





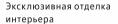
# Cartier CLÉ DE CARTIER МАНУФАКТУРНЫЙ КАЛИБР 1847 МС СО ДНЯ СВОЕГО ОСНОВАНИЯ В 1847 ГОДУ ДОМ CARTIER СОЗДАЁТ УНИКАЛЬНЫЕ ЧАСЫ, СОЕДИНЯЮЩИЕ СМЕЛОСТЬ ФОРМ И МАСТЕРСТВО ЧАСОВОГО ДЕЛА. КОЛЛЕКЦИЯ QLÉ DE CARTIER ПОЛУЧИЛА СВОЁ НАЗВАНИЕ БЛАГОДАРЯ ОРИГИНАЛЬНОЙ ЗАВОДНОЙ ГОЛОВКЕ В ФОРМЕ КЛЮЧА. СОЗДАНИЕ ПЛАВНЫХ ЛИНИЙ КОРПУСА, БЕЗУПРЕЧНОЕ РАВНОВЕСИЕ ЕГО ПРОПОРЦИЙ ТРЕБУЕТ БОЛЬШОГО МАСТЕРСТВА. ТАК РОЖДАЕТСЯ НОВАЯ ФОРМА. Москва • Санкт-Петербург • Екатеринбург • Киев • Алматы • Баку



# Volkswagen Touareg R-Line<sup>1</sup> НОВЫЙ ВИД СПОРТА









Пакет отделки экстерьера R-Line



Пневматическая подвеска



Затемнённые задние светодиодные фонари



19-дюймовые легкосплавные диски Salvador<sup>3</sup>





Отличная спортивная форма. Точность движений. Volkswagen Touareg в специальной комплектации R-Line обладает массой достоинств и заслуживает пристального внимания. Динамичный облик, спортивный обвес и многое другое заставляет говорить о нём как о новом виде спорта. Большого спорта, и вы в нём — победитель.



По данным исследования по определению остаточной стоимости аналитического агентства «Автостат».



# СОДЕРЖАНИЕ

# 14

# Колонка редактора

В чем суть противостояния между ФБР и компанией Apple, которую поддерживают другие технологические гиганты

# 16 Апдейт

Что интересного произошло у героев публикаций журнала: АвтоВАЗ, Avito и «Мистраль-Алко»

# ТЕНДЕНЦИИ

# 18

# Слова и числа

Большая приватизация: государство продает акции «Роснефти», «Башнефти» и алмазной монополии АЛРОСА, а также схватка ФБР и Apple и другие новости рынка высоких технологий



# Выживание в гараже

«Гаражная экономика» помогает людям строить бизнес без помощи государства. Как интернет и кризис способствуют ее росту?

# 26

# Маска из будущего

К чему приведет человечество новое приобретение Facebook Как кризисы помогают ветеранов российского телекома



**ТЕМА НОМЕРА** В 2009-м, первом году 36 после запуска, «Мос-«ВкусВилл»: 27 как открывать игра» получила более Начни бизнес сейчас по магазину в день 30 млн руб. выручки. Истории людей, которые Андрей Кривенко приучил «У меня на наемной рискнули и создали москвичей к свежим успешные компании работе зарплата была продуктам без консервантов в кризис и химии 60 тыс. руб., а тут миллионы. К тому же ты 28 свободен, у тебя есть 44 Игра на понижении Время фрилансеров ощущение, что ты сам Компания «Мосигра» Новые сервисы, построенные дергаешь за все рырастет в кризисные годы на онлайн-платформах, чаги», — вспоминает и переживает трудности постепенно проникают во все в промежутках между ними один из основателей сферы экономики и меняют сложившийся рынок труда «Мосигры» Дмитрий Кибкало (на фото 32 Башни на продажу вверху) предприятию американских

# MAURICE **1** LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse



YOUR TIME IS NOW.





FC BARCELONA OFFICIAL WATCH<sup>2</sup>



# СОДЕРЖАНИЕ



TO-CEMEN KA

# **50** Стартапы для денег

Во всем мире финтех бросает вызов традиционным банкам, в России — сотрудничает с ними. Почему так происходит?



# 56 Хозтовары вместо бутиков

Основатели «Мосхозторга» начали развивать новую сеть магазинов летом 2015 года. К весне она вытеснила некоторые бутики и банки с главных торговых улиц

# ЛАБОРАТОРИЯ

перевозчиков

# **62** Умные грузовики

Основатель компании «Монополия» Илья Дмитриев хочет создать логистическую платформу, которая объединит мелких



# 68

# Кредиты на «Потоке»

Альфа-банк запустил сервис, который позволяет обычным людям зарабатывать на кредитах малому и среднему бизнесу. Как работает «Поток» и для чего он крупному банку?

Ассортимент магазинов «Мосхозторга» формируется в буквальном смысле по запросам потребителей, говорит управляющий сети Илья Полячков (на фото вверху). Каждый день работники сети собирают списки товаров, наличием которых покупатели интересуются у продавцовконсультантов

# GIVENCHY



# СОДЕРЖАНИЕ

# РАССЛЕДОВАНИЕ

# 72

# Вне закона: как устроен бизнес коллекторов

После того как сборщик долгов поджег «коктейлем Молотова» кроватку с двухлетним ребенком, в Госдуму срочно внесли закон о правилах работы коллекторов

В России около 30 коллекторских агентств, объединенных в национальную ассоциацию, и тысячи мелких — «серых» и «черных»



# мир вещей

# 81

# Дети кенгуру

При всей внешней сдержанности классические лоферы Aldo Brue созданы с учетом последних достижений обувной промышленности



# 82 На спортивном

поле

Обновление в линейке Jaguar XF и спортивная версия KIA Sportage GT-Line



# 84

# Полет минут

Сразу две крупные часовые марки обновили линейки, вдохновившись эпохой первых полетов и исторических авиаторских часов



# 86 Три товарища

Часовая компания Tag Heuer обновляет линейку моделей на все случаи жизни





88

Работа

лицом

с человеческим

Отлично выглядеть

можно и после

час в кабинете

косметолога и косметика повышенной

бессонной ночи:

# 90 Красота в цифрах



DOTO: DR







### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Валерий Владимирович Игуменов

# ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Анфиса Воронина Алексей Яблоков

### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Светлана Коршунова

# ДИЗАЙН И ИНФОГРАФИКА

Алексей Баранов Дмитрий Годунов Инна Зайковская Дмитрий Иванов Надежда Парфенова

### ФОТОРЕДАКТОР

Ирина Губайдуллина

16+

# ФОТО НА ОБЛОЖКЕ

Юрий Чичков для РБК

**Стилист:** Анна Панова (Tape production)

**Ассистент:** Илья Чебоненко Благодарим фирменные

магазины KitchenAid, Riotclothing.ru и Massimo Dutti

# Шрифт RBC Grotesk

Тагир Сафаев

Редакция не несет ответственности за инвестиционные рекомендации, данные аналитиками. Ответственность за инвестиционные решения, принятые после прочтения журнала, несет инвестор. Редакция не имеет возможности вступать в переписку, не рецензирует и не возвращает не заказанные ею рукописи и иллюстрации. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции.

