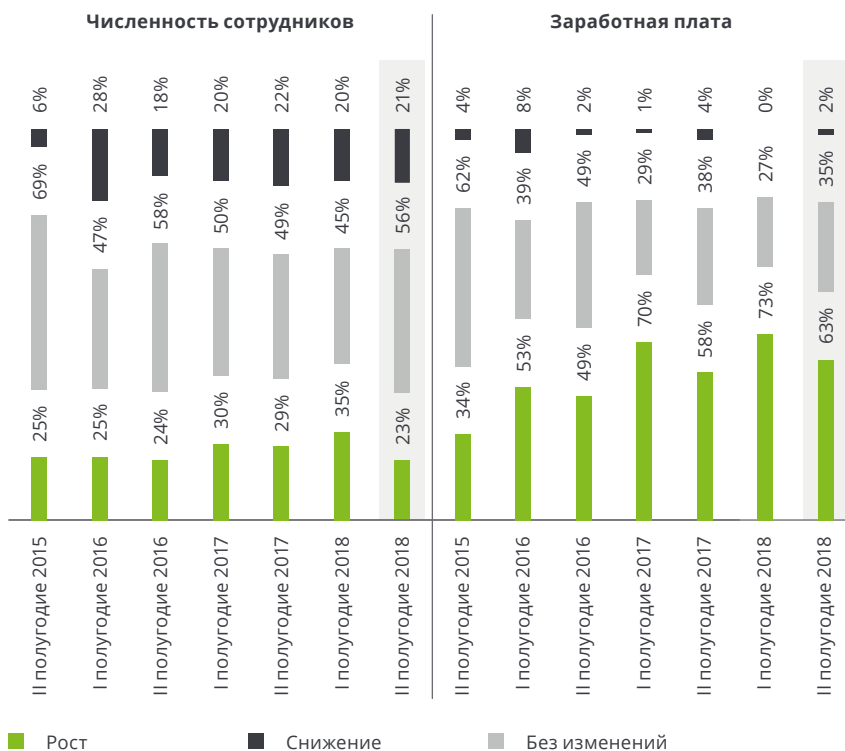
### Объем ожидаемых изменений ключевых финансовых показателей деятельности компаний



#### Тенденции:

- Финансовые директора крупнейших российских компаний рассказали о том, какую динамику они прогнозируют по каждому предложенному показателю.
- В своих ответах они указали, что ожидают увеличения численности сотрудников на **13%** и роста операционной прибыли на **4%**. Также они прогнозируют снижение операционных издержек и затрат на капитал (на **2%**).

Изменения ожидаемой динамики численности сотрудников и заработной платы за 2015–2018 годы



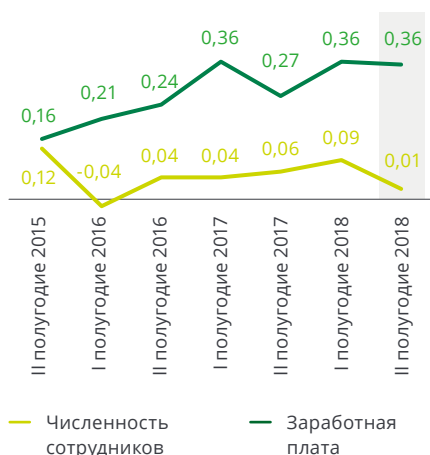
Тенденции:

- Больше половины респондентов (**56%**) не ожидают существенных изменений в численности сотрудников своих компаний.
- Две трети финансовых директоров (**63%**) прогнозируют рост заработной платы. При этом за последние полгода их доля сократилась на **10 п. п.**

Особенности:

- Рост численности сотрудников чаще ожидают компании потребительского сектора, компании с выручкой от 5 до 25 млрд руб. и компании с численностью сотрудников более 1 тыс. человек (на **6 п. п.**, **14 п. п.** и **7 п. п.** выше среднего показателя соответственно).
- Компании сектора ТМТ чаще остальных прогнозируют рост заработной платы сотрудников (на **15 п. п.** выше среднего показателя). Также повышения заработной платы ожидают респонденты из Северо-Западного и Южного федеральных округов (на **10 п. п.** и **7 п. п.** выше среднего показателя).

Ожидаемая динамика численности сотрудников и заработной платы



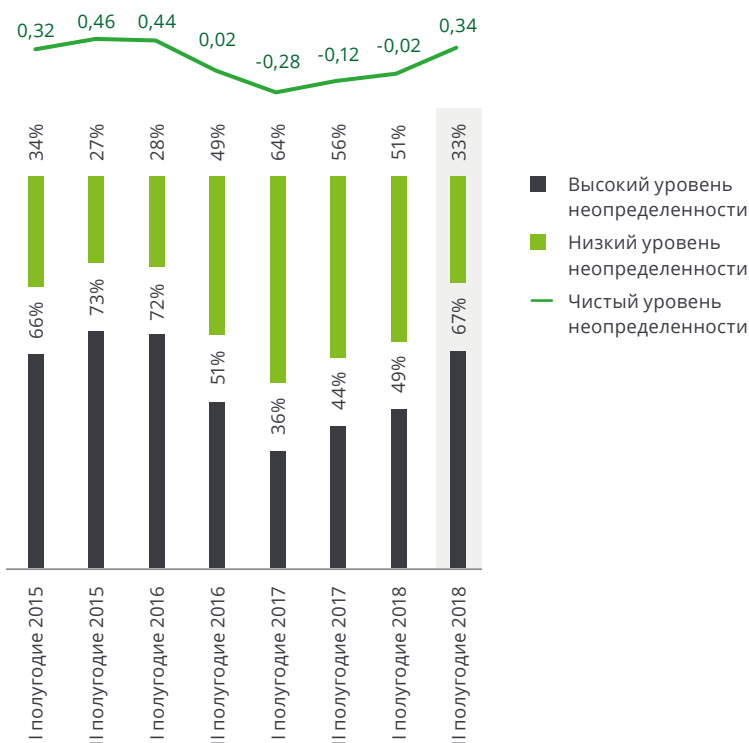
Тенденции:

- Во втором полугодии 2018 года баланс ожиданий относительно заработной платы сотрудников не изменился и составил **0,36**. При этом значительно снизился показатель баланса численности сотрудников – до **0,01**. Данная стратегия сокращения найма сотрудников отражает ситуацию высокого уровня неопределенности на внутреннем и внешних рынках.
- Компании с выручкой до 5 млрд руб. и численностью сотрудников до 100 человек чаще отмечают ожидаемое снижение численности сотрудников (на **9 п. п.** и **15 п. п.**).

# Неопределенность и риски

## Оценка неопределенности при принятии стратегических решений

Участникам опроса было предложено оценить текущую политическую и экономическую ситуацию с точки зрения неопределенности при принятии стратегических решений.



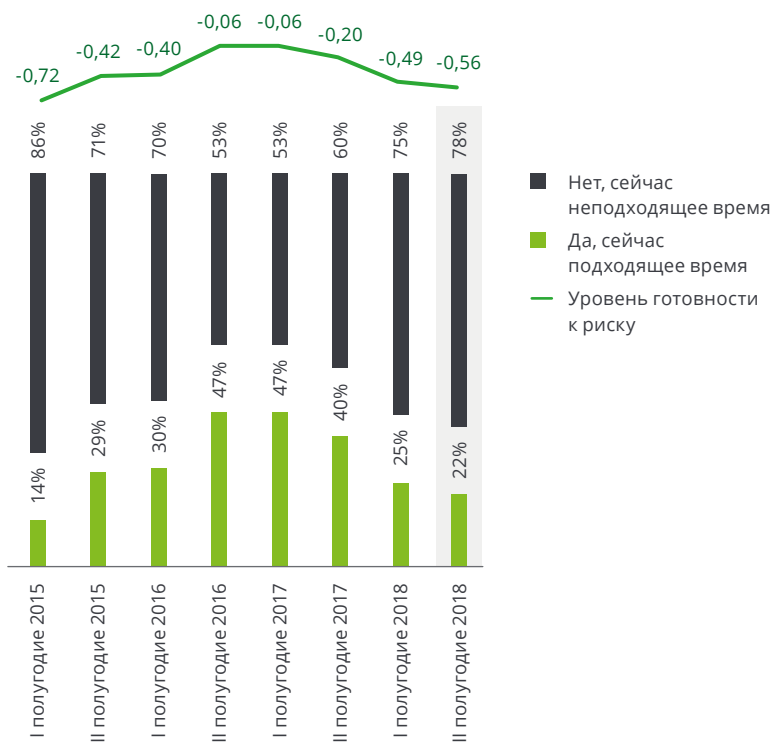
### Тенденции:

- Чистый уровень неопределенности (**0,34**) за полгода повысился на **36 пунктов**, перейдя в положительную зону баланса впервые со второго полугодия 2016 года. Это связано с тем, что текущую экономическую и политическую ситуацию респонденты оценивают как неопределенную.
- Доля финансовых директоров, оценивающих текущую экономическую и политическую ситуацию как неопределенную, выросла на **18 п. п.**

### Особенности:

- За полгода значительно выросла доля респондентов потребительского сектора и сектора ТМТ, отмечающих высокую степень неопределенности при принятии стратегических решений (рост за полгода составил **32 п. п.** и **35 п. п.** соответственно).
- Более высокий уровень неопределенности отмечают компании с выручкой от 5 до 25 млрд руб. (на **12 п. п.** выше среднего показателя).