© 000 «БизнесПресс», 2016

# ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ

# **ШЕФ-РЕДАКТОР ПРОЕКТОВ РБК**

Елизавета Осетинская

# ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР RBC.RU И ИА «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»

Роман Баданин

### ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕЛАКТОРА

Ирина Малкова Надежда Иваницкая Владимир Моторин

# АРТ-ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ РБК

Ирина Борисова

# РУКОВОДИТЕЛЬ ФОТОСЛУЖБЫ ОБЪЕДИНЕННОЙ РЕДАКЦИИ РБК

Варвара Гладкая

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЕЖЕДНЕВНОЙ ДЕЛОВОЙ ГАЗЕТЫ РБК

Максим Павлович Солюс

# ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Петр Мироненко Юлия Ярош

# выпуск

Дмитрий Иванов

# РУКОВОДИТЕЛИ НАПРАВЛЕНИЙ — ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

# Банки и финансы

Елена Тофанюк

# Индустрия и энергоресурсы

Максим Товкайло

# Информация

Игорь Терентьев

# Политика и общество

Максим Гликин

## Спецпроекты

Елена Мязина

# РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

# Медиа и телеком

Полина Русяева

# Международная жизнь

Александр Артемьев

## Мнения

Николай Гришин

# Потребительский рынок

Ксения Шамакина

# **Свой бизнес** Владислав Серегин

**Экономика** Иван Ткачев

### ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ LIFESTYLE

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР «РБК LIFESTYLE»

Александр Щуренков

# ШЕФ-РЕДАКТОР

Ирина Урнова

# ОБЪЕДИНЕННЫЙ LIFESTYLE SALES-ОТДЕЛ

### ДИРЕКТОР ПО РЕКЛАМЕ

Виктория Ермакова; vermakova@rbc.ru

# ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

Ольга Ковгунова Юлия Купреева Нина Синякова

# ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ РБК ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Екатерина Сон

# АРТ-ДИРЕКТОР БРЕНДА РБК

Ирина Волошина

# КОРПОРАТИВНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

Людмила Гурей

# КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА РБК

Анна Батыгина; тел. (495) 363-1111, доб. 1342

## ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

Светлана Мельникова Светлана Романова Дмитрий Яшин Оксана Барабанщикова (менеджер по работе с клиентами); тел. (495) 363-1111, доб. 1360

# ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

Андрей Сикорский

# ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ

Анатолий Новгородов

### ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ

Надежда Фомина

# ПРЕДПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА

Дмитрий Калашников

## ПРИЕМ РЕКЛАМНЫХ МАКЕТОВ

Лидия Соколова; тел. (495) 363-1111, доб. 1350; lsokolova@rbc.ru

**Адрес редакции:** 117393 Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1; тел. (495) 363-1111, доб. 1177; факс (495) 363-1125; magazine@rbc.ru

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

**Свидетельство о регистрации** средства массовой информации ПИ № ФС77-63852 от 09.12.2015

Учредитель журнала: 000 «БизнесПресс»

# Издается 000 «БизнесПресс»

117393 Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

# Отдел подписки и распространения:

тел. (495) 363-1101; podpiska@rbc.ru

# Подписные индексы

по каталогу агентства «Роспечать» — **18060**; по каталогу российской прессы «Почта России» — **10773** 

**Отпечатано** в ЗАО «Алмаз-Пресс» 109548 Москва, ул. Шоссейная, д. 4д

Тираж номера 145 000 экз.

Цена свободная

Номер подписан в печать 14.03.2016

# Два лица бизнес-класса



Комфорт и азарт

# Новая KIA **OPTIMA**



The Power to Surprise\*

Новая Kia Optima. Новый взгляд на бизнес-класс. Скорость и стиль. Комфорт и азарт. Новая Kia Optima. Два лица бизнес-класса.



Система кругового обзора с 4 камерами (AVM)



Новый двигатель 2.0 T-GDI (245 л.с.)



Адаптивный биксенон



Беспроводная зарядка мобильного телефона





<sup>\*</sup> Искусство удивлять. \*\* Гарантия 5 лет / 150 000 км действительна на автомобили, реализуемые официальными дилерами 000 «Киа Моторс РУС». Состав пакета отличается для разных моделей. Детальная информация на www.kia.ru.

# Расшифрованный мир



На первый взгляд противостояние между ФБР и компанией Apple выглядит наигранным и даже фальшивым. ФБР хочет, но не может получить доступ к информации в смартфоне убитого террориста. Apple наотрез отказывается разблокировать телефон, игнорируя решение суда и подавая в суды встречные иски. Как верить в реальность происходящего после разоблачений Эдварда Сноудена, раскрывшего каналы и способы сбора такой информации? Заодно перечислив компании, сотрудничающие с властями США в этом направлении, — в их число попали и Apple, и другие технологические гиганты Америки.

Но, возможно, мы неверно понимаем саму суть противостояния. Оказавшись в ситуации, когда банка с червями открыта и запечатать ее нет никакой возможности, власти предложили способ решения проблемы в стиле «риал политик» — признать за ними право получать доступ к такой информации и легализовать наличие «Старшего брата». Не уза-

конить — законы и так им дают это право, — а зафиксировать ситуацию в качестве общественной нормы, раз уж правда выплыла наружу. Это необходимо для совместной борьбы со злом — терроризмом, детской порнографией и уклонением от уплаты налогов, в который раз перечислил типы зла президент США Барак Обама в середине марта, заявив, что «в некоторых случаях» власти должны иметь доступ к информации со смартфонов граждан. Иначе «все будут ходить со швейцарским банком в кармане», — добавил Обама, явно огорчив компании, которые предлагали свою продукцию именно как карманный швейцарский банк.

Одно дело — сотрудничать тихо и негласно, и совсем другое — официально делать и встраивать бреши в безопасности в своих продуктах: к такой реальности технологические компании оказались явно не готовы. Большинство таких компаний основаны и наполнены людьми, взгляды и убеждения которых очень расходятся с убеждениями людей,

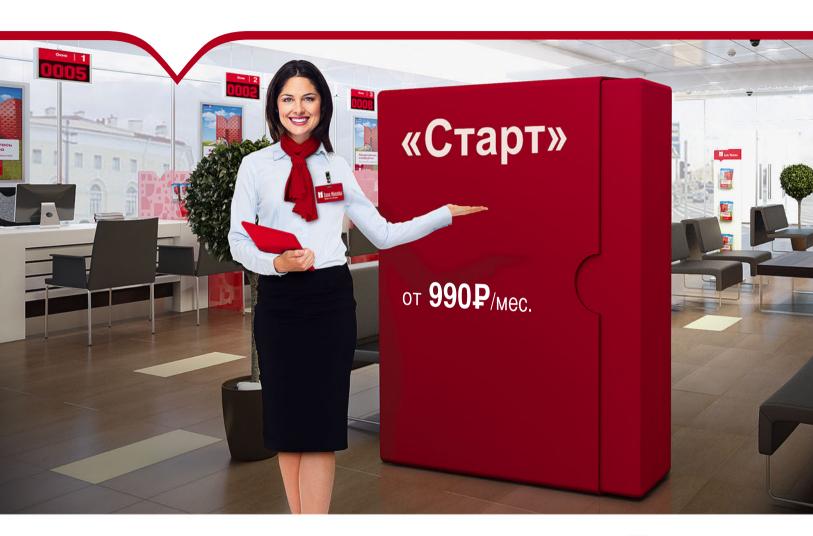
управляющих правоохранительными органами. Вероятнее всего, многие из них не знали о сотрудничестве с властями и многие не в восторге от такого сотрудничества.