### Оценка готовности к рискам



### Тенденции:

- Уровень готовности к риску незначительно снизился вслед за повышением уровня неопределенности при принятии стратегических решений (на **7 пунктов**) и составил **-0,56**.

### Особенности:

- Более готовыми к принятию рискованных решений оказались респонденты из потребительского сектора и из сектора ТМТ (**33%** и **38%** соответственно). При этом стоит отметить, что за прошедшие полгода доля склонных к риску респондентов из сектора ТМТ выросла почти в полтора раза, в то время как склонность к риску финансовых директоров потребительского сектора не изменилась.
- Представители российских компаний в два раза чаще отмечают, что сейчас подходящее время для принятия рискованных решений, чем представители иностранных компаний с локализацией производства в России.
- Также стоит отметить, что склонность к риску растет с ростом выручки компании (показатель баланса растет от **-0,7** до **-0,4**) и, напротив, снижается с увеличением численности штата (от **-0,45** до **-0,62**).

## Ключевые факторы риска в первом полугодии 2018 года

По итогам восьмой серии проведенных нами исследований мы определили перечень основных рисков, оказывающих наибольшее влияние на бизнес.

### Топ-3 риска:

1. снижение внутреннего спроса;
2. стагнация российской экономики;
3. ослабление курса рубля.

- Риск снижения внутреннего спроса по-прежнему волнует представителей крупного бизнеса больше всего, что, несомненно, связано с последними событиями, такими как поднятие ставки НДС, повышение пенсионного возраста, введение торгового эмбарго, и их возможным влиянием на потребителей.
- На втором месте находится риск стагнации российской экономики. Стагнация российской экономики больше беспокоит представителей иностранных компаний, чем российских (на **10 п. п.**),

и компании с выручкой менее 5 млрд больше, чем компании с выручкой более 25 млрд руб. (на **15 п. п.**).

- В конце 2018 года в списке ключевых рисков, волнующих финансовых директоров, вновь появился риск ослабления курса рубля. Последний раз он был в этом списке в первом полугодии 2017 года, занимая первое место. Больше других этот риск волнует представителей производственного сектора и сектора ТМТ (**92%** и **88%** соответственно), а также представителей иностранных компаний (**95%**).

## Факторы риска, попавшие в неблагоприятную зону во втором полугодии 2018 года:

1. стагнация российской экономики;
2. ослабление курса рубля;
3. снижение внутреннего спроса;
5. рост конкуренции на рынке;
8. снижение денежного потока;
11. повышение торговых барьеров/протекционизм;
14. снижение доходов от основной деятельности;
16. снижение интереса потребителей к новым продуктам;
17. снижение прозрачности информационного поля.

После временного оживления экономики и переориентации внимания компаний на риски, связанные с инновационной деятельностью в 2017 году, во второй половине 2018 года мы вновь видим рост опасений, связанных с государственным регулированием и внешней политикой. Сохраняется негативное влияние рисков, которые были ключевыми в прошлом году, при одновременном возвращении в список ключевых рисков позиций, актуальных в 2015 году, что может свидетельствовать о том, что респонденты видят признаки сокращения потребительского спроса к уровню 2015 года.

	Все рассмотренные факторы риска	Факторы риска с повышенным негативным эффектом			
		2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
№ 1	Стагнация экономики РФ			✂	✂
№ 2	Ослабление курса рубля				✂
№ 3	Снижение внутреннего спроса	✂			✂
№ 4	Снижение внешнего спроса		✂		✂
№ 5	Рост конкуренции на рынке			✂	✂
№ 6	Рост производственных затрат в России	✂			
№ 7	Рост производственных затрат за рубежом			✂	
№ 8	Снижение денежного потока	✂			✂
№ 9	Увеличение стоимости капитала		✂		
№ 10	Дефицит капитала				
№ 11	Повышение торговых барьеров/протекционизм	✂	✂		✂

	Все рассмотренные факторы риска	Факторы риска с повышенным негативным эффектом			
		2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
№ 12	Усиление государственного регулирования бизнеса в РФ		✂		
№ 13	Геополитические риски				✂
№ 14	Снижение доходов от основной деятельности	✂	✂		✂
№ 15	Повышение барьеров для выхода на новые рынки			✂	✂
№ 16	Снижение спроса на новые продукты			✂	✂
№ 17	Снижение прозрачности информационного поля			✂	✂
№ 18	Социальные риски: сокращение персонала как следствие автоматизации			✂	
№ 19	Риски реализации инновационных проектов			✂	
№ 20	Риск выхода инновационного конкурентного продукта на рынок			✂	
№ 21	Киберугрозы				

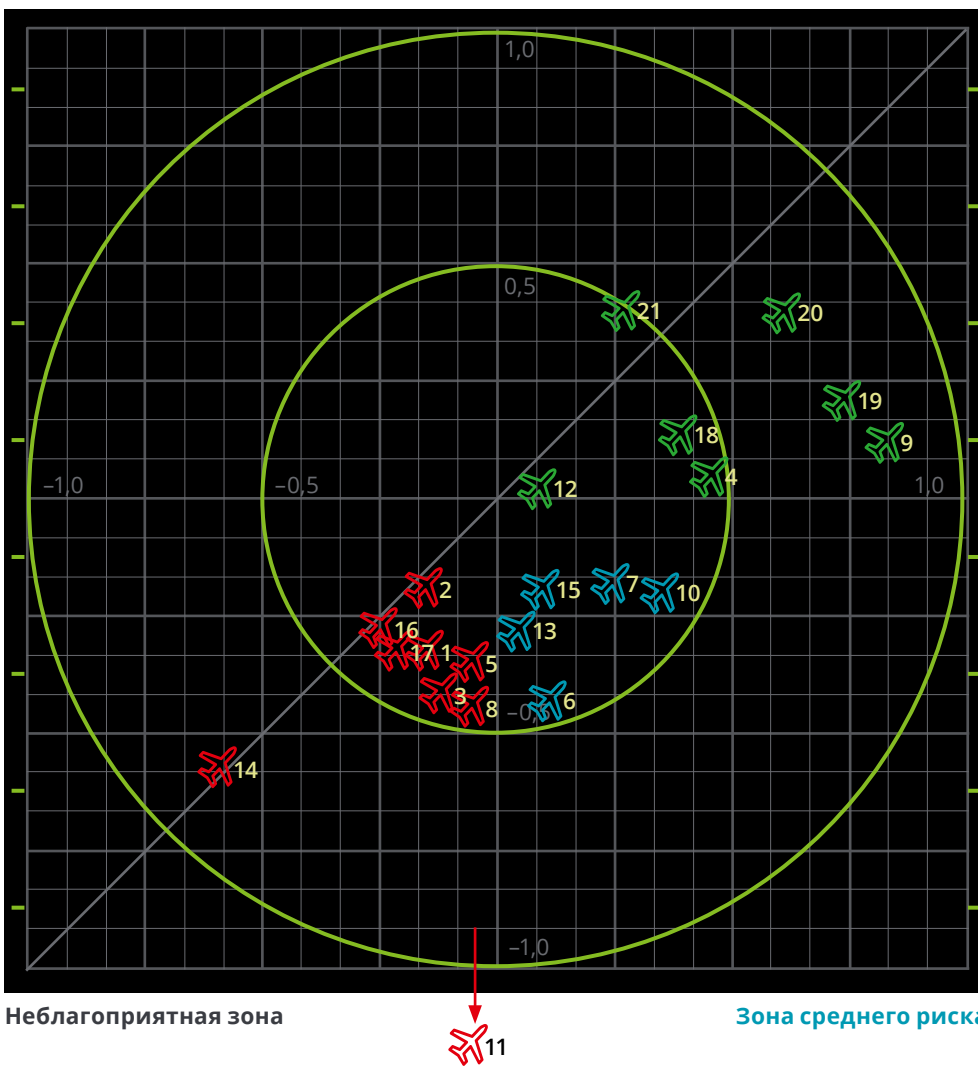
### Карта факторов риска

Детальный анализ данных позволил представить факторы риска в виде карты рисков, что дает возможность оценить эффект и характер влияния каждого из них на два показателя деятельности компаний – ожидаемую и фактическую прибыль в 2018 году и общее восприятие финансовых перспектив.

Также карта рисков помогает выявить скрытые факторы риска, которые, по мнению финансовых директоров, оказывают существенное негативное влияние на развитие бизнеса в России.

#### Зона среднего риска

#### Благоприятная зона



#### Благоприятная зона

компании ожидают роста операционной прибыли и отмечают улучшение финансовых перспектив

#### Зона среднего риска

компании ожидают роста операционной прибыли, но отмечают ухудшение финансовых перспектив

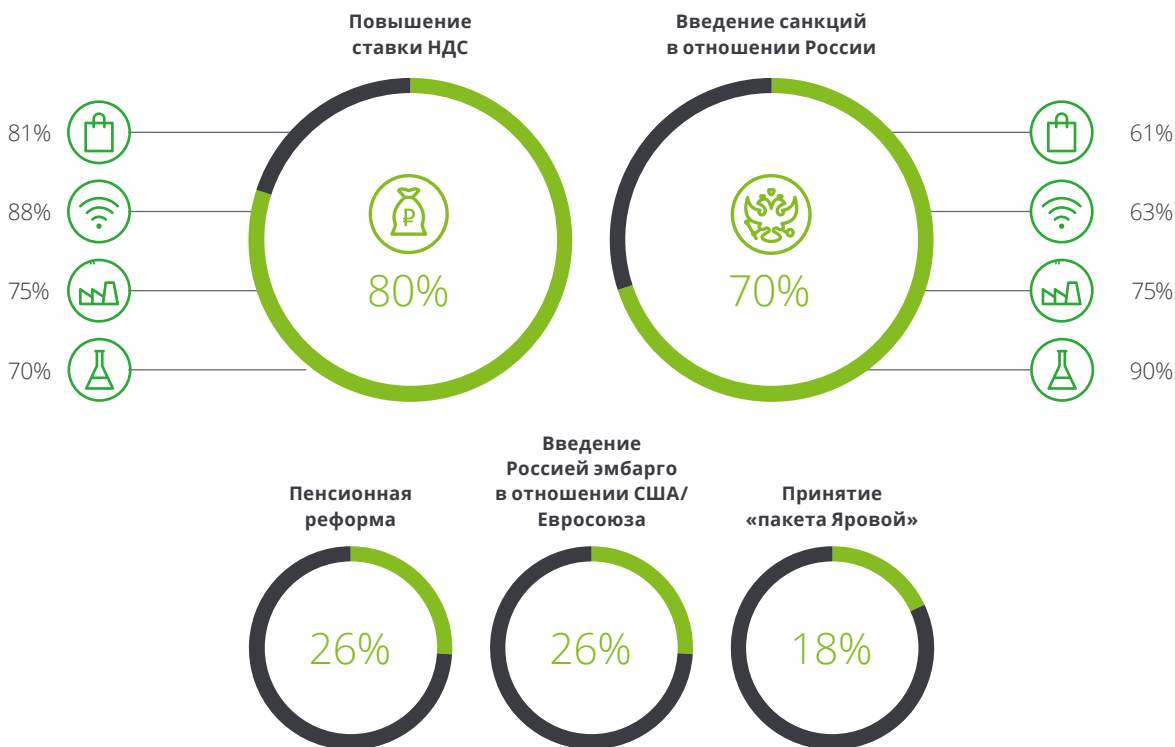
#### Зона среднего риска

компании ожидают падения операционной прибыли, но отмечают улучшение финансовых перспектив

#### Неблагоприятная зона:

компании ожидают падения операционной прибыли и отмечают ухудшение финансовых перспектив

**Значимые события и уровень их негативного влияния\* на деятельность компаний**



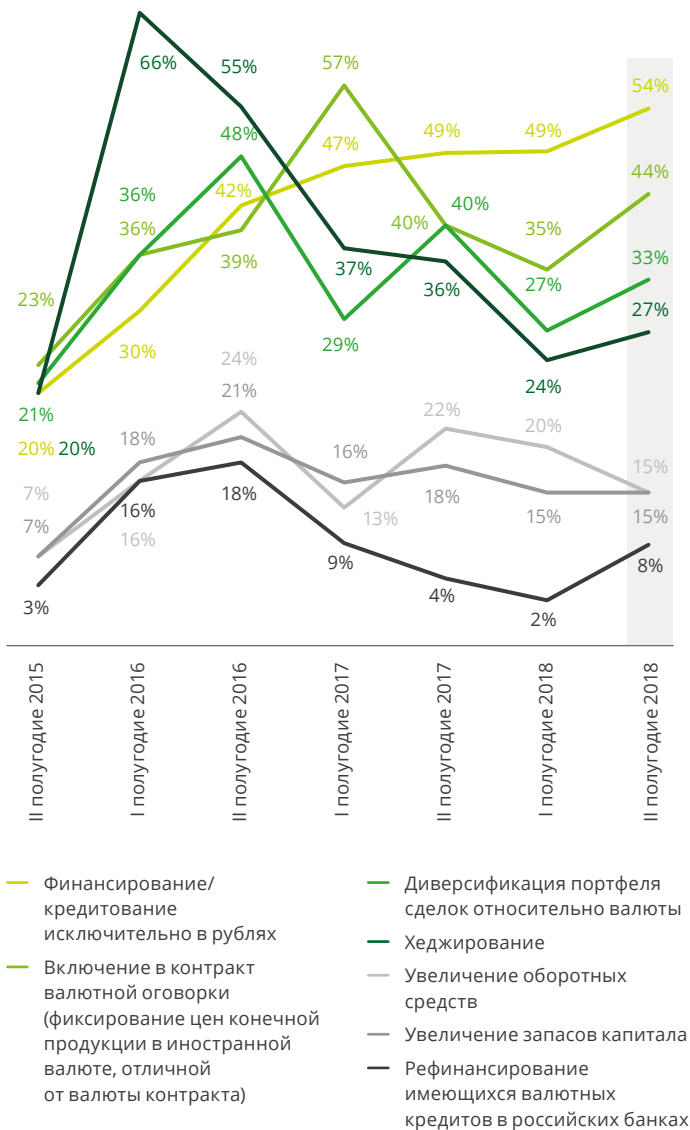
**Тенденции:**

- Больше всего отрицательных оценок получило предстоящее в 2019 году повышение ставки НДС. Общий уровень негативного влияния равен **80%**. Наиболее негативно повышение ставки оценивают представители сектора ТМТ (на **8 п. п.** выше среднего показателя).
- Уровень негативного влияния санкций составил 70%. Здесь наиболее негативные оценки мы видим со стороны представителей сектора здравоохранения и медицины (на **20 п. п.** выше среднего показателя).
- **75%** респондентов сектора ТМТ негативно оценивают принятие «пакета Яровой». Это в два с половиной раза больше чем в среднем.

\*Общий уровень негативного влияния – взвешенный показатель баланса (от -1 до 1), пункт равен 1%.



**Практика управления валютными рисками**



**Тенденции:**

- Самой актуальной практикой управления рисками остается финансирование/кредитование в рублях, причем за полгода актуальность данной практики выросла на **5 п. п.**
- Наиболее заметный рост значимости произошел в практике включения в контракт валютной оговорки (на **9 п. п.**).

**Особенности:**

- Для компаний производственного сектора более актуальными являются практики включения в контракт валютной оговорки и диверсификация портфеля сделок относительно валюты (на **14 п. п.** и **25 п. п.** выше среднего показателя соответственно).
- Российские компании чаще иностранных используют такую практику управления валютными рисками, как увеличение запасов капитала (на **18 п. п.**).

# Стратегии развития в 2018 году

## Анализ привлекательности стратегий развития

По итогам исследований, которые проводятся нашим исследовательским центром, начиная с 2015 года, мнения наших экспертов в отношении наиболее привлекательных стратегий развития практически не меняются. По-прежнему наиболее привлекательной стратегией компании считают осуществление постоянного

контроля за затратами. Ее значимость отмечают большинство наших экспертов (**71%**). В незначительной степени выросла важность стратегии сокращения расходов. Ее актуальность отметили **63%** респондентов. Стратегия развития бизнеса за счет естественного роста, напротив, стала менее актуальной и заняла третье место.