Но если раньше находить оправдание можно было в том, что компании идут на это просто потому. что им «выкрутили руки», то полностью разделять ответственность за возможные нарушения и злоупотребления в области слежки за гражданами компании просто не хотят. «Должно ли государство получить возможность заставить нас создавать и другие способы для слежки, такие как запись разговоров и отслеживание местонахождения?» - говорится в заявлении главы Apple Тима Кука. Оптимисты в лице того же Кука считают, что сдаваться легко нельзя и надежда на отмену опасных для общества законов все же есть.

В глазах пессимистов или прагматиков исход этого противостояния выглядит предрешенным: власть получит то, что хочет. Реалисты — или параноики, как посмотреть, - давно оставили попытки остановить вторжение государства в Сеть. «Призыв к криптографическому вооружению» — так называется предисловие Джулиана Ассанжа к опубликованной в 2012 году книге «Шифропанки: свобода и будущее интернета». Шифрование данных — единственное оружие борьбы со слежкой и контролем, считают Ассанж и его союзники. Только браузер Тог и шифрование PGP, соглашается с ними Сноуден. Правда, эта борьба в итоге может привести к жизни в осажденном посольстве или тайному бегству в далекую страну.

главный редактор Валерий Игуменов

# Обслуживание бизнеса в надежном банке!







**www.bm.ru** 8 (800) **200-23-26** 

Предложение действительно только в рамках Тарифного плана «Оптимальный» при подключении пакета услуг «Новый клиент». Готовая коробка услуг расчетно-кассового обслуживания «Старт» собрана из пакетов Тарифного плана «Оптимальный»: лимит «Стандарт» пакет услуг «Базовый». Стоимость коробки «Старт» 990 руб./мес. действует для всех регионов присутствия Банка, за исключением Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Выборга, Южно-Сахалинска, Владивостков и Находки, стоимость коробки «Старт» 1100 руб./мес. действует для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Полная информация о действующих тарифах и услугах Банка Москвы представлена на сайте www.bm.ru ОАО «Банк Москвы». Генеральная лицензия Банка России № 2748 от 10.08.2012. Реклама





# Upd: Avito: бесплатная доска объявлений ценой \$2,7 млрд

Основанная шведами Йонасом Нордландером и Филипом Энгельбертом в 2007 году онлайн-доска бесплатных объявлений Avito пополнила совсем короткий список российских интернет-компаний, стоимость которых исчисляется в миллиардах долларов, писал журнал «РБК» в декабре 2015 года (№12, с. 68). Увеличив свой пакет до 70% акций, южноафриканский холдинг Naspers оценил компанию в \$2,7 млрд. В феврале 2016 года стало известно, что в конце прошлого года Avito выплатила акционерам первые в своей истории дивиденды в размере \$230 млн, потратив на это 95,8% накопленной прибыли компании.

# Upd: Почему не едет АвтоВАЗ

Контракт Бу Андерссона на посту президента АвтоВАЗа истекал в декабре 2016 года. Помимо прочих задач он должен был вернуть бренду Lada 20% российского рынка автомобилей, писал журнал «РБК» в феврале 2016 года (№2, с. 62). Задача была непростой: несмотря на девальвацию рубля и рост цен на иномарки, АвтоВАЗ продолжал снижать продажи машин. Терпение у акционеров кончилось: в начале марта глава «Ростеха» Сергей Чемезов заявил в интервью The Wall Street Journal, что согласился с франко-японским альянсом Renault-Nissan по вопросу отставки Андерссона. «Сейчас нам нужен другой человек. Это все», — сказал Чемезов.





# Upd: Полусладкая монополия

Компания «Мистраль Алко» вошла в рейтинг самых быстрорастущих компаний России благодаря тому, что ее основной владелец Беслан Агрба резко увеличил поставки в Россию вина из Абхазии, писал журнал «РБК» в декабре 2015 года (№12, с. 44). В прошлом году в Россию было поставлено около 20 млн бутылок абхазского вина, почти все они были произведены Сухумским винным заводом. Как сообщила газета «Ведомости», в этом году Агрба стал владельцем 50% этого завода, выкупив 40% доли 000 «Вина и воды Абхазии» у местного бизнесмена Левана Тужбы. В 2016 году завод планирует увеличить производство на 10%.





# Обслуживание на борту

Комфортабельный салон класса Комфорт расположен между классами Бизнес и Эконом на бортах лайнеров Boeing 777-300ER.





# Преимущества в аэропорту

Для пассажиров, путешествующих классом Комфорт, увеличена норма провоза багажа — 2 места багажа весом не более 23 кг и 1 место ручной клади до 10 кг.



23 кг 23 кг 10 кг

Новые широкие кресла\* обеспечивают высокий уровень комфорта, а их конфигура-ция, выполненная по технологии Shell (Раковина), и увеличенное расстояние между креслами\*\* дают Вам больше личного пространства и возможность удобно расположиться, не мешая соседу. Монитор с диагональю 10,6 дюймов новой системы ног, большой раскладывающийся столик и индивидуальная система подсветки позволит Вам не только отдохнуть во время полета, но и с комфортом работать. Кресла оснащены инновационным сдвигает Вас вперед, обеспечивая максимальный комфорт. За счет этого ни и не мешает Вашему личному комфорту.



# Программа лояльности

# Больше миль за полет:

для участников программы «Аэрофлот Бонус», выбирающих класс Комфорт, действуют специальные правила начисления миль.

ло 200% миль

программы «Аэрофлот Бонус»



В классе Комфорт перед взлетом мы предложим напиток, а во время полета Вы сможете насладиться горячими блюдами из меню класса Бизнес, приготовленными

Пассажирам класса Комфорт предлагаются дорожные наборы. Если перелет будет длиться больше трех часов или Вы следуете ночным рейсом, Вам предложат плед и подушку.

Класс Комфорт доступен в зимний сезон - 2015/2016 на рейсах по направлениям: Тель-Авив, Бангкок, Гонконг, Пхукет, Пекин, Шанхай, Ханой, Хошимин, Хабаровск, Южно-Сахалинск.

В летний сезон - 2016 по направлениям: Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Тель-Авив, Бангкок, Гуанчжоу, Сеул, Пекин, Шанхай, Гонконг, Владивосток, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск.



<sup>\*</sup> Ширина кресел класса Комфорт – 48,8 см, Экономического класса – 40,6 см. \*\* Шаг между рядами кресел класса Комфорт – 96,5 см, Экономического класса – 81,3 см.

# ТЕНДЕНЦИИ

**50**%

# плюс одна акция «Башнефти

(из возвращенных АФК «Система» государству 75% плюс две акции) могут быть выставлены на продажу в 2016 году — Башкирия отказывается продавать свой пакет.



«Когда будут представлены условия приватизации «Башнефти», да, нам будет интересен этот актив».

**Вагит Алекперов,** президент и совладелец ЛУКОЙЛа, интервью РБК

**50%** плюс одна акция сбербанка останется в собственности государства, заявил президент владимир путин во время встречи с руководством центробанка и минфина.