### Топ-3 стратегии:

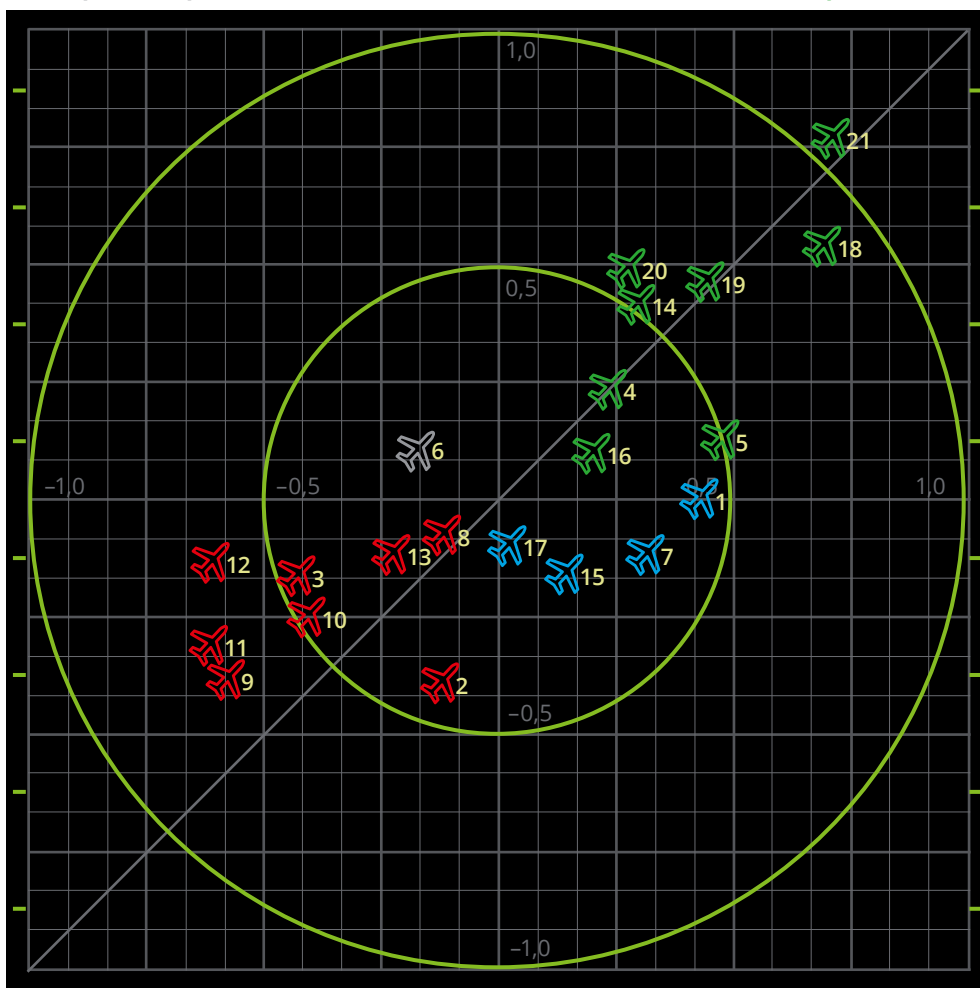
1. обеспечение постоянного контроля за затратами;
2. сокращение расходов;
3. развитие бизнеса за счет естественного роста.

## Карта привлекательности стратегий

Глубинный анализ данных позволяет представить стратегические направления развития компаний в 2018 году в виде карты стратегий. Данный способ дает возможность определить наиболее привлекательные стратегии в зависимости от финансового состояния и перспектив развития компаний.

### Зона среднего риска

### Благоприятная зона



### Благоприятная зона

компании ожидают роста операционной прибыли и отмечают улучшение финансовых перспектив

### Зона среднего риска

компании ожидают роста операционной прибыли, но отмечают ухудшение финансовых перспектив

### Зона среднего риска

компании ожидают падения операционной прибыли, но отмечают улучшение финансовых перспектив

### Неблагоприятная зона:

компании ожидают падения операционной прибыли и отмечают ухудшение финансовых перспектив

### Неблагоприятная зона

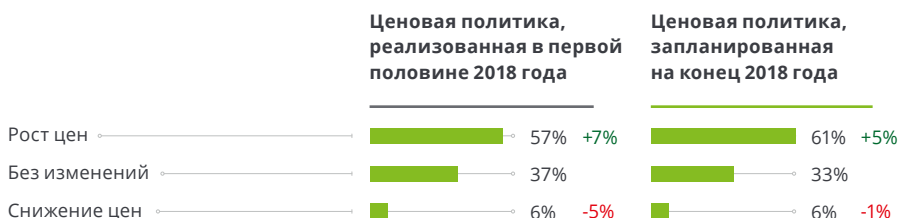
### Зона среднего риска

В зону 4, которая содержит стратегии, выбираемые компаниями с неблагоприятным положением дел, вошли следующие стратегии:

- |                                     |                                  |                                 |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 2 приобретения в России;            | 9 сокращение расходов;           | 12 увеличение денежного потока; |
| 3 приобретения за рубежом;          | 10 сокращение заемного капитала; | 13 минимизация валютных рисков. |
| 8 постоянный контроль за затратами; | 11 продажа активов;              |                                 |

	Все рассмотренные стратегии развития	Стратегии компаний с неблагоприятным положением					Все рассмотренные стратегии развития	Стратегии компаний с неблагоприятным положением			
		2015 год	2016 год	2017 год	2018 год			2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
№ 1	Рост капитальных расходов					№ 12	Увеличение денежного потока		✘		✘
№ 2	Приобретения в России	✘			✘	№ 13	Минимизация валютных рисков				✘
№ 3	Приобретения за рубежом				✘	№ 14	Увеличение расходов на проведение маркетинговых исследований и PR				
№ 4	Развитие бизнеса за счет естественного роста			✘		№ 15	Увеличение объемов производства за рубежом				
№ 5	Выход на новые рынки					№ 16	Увеличение объемов производства в России	✘			
№ 6	Вывод на рынок новых продуктов/услуг	✘				№ 17	Снижение финансовых рисков (процентных ставок, деривативов и др.)	✘	✘		
№ 7	Увеличение дивидендов или выкуп проданных акций					№ 18	Осуществление инвестиций в персонал				
№ 8	Постоянный контроль за затратами			✘	✘	№ 19	Привлечение внешних источников капитала		✘		
№ 9	Сокращение расходов	✘	✘		✘	№ 20	Цифровизация бизнес-процессов				✘
№ 10	Сокращение заемного капитала		✘		✘	№ 21	Осуществление инвестиций в стартапы				
№ 11	Продажа активов	✘			✘						

### Ценовая политика: результаты первой половины 2018 года и ожидания до конца 2018 года



#### Тенденции:

- Почти половина респондентов (**57%**) говорят о том, что в первой половине 2018 года их компания приняла решение поднять цены (в среднем на 7%). **37%** компаний не поменяли свою ценовую политику, и только **6%** респондентов рассказали о том, что их компания снизила цены (на 5%).
- До конца 2018 года повысить цены на продукцию (в среднем на 5%) планирует примерно две трети компаний (**61%**). Треть компаний (**33%**) сохранит цены на текущем уровне, и **6%** компаний планирует снизить цены на 1%.
- В основном цены на свою продукцию увеличили компании производственного сектора (**92%**). Они же чаще других (на **14 п. п.**) планируют еще раз поднять цены до конца текущего года.

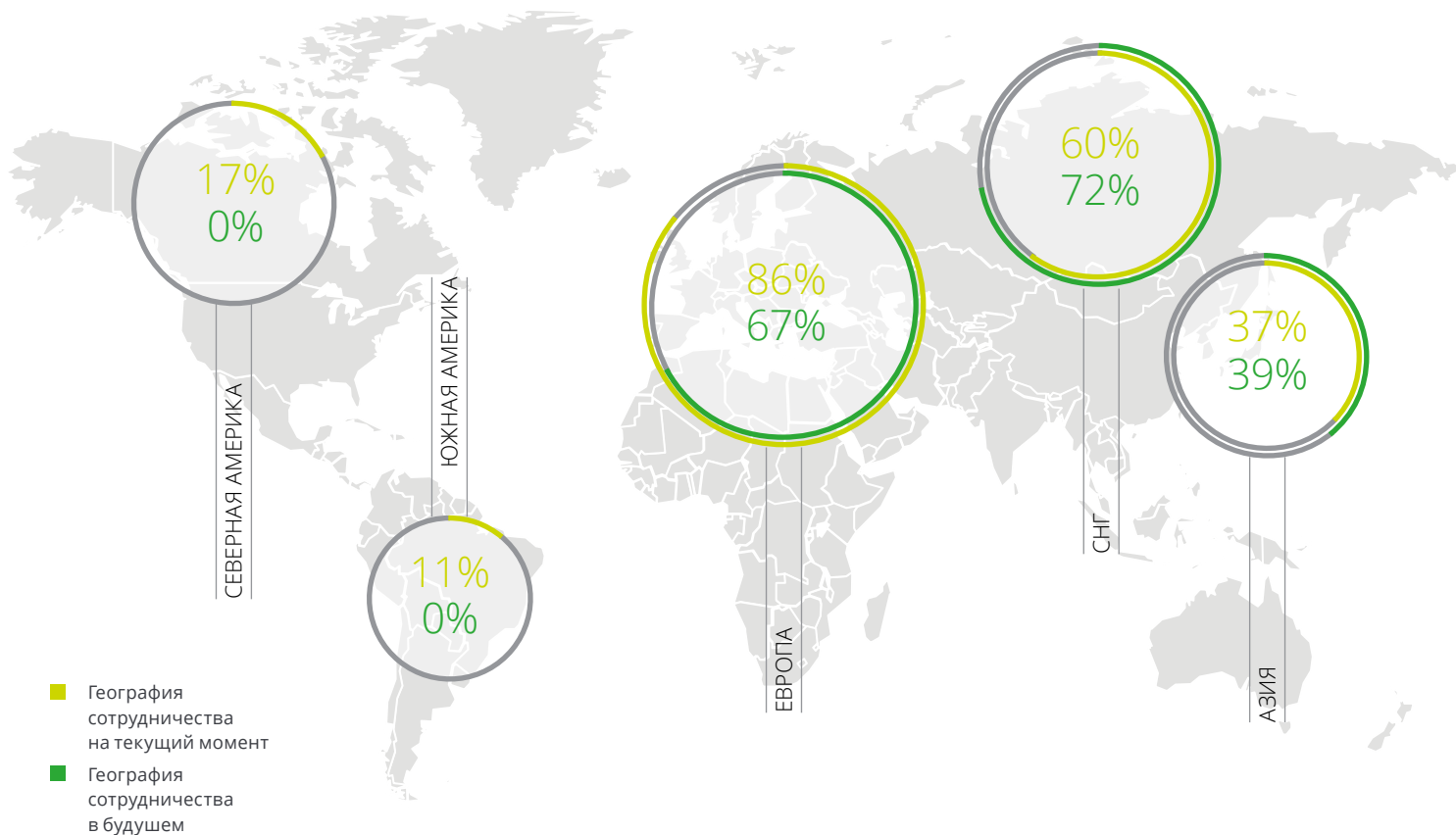
### Динамика спроса: результаты первой половины 2018 года и ожидания до конца 2018 года