18,9% акций алмазного монополиста АЛРОСА могут быть выставлены на продажу в 2016 году, сообщил «Интерфакс» со ссылкой на письмо главы Росимущества Ольги Дергуновой премьер-министру Дмитрию Медведеву.



19,5 млрд руб.

акций компании «Роснефть» будут проданы стратегическому инвестору: как рассказали РБК два чиновника правительства, директиву о подготовке к приватизации нефтяной компании 20 февраля подписал первый вице-премьер Игорь Шувалов.



«Как поднять эффективность продажи госпакета «Роснеф-ти»?.. Надо дождаться, когда цена на нефть будет \$100. Но думаю, что надо принимать во внимание и другие обстоятельства, в частности доходы для бюджета».

**Игорь Сечин**, президент «Роснефти», февраль 2016 года (цитата по «Интерфаксу»)

490 млрд руб. МОЖЕТ ПРИНЕСТИ В БЮДЖЕТ ПРОДАЖА АКЦИЙ «РОСНЕФТИ», ЗАЯВИЛ В ГОСДУМЕ СТАТС-СЕКРЕТАРЬ — ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ФИНАНСОВ РФ ЮРИЙ ЗУБАРЕВ.

\$500 млн дополнительных инвестиций вложит «РОСНЕФТЬ» в РАМКАХ СОГЛАШЕНИЯ С ВЕНЕСУЭЛЬСКОЙ КОМПАНИЕЙ PDVSA О РАЗРАБОТКЕ НЕФТЯНОГО ПОЯСА ОРИНОКО. ДОЛЯ «РОСНЕФТИ» В ПРОЕКТЕ РЕТКОМОNAGAS УВЕЛИЧИТСЯ ПРИ ЭТОМ С 16,7 ДО 40%.

800 млрд руб.

предлагает привлечь Минфин в федеральный бюджет в 2016 году (эта цифра включает в себя возможный доход от продажи акций «Роснефти»).

**33,2** млрд руб. ЗАЛОЖЕНО В ЗАКОН О БЮДЖЕТЕ НА 2016 ГОД.

**5 млрд руб.** ПОЛУЧИЛ БЮДЖЕТ В 2015 ГОДУ.

**256,1** млрд руб. ПОСТУПИЛО В БЮДЖЕТ В 2010-2014 ГОДАХ.

ЪОТО: DEPOSITPHOTOS; ЕКАТЕРИНА КУЗЬМИНА ДЛЯ РБК; АЛЕКСЕЙ ДАНИЧЕВ, РАМИЛЬ СИТДИКОВ ∕ МИА «РОССИЯ СЕГОДНЯ»

# Volkswagen Multivan. Путешествие бизнес-классом





Электроскладывание и обогрев наружных зеркал



LED¹ фары с автоматическим омывателем



Камера заднего вида Rear view²



Car-Net App Connect и USB<sup>3</sup>



Поворотные сидения и удобный столик



Электропривод задней двери

Успех в бизнесе часто зависит от правильного и своевременного решения. Volkswagen Multivan представляет целый набор продуманных решений для вашей семьи и бизнеса: от современной инфомедиасистемы с возможностью подключения мобильных устройств до салона, не уступающего по комфорту салону самолёта бизнес-класса, от функции автоматического открытия багажника и многочисленных ассистентов безопасности до адаптивной подвески и полного привода нового поколения. Ваше время стоит слишком дорого, чтобы тратить его на сравнение, выбирайте лучшее — Volkswagen Multivan. Выбор тех, кто привык получать всё и сразу.



\$160 млн получат от Пентагона компании Aerojet Rocketdyne и United Launch Services на разработку альтернативы российским ракетным двигателям РД-180, которые используются на ракетах-носителях Atlas V. сообщил портал SpaceNews.

в год теряет UBER B КИТАЕ, пытаясь привлечь клиентов низкими ценами, сообщил агентству Reuters глава Uber Трэвис Каланик. При этом, по его словам, деятельность сервиса в США уже прибыльна.

15 ТЫС. ГАРНИТУР ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ HTC VIVE БЫЛО ПРО-ДАНО В ПЕРВЫЕ 10 МИНУТ ПОСЛЕ НАЧАЛА ПРИЕМА ПРЕДЗАКАЗОВ. ПРИ ТОМ ЧТО РЕКОМЕНДОВАННАЯ РОЗНИЧНАЯ ЦЕНА В США СОСТА-BИТ \$799. В ЕВРОПЕ — €899.





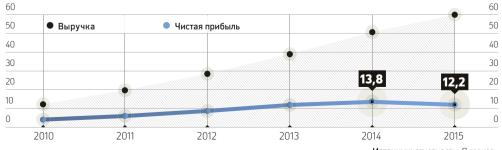
# Apple против ФБР

Компания Apple отказалась выполнить требование ФБР и предоставить возможность взломать смартфон одного из участников теракта в Сан-Бернардино, во время которого террористы убили 16 и ранили 24 человека. Глава Apple Тим Кук опубликовал на сайте компании обращение, в котором заявил, что запрос ФБР угрожает безопасности клиентов компании, последствия такого прецедента «находятся далеко за рамками правового поля». Позицию Apple поддержали руководители многих крупнейших технологических компаний США, включая Google, Facebook и Twitter. У ФБР и Apple есть решения судов, занимавших их сторону. Теоретически последнее слова в противостоянии остается за Верховным судом США.

**€11** млрд увела от налогов компания Google в 2014 году, использовав в качестве «прослоек» голландские и ирландские компании, сообщил Reuters со ссылкой на отчетность Google Netherlands Holdings B.V. Представитель Google заявил агентству, что компания при этом не нарушила налоговое законодательство стран, в которых ведет операции.

**8** млрд видео в сутки просматривают пользователи Snapchat, сообщил инвесторам основатель компании Эван Шпигель, которого цитирует Bloomberg. За минувший год это число выросло в 5 раз. Ежедневная аудитория приложения превышает 100 млн пользователей, в основном это жители США в возрасте от 18 до 34 лет (41% аудитории).





Источник: отчетность «Яндекса»

составило падение чистой прибыли «Яндекса» в 2015 году: показатель снизился впервые с выхода компании на ІРО в 2010-м. Компания заявляет, что оно обусловлено прежде всего изменением курсов валют.

# БЕЗУПРЕЧНЫЙ СТИЛЬ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ БЕЗУПРЕЧНЫХ ДЕТАЛЕЙ.

Комплекты оригинальных летних колес и аксессуары BMW

www.bmw.ru



HOBAЯ СТИЛЬНАЯ ЛЕТНЯЯ КОЛЛЕКЦИЯ ОРИГИНАЛЬНЫХ КОЛЕС И АКСЕССУАРОВ НА SUMMER.BMW.RU.

























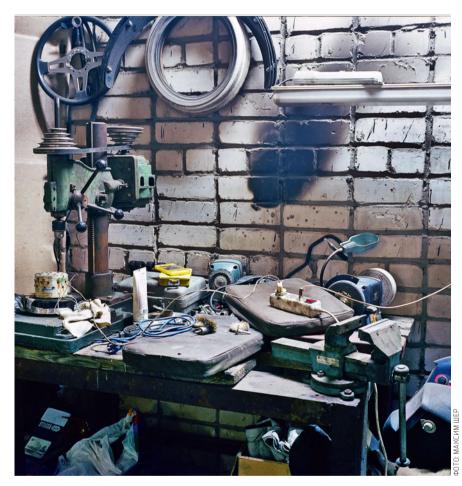


Facebook.com/BMWRussia

**ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА** 

# Выживание в гараже

Неофициальная «гаражная экономика» помогает людям строить бизнес без помощи государства. Жители российской провинции зачастую занимаются промыслами, которые мало изменились с XVIII века. Проблемы возникают, когда власть начинает их замечать



В Москве сносят знаменитый «Шанхай» — огромный гаражный комплекс, занимающий почти 50 га на задворках МГУ. В отличие от ларьков у метро снос без малого 10 тыс. гаражей, почти в каждом из которых велась весьма активная деятельность, проходит практически незаметно. Нет даже массового возмущения самих «гаражников», многие из которых вложили в обустройство мастерских куда больше 100–200 тыс. руб, обещанных властями в качестве компенсации. Такое спокойствие трудно представить, например, в Ульяновске или Тольятти. Различие с Москвой кардинальное:

если для столицы гаражная деятельность — это маргинальный анклав, то для провинции — основа выживания значительной части населения. Само явление «гаражной экономики» связано с необходимостью выживать самостоятельно — без надежды на власть, государственные институты, создаваемые крупным бизнесом рабочие места и прочее.

# СЛОБОДСКИЕ ПРОМЫСЛЫ

«Гаражная экономика» имеет мало общего с экономикой в общепринятом понимании, хотя и создает услуги и товары. Это не история про деньги, бизнес,

38

млн человек в России заняты «непонятно чем». Как заявила в 2013 году на конференции в НИУ ВШЭ вице-премьер правительства РФ Ольга Голодец, «из 86 млн граждан трудоспособного возраста только 48 млн работают в секторах, которые нам видны и понятны. Где и чем заняты все остальные, мы не понимаем».

капитал, а история про социальные связи, промыслы и уважение. В поисках работы в гаражи люди стали массово уходить с середины 1990-х. Наиболее активно процесс происходил в бывших заводских слободах, которые массово создавались в советское время вокруг крупных заводов. Это были полноценные мини-поселения с собственной ведомственной инфраструктурой — школами, больницами, детскими садами, турбазами и тд.

Подобные структуры оказались обречены на распад из-за очевидной экономической неэффективности — для их функционирования были необходимы внешние ресурсы. Там, где их не оказалось, люди обратились к промыслам как универсальной практике выживания, проверенной временем, — такая модель деятельности в практически неизменном виде сохранялась как минимум с XVII века. На распространенность промыслов не оказывали заметного влияния изменения государственного устройства, актуальная риторика или гонения. Например, в 1930-е годы промысловая кооперация обеспечивала до 75% оборота легкой промышленности. а к началу 1980-х годов доля «неформальных» доходов в структуре доходов домохозяйств доходила до 40%. Менялся только способ мимикрии промысловой деятельности, но не сама ее суть -

 $\rightarrow$ 

Новая кофемашина Miele серии СМ7
Мятный чай для нее. Макиато для него.
Оба любят погорячее.





# ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА

нет принципиальной разницы между деятельностью крестьянина XIX века, который в собственной избе вязал лапти на продажу, и «гаражником», создающем в гараже шкафы-купе или ремонтирующем машины.

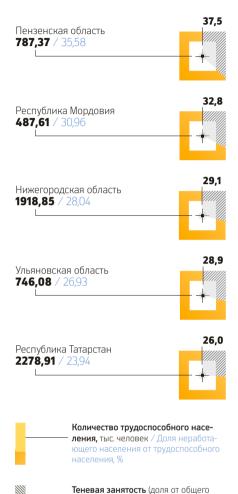
В бывших заводских слободах были все необходимые условия — опыт «шабашек», материальные ресурсы, зачастую получаемые с самого завода, необходимые социальные связи, профессиональные навыки. Значительная часть активного населения в этих условиях превратилась в профессиональных промысловиков, выпадая из поля зрения и учета власти. Гаражные дяди Васи превращались в профессиональных ремесленников. токари и слесари — в кустарей, они заводили собственные мастерские по производству запасных частей, кто-то открывал мебельные производства и т.п. Процесс хорошо иллюстрирует динамика роста количества «невидимых» для государства, неучтенных официальной статистикой людей трудоспособного возраста. С конца 1990-х годов в регионах их число выросло в 2-5 раз, в некоторых регионах таковых насчитывается более 50% (юг России), а в большинстве регионов Поволжья — от 20 до 45%. Далеко не все промысловики «невидимы» на 100%, часть демонстрирует некий учетный статус: ИП, 000, квазизанятость («чтобы трудовая книжка лежала») и т.д. Но внешний статус сути не меняет: от государства промысловики ничего не требуют и не ждут, в его декларированных институтах не нуждаются.

В реальности работают совсем другие институты. Трудовое взаимодействие чаще всего основывается на артельном принципе (распределение дохода согласно трудовому участию), сбыт осуществляется с использованием социальных связей. Важнейшей составляющей успешной деятельности оказывается личное мастерство, обучение происходит за счет прямой передачи опыта, регулирование деятельности — с помощью понятий, а регулятором статуса является уважение.

## ИНТЕРНЕТ-КУСТАРИ

Независимость «гаражной экономики» от государства помогает обеспечивать интернет, позволяющий неограниченно расширять социальные связи. Серьезный рост гаражного сектора в последние

## САМЫЕ «ГАРАЖНЫЕ» РЕГИОНЫ



**Источник:** фонд «Хамовники»

ния). %

пять лет во многом связан не только с кризисом, уменьшением количества внешних ресурсов, заставляющими искать способы выживания самостоятельно, но и с тем, что появившиеся в Сети сервисы взаимодействия отлично вписались в промысловую логику и глобализовали ее.

количества трудоспособного населе-

Сайты бесплатных объявлений и соцсети позволили значительно расширить охват сетей сбыта, а канал YouTube стал отличным способом демонстрации мастерства. Кроме того, различные сервисы позволили легко организовывать распределенные мануфактуры: диспетчерские, службы такси, рассеянные производства.

Фактически другие организационные структуры и институты оказались попросту не нужны — все необходимое уже есть, причем гарантированно гибкое к внешним условиям.

Власть все чаще видит угрозу в сложившейся ситуации, так как происходящие процессы не вписываются в ее нормативную логику, в которой нет места самостоятельно выживающим людям. Силовая стратегия — давить, пытаться превратить в некий бизнес», запрещать, сносить — активно реализуется сейчас практически повсеместно, хотя в условиях снижения ресурсной базы и выглядит по крайней мере сомнительной. Промысловики, которые лишаются возможности работать, — это обуза для государства: найти им работу в привычной экономике крайне сложно.

Подобный убыток совершенно не принципиален для Москвы, где от «гаражников» в глобальном смысле ничего не зависит, а количество ресурсов огромно. Но что, если с «гаражниками» и прочими промысловиками начать бороться, например, в Ульяновске или Тольятти, где они составляют до трети трудоспособного населения? На уровне регионов на радикальные меры мало кто пойдет. Скорее наоборот — в «гаражной столице» страны, Ульяновске, экономические проблемы заставили региональную власть действовать в логике «гаражников»: вместо сноса гаражей объявили гаражную амнистию, став не регулятором деятельности, а источником ресурсов. Причина проста: если в отличие от Москвы нечего раздавать, остается лишь дать возможность выживать самостоятельно.