#### Тенденции:

- **45%** респондентов рассказали о том, что за первую половину года спрос на конечную продукцию их компаний не изменился. **41%** компаний отмечают рост спроса (на 17%), еще **14%** говорят о снижении спроса (на 11%).
- Каждый второй респондент не ожидает значимых изменений в динамике спроса до конца 2018 года. Роста спроса ожидают **37%** компаний (на 14%), а снижения – еще **14%** компаний (на 13%).
- Снижение спроса в два раза чаще остальных прогнозируют компании потребительского сектора, тогда как рост спроса чаще ожидают компании сектора медико-биологических наук и здравоохранения (на **23 п. п.** выше среднего показателя).

Потенциал развития бизнеса за рубежом



Тенденции:

- На **7 п. п.** снизилась доля компаний, сотрудничающих с иностранными партнерами, и составила **71%**. Также за полгода произошло снижение доли компаний, которые планируют расширить географию бизнес-отношений (на **5 п. п.**).
- Ни одна из опрошенных компаний не планирует в будущем расширять сотрудничество с компаниями из Южной и Северной Америки. Помимо этого, снизилась доля желающих расширить партнерство с компаниями из Азии и Европы (на **18 п. п.** и **16 п. п.** соответственно). Напротив, доля компаний, которые собираются расширить сотрудничество с компаниями из стран СНГ, выросла (рост за полгода составил **7 п. п.**).

**71** %

опрошенных компаний сотрудничают с иностранными партнерами

**29** %

опрошенных компаний не сотрудничают с иностранными партнерами

**37** %

респондентов планируют расширить географию бизнес-отношений

**63** %

участников опроса не планируют расширять географию бизнес-отношений

# Драйверы и барьеры для развития бизнеса

## Рейтинг драйверов и барьеров развития бизнеса



### Драйверы для развития бизнеса:

- издержки производства;
- диджитализация.

### Барьеры для развития бизнеса:

- акцент на осуществлении основного вида деятельности.

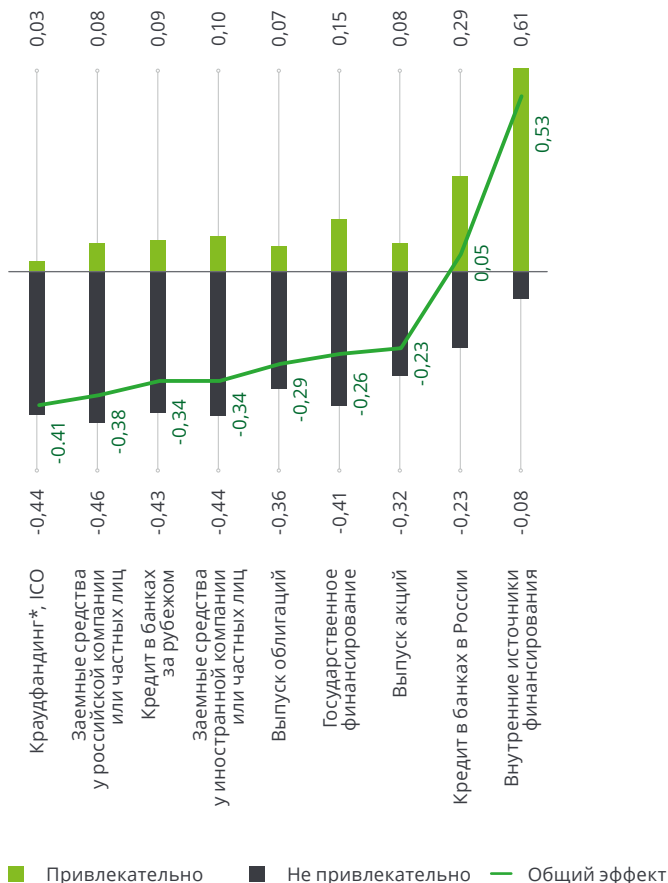
Ключевыми драйверами развития бизнеса являются издержки производства (баланс – **0,88**) и диджитализация (баланс – **0,55**).

Основным барьером развития бизнеса является акцент на осуществлении основного вида деятельности. Показатель баланса равен **-0,33**.

Во втором полугодии 2018 года респонденты стали более негативно оценивать производство за рубежом, чем производство в России.

# Источники финансирования

## Анализ привлекательности источников финансирования



### Привлекательные источники финансирования:

- внутренние источники финансирования;
- получение кредита в банках России.

### Тенденции:

- Список привлекательных источников финансирования, составленный по мнениям респондентов, не меняется с начала 2017 года.
- Наиболее привлекательным источником финансирования остаются внутренние источники финансирования. За полгода произошел рост значимости данного показателя на **27 пунктов**. Баланс составил **0,53**.

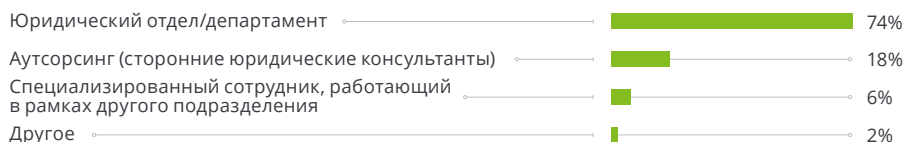
### Особенности:

- Представители потребительского сектора чаще, чем представители других отраслей (на **15 п. п.**), считают получение кредита в банках России привлекательным источником финансирования.
- Респонденты из сектора ТМТ в два раза чаще среднего отмечают способ государственного финансирования как привлекательный (**38%**). Они также в два раза чаще других считают выпуск акций привлекательным источником финансирования.

\*Краудфандинг («народное» финансирование – объединение людей с целью оказания добровольной финансовой поддержки какому-либо проекту или организации

# Юридическая служба

## Подразделение, ответственное за решение юридических вопросов в компании



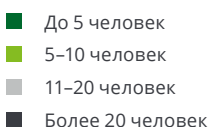
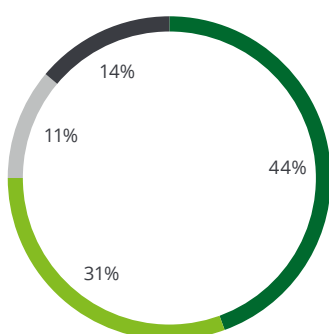
### Тенденции:

- В большинстве опрошенных компаний (**74%**) основным подразделением, ответственным за решение юридических вопросов, является специально выделенный юридический отдел/департамент. Часть респондентов (**18%**) говорит о том, что отдает решение юридических вопросов на аутсорсинг – сторонним юридическим консультантам. Еще в **6%** компаний решением юридических вопросов занимается специализированный сотрудник, работающий в рамках другого подразделения.

### Особенности:

- Несколько чаще среднего обращаются за сторонней юридической помощью компании потребительского сектора (на **4 п. п.**). Респонденты из сектора ТМТ заявили о том, что не обращались за сторонней юридической помощью.
- Чаще других услугами аутсорсинга пользуются компании с невысокой прибылью (до 5 млрд руб.) и компании с численностью сотрудников менее 100 человек (**40%** и **55%** соответственно). Данная тенденция характерна и для компаний Приволжского федерального округа (на **12 п. п.** выше среднего показателя).

## Численность сотрудников юридической службы компании



**Восемь человек** – среднее количество сотрудников юридической службы компании.

### Тенденции:

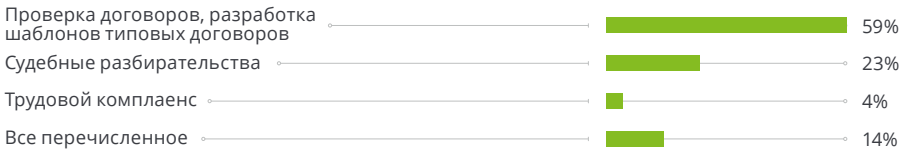
- Согласно результатам опроса юридическая служба в компании представлена небольшим количеством сотрудников – до 10 человек. Почти половина компаний (**44%**) говорит о том, что в их юридической службе работает до пяти человек. Еще в трети компаний (**31%**) численность сотрудников юридической службы составляет от 5 до 10 человек.
- Доля компаний с численностью сотрудников юридической службы от 11 до 20 человек и более 20 человек примерно одинаковая и составляет **11-14%**.