АЛЕКСАНДР ПАВЛОВ,

научный сотрудник фонда поддержки социальных исследований «Хамовники»

⊅ОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА АЛЕКСАНДРА ПАВЛОВ⊅

# Безопасность или «безопасность»?



# Кавычки не для вашего Audi

Оригинальные и «оригинальные» детали похожи только на первый взгляд. Подлинным воплощением безопасности, надежности и качества являются только запасные части, специально разработанные для вашего Audi по строгим стандартам концерна AUDI AG. Уверенно двигайтесь вперед, не ограничивая возможности своего автомобиля. Позвольте вашему Audi оставаться безупречным в каждой детали.

Всегда выбирайте оригинальные запасные части.



эпизод

# Маска из будущего

**ТЕКСТ**: АЛЕКСЕЙ ЯБЛОКОВ

В начале марте Facebook объявил о покупке белорусского приложения Masquerade (MSQRD), которое позволяет в реальном времени накладывать на изображение лица пользователя маски актеров, певцов и рисованных персонажей и загружать эти фото и видео в соцсети. Сумма сделки не разглашалась, опрошенные РБК эксперты осторожно говорят о нескольких миллионах долларов

Марк Цукерберг объявил о покупке через видео в маске Железного человека, а создатели MSQRD теперь будут работать в лондонском офисе Facebook. За три месяца (приложение появилось в App Store в декабре прошлого года) его скачали почти 16 млн пользователей. При этом «Маскарад» — далеко не единственное приложение, позволяющее пользоваться «виртуальными масками». Поиск в App Store выдает полтора десятка схожих по функциям программ: Doodle Mirror, Masque Pro, FaceGoo HD, FaceMe и многие другие. У всех приблизительно одинаковый интерфейс, единственное отличие этих приложений от белорусского — в них нет столь богатого выбора масок (пользователи MSQRD также отмечают высокое качество 3D-моделирования). Большинство изданий, освещавших сделку, старались сами объяснить случившееся, поскольку представители Facebook от комментариев уклонились. Портал Re/Code напомнил читателям, что Цукерберг долго и безуспешно пытался приобрести похожее приложение Looksery,

разработанное на Украине, которое



купил Snapchat (который в свою очередь не отказался продаться Facebook). Дело явно не только в уязвленных амбициях. Facebook последовательно скупает технологии и специалистов в области обработки изображений. В 2014 году за \$2 млрд он купил компанию Oculus VR, создавшую очки виртуальной реальности Oculus Rift. Как объяснил в своей сети

Цукерберг, чтобы «делиться с друзьями в сети не только воспоминаниями, но и всеми ощущениями и приключениями». В январе 2015 года Facebook купил компанию QuickFire Networks, разработавшую передовой формат конвертирования и сжатия мобильного видео. В июле того же года — израильскую Pebbles, которая занимается виртуальной реальностью, в частности вопросом «цифрового осязания» предметов при помощи специальных перчаток. А в марте 2016 года в команду Facebook влилась компания Surreal Vision, которая придумала оцифровывать предметы, а затем встраивать их трехмерные изображения в любую среду, создавая так называемую смешанную реальность. В этом контексте приобретение белорусского Masquerade выглядит совершенно иначе: очевидно, Facebook озабочен созданием новой, могучей команды для создания принципиально новых технологий в сфере социальных медиа. Возможно, впереди у пользователей самой многолюдной в мире соцсети полное погружение в виртуальную реальность: возможность здороваться за руку через мобильный телефон, смотреть на мир глазами друзей. А дальше кто знает? Может быть, буквы как таковые станут не нужны вовсе. Останутся только оцифрованная Вселенная и виртуальные пользователи — в масках от белорусских разработчиков.

О покупке MSQRD Цукерберг объявил в маске



SIMPLY CLEVER ŠKODA



# НОВЫЙ ТЫ. НОВЬІЙ ŠKODA SUPERB.



Совершенные формы в дизайне, невероятный простор в салоне и премиальные технологии: передние фары с системой Smart Light Assist\*, адаптивная подвеска, электропривод крышки багажника и многое другое.

**ŠKODA Superb** изменился. А ты готов открыть себя заново? Смелее. Это того стоит!



Задние светодиодные фонари



Адаптивный круиз-контроль с ассистентом движения по полосе и системой контроля слепых зон



Новые высокотехнологичные двигатели



Новая мультимедийная система с функцией Wi-Fi

Запишитесь на тест-драйв в салонах официальных дилеров **ŠKODA.** 

<sup>\*</sup>Система интеллектуального управления светом.

# НАЧНИ БИЗНЕС СЕЙЧАС

Истории людей, создавших успешные компании в кризис

КАК ВЫГЛЯДИТ САМАЯ РАЗУМНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ В КРИЗИС? СОКРАТИТЬ РАСХОДЫ, НЕ НАНИМАТЬ ПЕРСОНАЛ, ОСТАНОВИТЬ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ, ЭКОНОМИТЬ И ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ МАЛЫМ — ТАК ПОДСКАЗЫВАЕТ ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ. НО САМАЯ РАЗУМНАЯ СТРАТЕГИЯ — СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЕДИНСТВЕННАЯ И ДАЖЕ, ВОЗМОЖНО, НЕ САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ. ОБ ЭТОМ ГОВОРИТ ОПЫТ РАБОТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ РЕШИЛИ НЕ ОСТОРОЖНИЧАТЬ

### ТЕКСТ: ВАЛЕРИЙ ИГУМЕНОВ

В этом номере мы собрали истории людей и компаний, начавших новый бизнес в разгар экономической депрессии, — кризиса 2008–2009 годов, который завершился сравнительно быстро, или нового кризиса, продолжающегося прямо сейчас. У всех них были веские основания и разумные причины, по которым начинать бизнес было не нужно, и совсем мало аргументов в пользу такого решения. Тем не менее они рискнули.

Американцы Гарт Селф и Питер Оуэн Эдмундс, основатели «Русских башен», строили не просто новую компанию — они создавали новую модель бизнеса, которой в России, по сути, еще не было. Как не было доказательств, что эта модель «полетит»: сотовые вышки в стране возводили сами операторы, которые не считали нужным отдавать это строительство на откуп сторонним компаниям. Начав бизнес в кризис 2009 года, Селф и Оуэн Эдмундс серьезно рисковали, но тот же кризис им помог: во время спада сотовые операторы задумались, на чем можно сэкономить. «С этой точки зрения спад в экономике сыграл нам на руку», — вспоминает Оуэн Эдмундс. Сегодня «Русские башни» — владелец крупнейшего в стране парка сотовых башен, у которого есть шанс стать абсолютным лидером этого рынка.

Основатели «Мосигры» в кризис 2008 года лишились источников дохода: Дмитрий Борисов несколько месяцев сидел без работы, у Дмитрия Кибкало резко сократился поток заказов на его прежней работе. Продажа настольных игр в самом начале была лишь случайным эпизодом, который вообще не должен был становиться бизнесом. Но, к удивлению основателей «Мосигры», их предприятие в первом после основания году заработало 30 млн руб. выручки. Дальше больше: в течение следующих трех лет они открыли более 70 магазинов и чуть не надорвались. Выручил компанию новый кризис: в 2015 году выручка «Мосигры» выросла сразу на 30%, до 730 млн руб.

Бизнес Андрея Кривенко и вовсе вырос из его поступка, который можно посчитать необдуманным и даже капризным. В самый разгар кризиса, осенью 2008-го, Андрей уволился с должности топ-менеджера просто потому, что собственники компании не захотели продвинуть его с поста финан-

сового директора на пост генерального. Уйти в буквальном смысле в никуда, когда вокруг падают мировые рынки, будущее не сулит ничего хорошего, а на руках двое детей, ипотека и всего около 1 млн руб. сбережений? Мягко говоря, этот поступок не выглядел разумным решением. Но именно он послужил толчком к созданию бизнеса, который открывает по новому магазину каждый день и по итогам минувшего года заработал почти 5 млрд руб. выручки. «У нас кризиса нет совсем», — рассказывает Андрей Кривенко.

Не совсем честно приводить в пример только бизнесы, основанные в прошлый кризис, который закончился так быстро и давно стал историей? Сеть магазинов хозяйственных товаров «Мосхозторг» начала активно развиваться летом 2015 года. В середине марта этого года у нее было уже 22 магазина в Москве, в том числе на лучших торговых улицах, на местах, освобождавшихся отделениями банков и бутиками. «Мосхозторг» в этом смысле — отличная иллюстрация того, как один и тот же кризис убивает одни бизнесы и дает жизнь другим.

Нынешняя экономическая депрессия создает возможности и для совсем новых моделей бизнеса, таких как новые сервисы, построенные по модели компании Uber. С помощью онлайн-платформ для фрилансеров жители крупных российских городов могут решить почти любую бытовую проблему — от протекающего крана до ремонта техники и домашней уборки. По данным Boston Consulting Group, в 2016 году объем созданной ими «цифровой экономики» в странах «Большой двадцатки» составит 4,2 трлн, в отдельно взятых США — 600 – 700 млрд. В России этот рынок пока достоверно не измерен и не изучен, но на нем уже успешно работают десятки компаний, а общие обороты рынка оцениваются в десятки миллиардов рублей.

Все равно не чувствуете себя в силах начать новый бизнес? Присоединяйтесь к уже работающему: те же новые сервисы позволяют подрабатывать в свободное время и заработать на жизнь, если возникнут проблемы с основным местом работы, а заодно и дают уверенность в собственных силах и возможностях.

# ИГРА НА ПОНИЖЕНИИ

БИЗНЕС «МОСИГРЫ» РАЗВИВАЕТСЯ ПО ПАРАДОКСАЛЬНОМУ СЦЕНАРИЮ: КРИЗИСЫ УЛУЧШАЮТ ЕЕ ПОКАЗАТЕЛИ. НАЧАВ В 2008 ГОДУ, КОМПАНИЯ БЫСТРО РОСЛА ДО 2012-ГО. ЗАТЕМ НАСТУПИЛИ ТРИ САМЫХ ТРУДНЫХ ГОДА В ЕЕ ИСТОРИИ, А В 2015 ГОДУ ДЕЛА У «МОСИГРЫ» ВНОВЬ ПОШЛИ НЕПЛОХО

ТЕКСТ: ЕЛИЗАВЕТА СУРГАНОВА

В ноябре 2009 года в подвале рядом с Таганской площадью открылся первый магазин «Мосигра» — один из тогда немногих в столице, торгующий только настольными играми. Его ассортимент был невелик — около 50 игр, но весь ноябрь и декабрь у подвала выстраивались очереди, работать в зал выходили все сотрудники компании — от руководителей до кладовщиков. «Иногда продавали прямо с грузовика, — вспоминает один из основателей «Мосигры» Дмитрий Кибкало. — Это было сумасшествие, настольные игры переживали свой пик».

Основать «Мосигру» Дмитрия Кибкало и Дмитрия Борисова заставил кризис. В 2008 году Борисов потерял должность управляющего в загородном клубе и несколько месяцев не мог найти работу. У Кибкало работа была — правда, в ивент-агентстве, объем заказов которого начал иссякать. Идея нового бизнеса появилась случайно.

В детстве отец играл с Кибкало в настольную игру, придуманную в его студенчестве на мехмате МГУ, она называлась «Шакал», и в ней надо было искать пиратское золото. Кибкало давно мечтал сделать ее в подарок отцу: нашел художницу, которая нарисовала ему макет, типографию, которая готова была его напечатать, и на тогда малоизвестном китайском сайте Alibaba. сот заказал фигурки пиратов и «золото».

Правда, штучный тираж оказался дороже оптового, и Дмитрию пришлось заказать 100 экземпляров «Шакала». Часть он раздарил, а остатки решил продать через интернет.

Онлайн-магазин «Мосигра» Кибкало и Борисов открыли в ноябре 2008-го, закупив в довесок к «Шакалу» еще порядка 20 наименований игр. И неожиданно для себя столкнулись с большим интересом к их товару. Первые заказы Борисов доставлял сам, за день успевая развезти около

только отбили первоначальные вложения (более 500 тыс. руб. из своих накоплений и занятых средств), но и заработали. И к началу 2009 года поняли, что нащупали какой-то важный тренд. Многие покупатели интересовались, можно

20 игр. К концу декабря 2008-го партнеры не

Многие покупатели интересовались, можно ли где-то посмотреть на игру перед покупкой. Кибкало нашел недорогую комнату на станции метро «Белорусская», хотя в ней не было отдельного входа и были неудобные часы работы (с 10:00 до 19:00), продажи «Мосигры» удвоились — примерно до 1 млн руб. в месяц.

Партнеры поняли, что им нужно больше офлайновых точек. Начали с «островка» в ТЦ «Охотный Ряд», но это не сработало: людям было неудобно смотреть игры на небольшом пространстве и выбирать их на бегу. После долгих поисков остановились на подвальном помещении на Таганской площади. «120 тыс. руб. в месяц — тогда казалось, что это очень большие деньги, — смеется Кибкало. — Но в итоге такой дешевой аренды у нас больше никогда не было».

С открытием первого магазина подгадали удачно: оно выпало на высокий сезон, а Таганка оказалась очень проходным местом. В 2009 году «Мосигра» получила более 30 млн руб. выручки. «У меня на наемной работе зарплата была 60 тыс. руб., а тут миллионы, вспоминает Кибкало. — К тому же ты свободен, у тебя есть ощущение, что ты сам дергаешь за все рычаги». Быстрый успех вскружил голову. Компания начала проводить специальные «игротеки», выходить на крупные мероприятия и музыкальные фестивали типа «Пикник «Афиши» и «Нашествие». С 2010 по 2012 год Кибкало и Борисов открыли более 70 магазинов, в том числе по франшизе. Но затем экономика страны пошла вверх, и люди стали интересоваться не только домашними развлечениями.