### Особенности:

- Численность сотрудников более 20 человек чаще среднего встречается в компаниях производственного сектора и сектора высоких технологий (на **11 п. п.** и **19 п. п.** выше среднего показателя соответственно).
- Больше чем в половине (**58%**) компаний потребительского сектора в юридическом отделе работает от 5 до 10 человек.
- Численность сотрудников юридического отдела увеличивается с ростом выручки компании. Так в **80%** компаний с выручкой менее 5 млрд руб. работает до пяти человек, тогда как в **40%** компаний с выручкой более 25 млрд руб. работает более 20 человек.



### Вопросы, решаемые внутренней юридической службой компании



#### Тенденции:

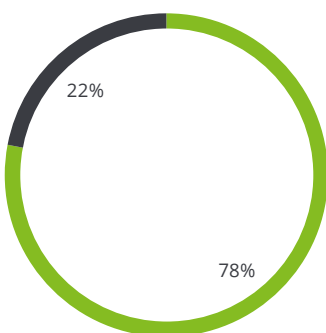
- Основной задачей отдела внутренней юридической службы компании, которую отметили респонденты, является проверка договоров и разработка шаблонов типовых договоров (**59%**).
- Другой важный вопрос – это участие в судебных разбирательствах. Эту задачу обозначили **23%** компаний.
- 14%** компаний отмечают, что их юридическая служба занимается решением всех перечисленных вопросов.

#### Особенности:

- Внутренняя юридическая служба компаний сектора ТМТ и компаний сектора медико-биологических наук и здравоохранения чаще остальных занимается проверкой договоров и разработкой шаблонов типовых договоров (на **16 п. п.** и **21 п. п.** выше среднего показателя соответственно).
- Юридическая служба иностранных компаний с локализацией производства в России чаще заинтересована решением вопросов, связанных с соблюдением требований трудового законодательства (на **5 п. п.**).

- Судебные разбирательства более актуальны для юридической службы крупных компаний с выручкой более 25 млрд руб. и с численностью сотрудников более 1 тыс. человек (на **18 п. п.** и **16 п. п.** выше среднего показателя соответственно).

### Использование услуг сторонних юридических организаций (аутсорсинг)



- Обращались
- Нет, но планируем
- Нет и не планируем

#### Тенденции:

- Восемь из десяти компаний (**78%**), в которых ответственность за решение юридических вопросов несет внутренняя служба, пользовались услугами сторонней юридической организации.
- Из тех компаний, которые ни разу не пользовались услугами аутсорсинга (**22%** компаний), ни одна из них не планирует пользоваться ими в будущем.

#### Особенности:

- Компании производственного сектора чаще других обращались за сторонней юридической помощью (на **12 п. п.**), так же как компании Южного федерального округа (на **10 п. п.**).

## Вопросы, по которым компании обращаются к сторонним юридическим организациям

### Тенденции:

- Чаще всего (**45%**) компании пользуются услугами аутсорсинга для решения специфических задач, выполнение которых затруднено технической сложностью вопроса.
- Еще одной важной причиной обращения к сторонним юридическим организациям является недостаток/отсутствие внутренних ресурсов в компании (**27%**).
- Только **6%** респондентов отметили оптимизацию бюджета как важную причину для обращения компании к сторонним юридическим организациям.



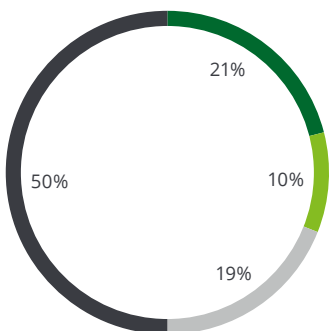
### Особенности:

- Недостаток/отсутствие внутренних ресурсов для компаний производственного сектора и сектора ТМТ чаще, чем для других отраслей, является причиной обращения в сторонние организации за юридической поддержкой (на **11 п. п.** и **6 п. п.** выше среднего показателя соответственно).
- Иностранные компании с локализацией производства в России чаще, чем российские компании, пользуются услугами аутсорсинга из-за технической сложности вопросов (на **18 п. п.**),

тогда как российские компании чаще иностранных прибегают к данным услугам с целью оптимизации бюджета (на **11 п. п.**).

- Оптимизация бюджета больше других беспокоит компании Центрального и Уральского федеральных округов (на **8 п. п.** и **5 п. п.** выше среднего показателя соответственно). Респонденты Южного и Северо-Западного федеральных округов чаще остальных пользуются услугами аутсорсинга из-за трудоемкости решения вопросов (на **10 п. п.**).

## Автоматизация и роботизация процессов работы внутренней юридической службы



- Применяются
- Пока не применяются, но уже запущена разработка решения
- Пока не применяются, но планируется развитие в этом направлении
- Не применяется и не планируется

### Тенденции:

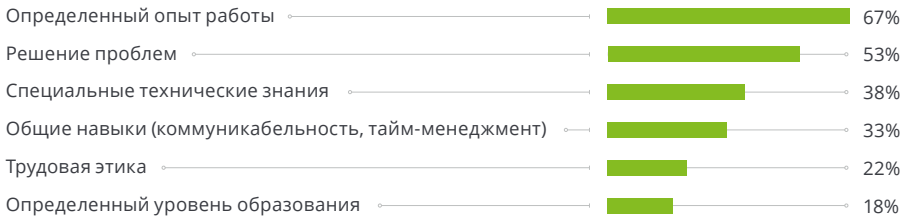
- По результатам опроса был сделан вывод о том, что только **21%** компаний применяют технологии для автоматизации и роботизации процессов работы внутренней юридической службы. При этом половина компаний (**50%**) не только не используют подобные технологии, но и не планируют делать это в будущем.
- Оставшаяся треть компаний планируют начать работу в этом направлении или уже начали разработку соответствующих решений (**19%** и **10%** из общего числа компаний соответственно).

### Особенности:

- Чаще всего данные технологии используются иностранными компаниями с локализацией производства в России и компаниями с выручкой более 25 млрд руб. (на **8 п. п.** и **9 п. п.** выше среднего показателя соответственно). В то же время в компаниях производственного сектора данные технологии применяются на уровне реже среднего (на **12 п. п.**).
- В компаниях потребительского сектора чаще других отмечают, что уже приступили к разработке подобных решений (на **7 п. п.** выше среднего показателя).
- Планы по развитию данных технологий чаще других озвучивают респонденты из производственного сектора и из Северо-Западного и Южного федеральных округов (на **8 п. п.**, **7 п. п.** и **11 п. п.** выше среднего показателя соответственно).

# Кадровая политика

## Анализ наиболее важных компетенций сотрудников



### Тенденции:

Мы спросили наших респондентов о том, какие компетенции востребованы в их компаниях, но при этом являются наиболее сложными при поиске сотрудников.

- Самым важным и одновременно сложным является поиск сотрудников с определенным опытом работы. Об этом говорят две трети (**67%**) респондентов.

- Следующим по важности навыком является умение решать задачи. Его отметила половина (**53%**) опрошенных финансовых директоров.
- Наименее значимым навыком респонденты отметили определенный уровень образования, что, скорее всего, говорит о том, что на рынке находится достаточное количество специалистов с необходимым уровнем образования, но без соответствующих практических навыков работы.

### Особенности:

- Для компаний потребительского сектора наиболее востребованным навыком является навык умения решать проблемы (на **22 п. п.** выше среднего показателя).
- Респонденты сектора ТМТ наравне с сотрудниками, обладающими определенным опытом работы, ищут сотрудников с развитыми общими навыками, такими как коммуникабельность и эффективное планирование рабочего времени (по **63%**).
- Респондентам, представляющим производственный сектор, почти в два раза чаще среднего необходимы специалисты со специальными техническими знаниями (**64%**).

## Стратегии решения проблем нехватки необходимых компетенций на рынке труда

### Тенденции:

- Наиболее привлекательной стратегией, по мнению финансовых директоров, является стратегия обучения текущего персонала (**0,76**).
- Также среди более привлекательных респонденты назвали стратегии внедрения/увеличения уровня автоматизации (**0,69**) и предложения привлекательной рабочей среды (**0,62**).



### Особенности:

- Компании ТМТ сектора чаще других считают, что для решения данной проблемы необходимо привлекать временных специалистов или отдавать задачи на аутсорсинг (**50%** и **63%** соответственно).
- Для компаний производственного сектора более привлекательной, чем для остальных, является стратегия внедрения/увеличения уровня автоматизации (на **20 п. п.** выше среднего показателя).

# Технология блокчейн

## Применение технологии блокчейн в компаниях



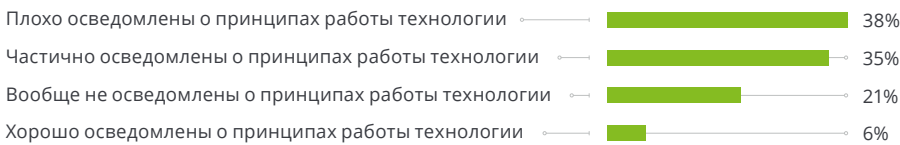
### Тенденции:

- Ни одна из опрошенных компаний еще не внедрила технологию блокчейн в работу, и только **2%** планируют ее внедрить в краткосрочной перспективе.
- При этом **81%** респондентов отметили, что не только не внедрили технологию блокчейн в своей компании, но и не слышали о случаях ее внедрения в других компаниях. Подобные примеры знают только **17%** респондентов.

### Особенности:

- Респонденты из сектора ТМТ в два раза чаще остальных слышали о случаях внедрения технологии блокчейн в других компаниях.

## Уровень осведомленности о принципах работы технологии блокчейн



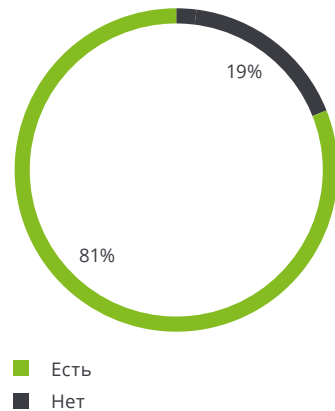
### Тенденции:

- Уровень осведомленности о принципах работы технологии блокчейн среди компаний в России низкий. Большинство респондентов из крупнейших компаний России плохо или только частично осведомлены о принципах работы технологии блокчейн (**38%** и **35%** соответственно).
- Только **6%** респондентов сообщили, что они хорошо осведомлены о принципах работы данной технологии.

### Особенности:

- Респонденты, представляющие компании сектора ТМТ, в два раза чаще остальных отмечают, что хорошо осведомлены о принципах работы технологии блокчейн.
- Респонденты из компаний производственного сектора, сектора медико-биологических наук и здравоохранения, а также компаний с численностью сотрудников от 100 до 1 тыс. человек чаще других вообще не осведомлены о принципах работы данной технологии (на **24 п. п.**, **19 п. п.** и **20 п. п.** выше среднего показателя соответственно).

## Стремление узнать больше о принципах работы технологии блокчейн



### Тенденции:

- Несмотря на довольно низкий уровень осведомленности о принципах работы технологии блокчейн, большая часть респондентов (**81%**) заинтересованы в изучении основ ее работы.

### Область, на которую технология блокчейн может оказать наибольший положительный эффект

#### Тенденции:

- По мнению респондентов, наибольшее положительное влияние технология блокчейн может оказать на области автоматизации договорных отношений (**62%**) и цифровой идентификации (**59%**).
- Также положительное воздействие, скорее всего, будет оказано на такие области, как хранение данных (**49%**), цепочка поставок (**46%**) и расчеты с контрагентами (**46%**).
- Предоставление медицинских и образовательных услуг, по мнению респондентов, – области, в которых технология блокчейн не будет оказывать такого положительного влияния, как в других. Скорее всего, это связано со спецификой бизнеса компаний, в которых они работают, и с их концентрированием на объекте своей деятельности.



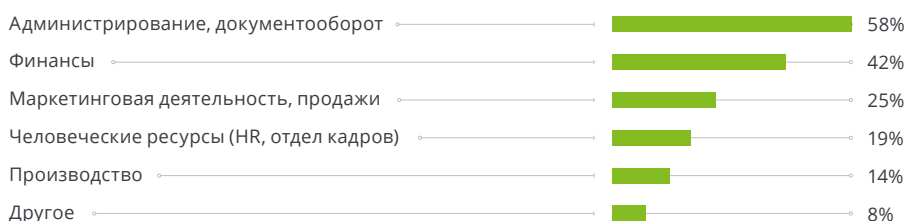
#### Особенности:

- Компании сектора TMT в три раза чаще среднего (**57%**) отмечают, что технология блокчейн может оказать положительное влияние в области привлечения финансирования.

### Подразделения в компаниях, на которые технология блокчейн может оказать наибольший положительный эффект

#### Тенденции:

- По мнению респондентов, технология блокчейн может оказать наибольшее положительное влияние в подразделениях, связанных с администрированием и документооборотом. Этот вариант ответа выбрали почти две трети компаний (**58%**).
- Помимо этого, наибольшее положительное влияние технология блокчейн окажет на работу финансового подразделения (**42%**).



#### Особенности:

- Компании производственного сектора чаще остальных отмечают, что технология блокчейн может оказать положительное влияние на производственное подразделение (более чем в три раза выше среднего показателя).
- Компании с численностью сотрудников от 100 до 1 тыс. человек отмечают, что технология блокчейн может оказать положительное влияние на финансовое подразделение компании (на **28 п. п.** выше среднего показателя).

# Анализ профилей финансовых директоров в социальной сети

## Методология

Для осуществления сбора и анализа информации о профилях были исследованы публичные группы в социальной сети Facebook.

Группы были выбраны по следующим критериям: наличие в их составе слов CFO и «финансовый директор», число поставивших отметку Like не менее 1 тыс. и ориентированность на русскоязычную аудиторию.

В соответствии с ними были выбраны следующие группы: журнал «Финансовый директор», CFO-Russia, CFO-Cafe. Ввиду ограничения Facebook на возможность скачивать информацию только из публичных страниц были выгружены данные 400 профилей, в которых в качестве текущей или прошлой должности были указаны следующие позиции: CFO, Chief Financial Officer, финансовый директор.

Методология основана на использовании автоматических алгоритмов для анализа данных. Были применены следующие виды анализа: семантический анализ и психометрический анализ.

## Портрет финансового директора в социальной сети Facebook

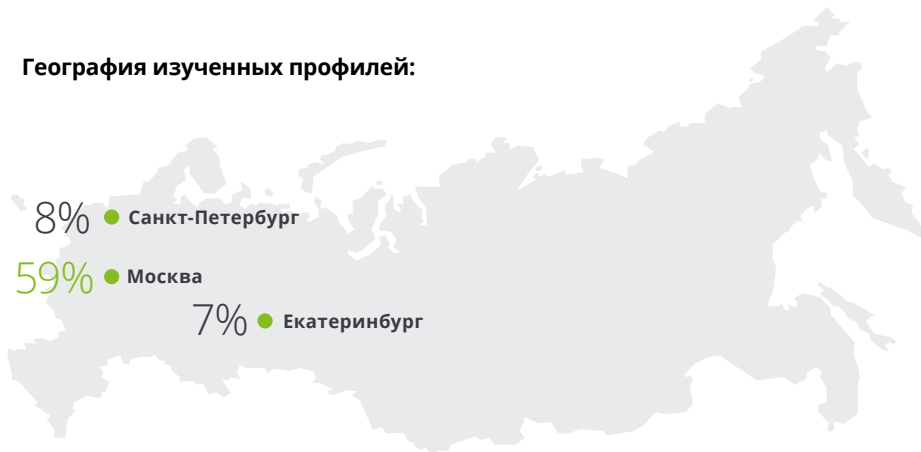
### Пол:



### Средний возраст



### География изученных профилей:



### Топ-5 самых популярных групп и страниц среди финансовых директоров:

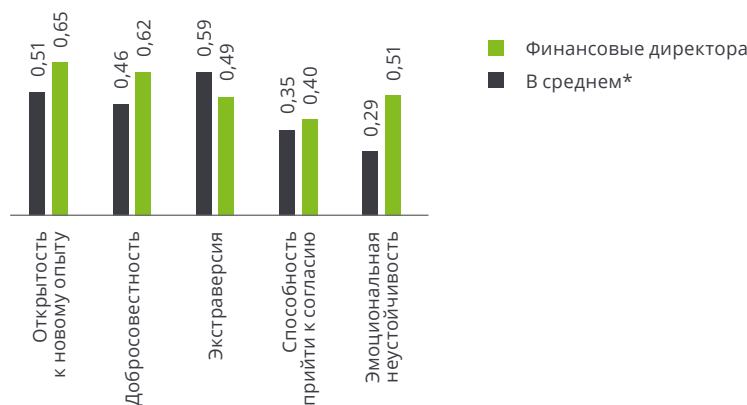
Подписка	Доля подписчиков среди аудитории, %
РЭШ	38
FinExecutive	29
SKOLKOVO – Moscow School of Management	27
Deloitte CIS	18
Ассоциация банков России	18

### Топ-10 интересов финансовых директоров (рейтинг от 0 до 1):

Интересы	Рейтинг
Финансы	0,35
Бизнес	0,16
Сервисы	0,08
Новости	0,06
Недвижимость	0,06
Работа	0,05
Книги	0,04
Обучение	0,03
Здоровье	0,02
Питание	0,02

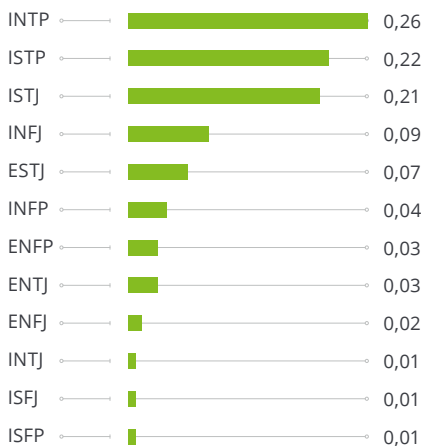
**Психометрический портрет профиля финансового директора на основе открытых данных социальной сети Facebook**

**Психометрический портрет в соответствии с моделью «Большая пятерка» (Big-5):**



Психометрический анализ в соответствии с моделью «Большая пятерка» выявил ряд существенных отличий профилей финансовых директоров от результатов анализа общего массива данных: показатель добросовестности у профилей финансовых директоров на **16 пунктов** выше, чем среднее значение у пользователей, также показатель эмоциональной неустойчивости у выбранных профилей на **22 пункта** выше среднего.

**Психометрический портрет в соответствии с моделью «Большая пятерка» (Big-5):**



**INTP «Критик»**

Критики видят будущее на много ходов вперед, даже его незначительные детали. Широта восприятия мира этого типа личности объясняется широким кругозором и изучением всего того, что кажется интересным. Благодаря этому они отличаются непредсказуемостью идей и поведения. Критики работоспособны, все могут предусмотреть, педантичны, осторожны и экономны. В то же время эмпатия – их слабая сторона, они плохо чувствуют эмоции людей, проявляют бестактность и легко настраивают общество против себя.

**ISTP «Мастер»**

Мастера ценят уют и комфорт, стремясь при этом к практическому результату. Избегание дискомфорта – их сильная сторона. Они изобретательны, логичны и объективны; зачастую скрывают свои эмоции, но долго помнят обиды и могут однажды взорваться. Мастера бывают непредсказуемы и непоследовательны, но такими они кажутся только для других людей. Они всегда могут объяснить причину своих действий.

**ISTJ «Инспектор»**

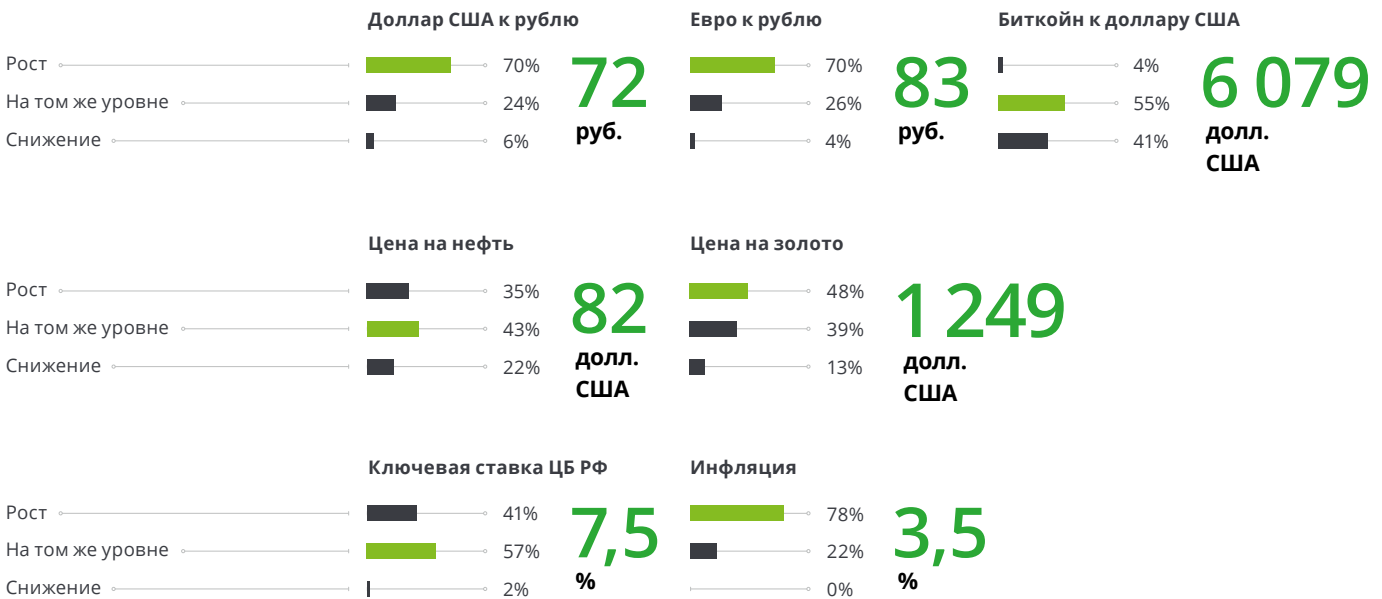
Инспектор – великий логик и рационалист. Он старается все классифицировать, проанализировать и разложить по полочкам, направленность мышления практическая и зачастую деловая. Сильная воля, реализм, жестокость и практичность, требовательность, стремление к порядку и дисциплине, а также контролю – вот его главные черты. Интуиция же, напротив – его слабая сторона, общая картина от него ускользает, он не может предвидеть события и новые возможности. Инспектор относится ко всему с подозрительностью и осторожностью. Его эмоции ослаблены, он оставляет без внимания чувства и интересы других людей, свои же эмоции он подавляет.

\*Под средним понимается результат психометрического анализа 70 тыс. случайных профилей в социальных сетях

# Ожидания и личный опыт финансовых директоров

## Ожидания относительно динамики изменения показателей

Мы попросили экспертов оценить, как, по их мнению, изменятся цены на предложенные позиции к весне 2019 года.



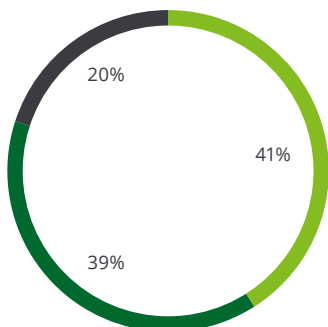


# Наши респонденты

**45%** представители **иностранных компаний** с локализацией производства в России

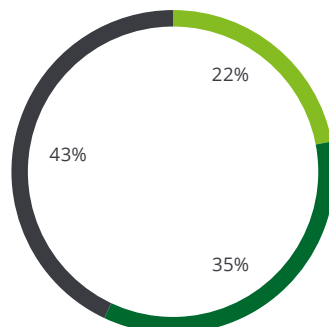
**55%** представители **российских компаний**

Годовая выручка в 2017 году



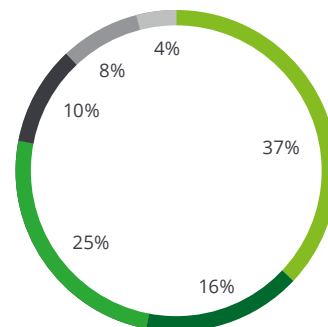
- До 5 млрд руб.
- 5–25 млрд руб.
- От 25 млрд руб.

Численность сотрудников



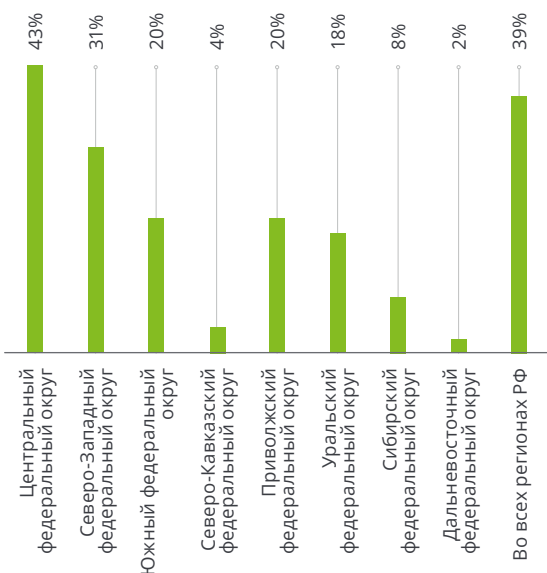
- До 100 человек
- От 100 до 1 000 человек
- От 1 001 человека

Отрасли



- Потребительский сектор
- Технологии, медиа и телекоммуникации
- Производственный сектор
- Сектор медико-биологических наук и здравоохранения
- Банки, финансовые организации
- Энергетика и добывающая промышленность

География ведения операционной деятельности



# Контакты

## Авторы:

Если у вас возникнут вопросы, касающиеся проведения данного исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам.



### **Иан Коулберн**

Главный исполнительный директор компании «Делойт», СНГ



### **Лора Накорякова**

Руководитель Исследовательского центра компании «Делойт», СНГ  
lnakoryakova@deloitte.ru



### **Джозеф Пачелли**

Партнер  
Руководитель Департамента развития бизнеса компании «Делойт», СНГ



### **Дмитрий Касаткин**

Ведущий специалист  
Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ  
dkasatkin@deloitte.ru



### **Владимир Елизаров**

Партнер  
Программа для финансовых директоров компании «Делойт», СНГ



### **Юлия Афанасьева**

Аналитик  
Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ  
yafanasyeva@deloitte.ru

## deloitte.ru

### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 286 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.