-СОВЛАДЕЛЕЦ «МОСИГРЫ» ДМИТРИЙ КИБКАЛО (НА ФОТО СПРАВА) ЗА МЕСЯЦ ОСВАИВАЕТ НЕСКОЛЬКО ДЕСЯТКОВ НОВЫХ НАСТОЛЬНЫХ ИГР



# 7 млрд руб.

в год — объем российского рынка настольных игр, по оценке «Мосигры»

# 730 млн руб.

выручка «Мосигры» от продажи и производства игр в 2015 году

# 1 млн

коробок с играми в год продает компания, до 50% — в декабре—феврале

# **1500**

активных позиций в ассортименте компании

после кризиса «Мы думали, что так и будем увеличивать выручку в несколько раз в год, признается Кибкало. — Вложили уйму денег, открыли кучу магазинов, но получили по шапке, когда кризис кончился. К 2012 году мы накопили какой-то жирок, но за год весь его проели». В следующие три года «Мосигра» еле-еле сводила концы с концами, занималась оптимизацией бизнеса: vpезала расходы на аренду, зарплаты, перезаключала договоры с поставщиками игр. «Каждый день была война, каждое лето, а лето — это пик «несезона», мы думали: только бы дотянуть до ноября», вспоминает Кибкало. Компания начала думать, какие ошибки совершила, и главной из них была признана экспансия в регионы.

В Челябинск, Уфу, Нижний Новгород, Екатеринбург шли без опыта и знаний, думая, что выручка там будет сопоставима с московской, говорит он. Ставили столичные цены, предлагали высокие зарплаты и не экономили на аренде. Когда выяснилось, что люди в регионах не готовы тратить на игры столько же, сколько в Москве, почти все местные магазины первой волны пришлось закрыть. Региональная экспансия стала самым дорогим экспериментом компании, признается Кибкало: только на открытие магазинов потратили 12 млн руб., не считая трат на попытки вывести их в плюс.

Однако выход в регионы позволил «Мосигре» расширить бизнес и дал важный опыт для работы с франчайзи. Франшиза у компании появилась в 2009 году — через «Яндекс» партнеров нашли киевские предприниматели, которые хотели открыть магазин игр и предложили «Мосигре» стать их поставщиком. Взамен Кибкало и Борисов предложили сделать сайт и открыть магазин под вывеской «Мосигры».

Франчайзи не платили ни вступительный взнос, ни роялти, но обязались работать с единственным поставщиком игр — «Мосигрой», которая брала комиссию в размере 15%. «Это был понятийный франчайзинг, на коленке, — объясняет Кибкало. — Он был нужен, чтобы захватить рынок в тех городах, в которые мы сами тогда не дотянулись бы». В 2012 году осознали, что схема не работает: франчайзи не только работали с другими поставщиками, но часто и продавали другой товар под вывеской «Мосигры».

Владельцы компании пересмотрели правила, введя фиксированные роялти — 15 тыс. руб. с точки в месяц (в среднем около 5% выручки в регионах). Несколько франчайзи не согласились с условиями и ушли открывать свои магазины, но пара из них позже вернулась, рассказывает Кибкало: «Выяснилось, что вывеска «Мосигры» дает им примерно половину продаж». У популярности были и минусы. вспоминает он: «К нам начали приходить за франшизой много людей, которые думали, что это легкие деньги и что все само полетит. Потом у них были к нам претензии, что у них не было таких же феерических цифр». Пришлось делать отбор франчайзи строже: до 2014 года по франшизе в год открывалось по 10-15 магазинов, после — всего по пять.

энтузиасты В своей основе «Мосигра» — почти семейная компания. Часть сотрудников — бывшие однокурсники Кибкало по мехмату МГУ, часть — партнеры по футбольной команде. Многие из тех, кто занимает руководящие должности в компании, начинали с курьеров и обычных продавцов. «У нас небольшая текучка, — рассказывает Кибкало. — Если характерами сходимся, мы очень держимся за людей».

Многое основано на энтузиазме: каждый человек готов выполнять любую работу, в высокий сезон сотрудников могут попросить выйти помочь и в магазин, и на склад. Неформальность отношений иногда приводит к проколам: так, 25-летний директор по производству «Мосигры», никого не предупредив, поменял юридический адрес компании за неделю до сдачи налоговой декларации. Бухгалтерия сдала отчетность по старому адресу, на новый пришел штраф: пришлось еще раз платить новой налоговой, а потом полгода вытаскивать деньги из старой, вспоминает Кибкало. На неформальном подходе построены и отношения с покупателями. «Мы пытаемся сделать так, чтобы человеку было удобно. Если он говорит, что игра не подошла, мы ее примем обратно, — говорит Кибкало, — дотошный человек через суд все равно добьется своего, так зачем ему портить настроение? Зато он вернется потом довольный».

Новые идеи тоже часто рождаются не из бизнес-планов. На какой-то конференции

# 68 магазинов

у «Мосигры» по всей стране, 41 из них франшиза

# 300-500

игр помещается в средний магазин

# 250 человек

работает в компании, из них 80— на производстве

# 25-35 лет

возраст типичного покупателя «Мосигры»

Кибкало услышал о принципе нефтяной компании ЛУКОЙЛ: «От скважины до бензоколонки». «Я тогда подумал: крутаны, всю маржу себе оставляют», — вспоминает он. Поэтому «Мосигра» начала активно развивать то, с чего начинала, — производство игр.

Часть производства — издание игр по лицензии. Как правило, это игры, уже ставшие успешными на Западе, поэтому продажи гарантированы. Но в лицензии есть и свои минусы, объясняет Кибкало: продавец платит комиссию (5–10% от объема продаж в оптовых ценах) и может продавать их только в России. Собственные игры имеют неограниченный рынок сбыта, в том числе и за рубежом. Сейчас «Мосигра» лицензирует две игры на Западе — «Данетки» и «Нефариус» — через издательства, у которых сама покупает игры. Но в рамках стратегии ЛУКОЙЛа мечтает о том, чтобы поставлять туда уже готовый продукт. План максимум — продавать игры конечному покупателю, через Amazon или eBay.

Сейчас компания производит около 80 наименований игр (из 1500 в ассортименте), но выручка от продажи собственных игр в 2015 году достигла половины от консолидированной выручки «Мосигры». «Мы не делаем игры по принципу «навеяло», — говорит Кибкало. — Большая часть наших игр становятся хитами, потому что мы знаем, на что есть спрос: игры для вечеринок, связанные с отгадыванием слов, семейные стратегии, карточные игры». Простые правила: игра должна быть рассчитана больше чем на двух игроков, не должна длиться дольше полутора часов, а цена компонентов не должна превышать 1 тыс. руб.

«тьма идей» «Мосигра» — далеко не крупнейший участник российского рынка настольных игр, считает Наталья Супрунюк, директор по маркетингу издательства настольных игр «Мир хобби». Но у «Мосигры» сильные позиции в ретейле, в первую очередь из-за франшизы, отмечает эксперт. У самого «Мира хобби» 10 магазинов в Москве и других городах России, у «Игроведа», другой крупной сети, всего четыре магазина в Москве и три в Санкт-Петербурге. При этом, как утверждает Супрунюк, и «Мир хобби», и «Игровед» обходят «Мосигру» по объему производства и продаж. В «Мире хобби» говорят, что не считают «Мосигру» своим прямым конкурентом, однако некоторым их примерам следуют. Так, в 2016 году компания объявила об открытии собственной франшизы — также без роялти и вступительных взносов.

В кризисный 2015 год «Мосигра» входила с противоречивыми ожиданиями. С одной стороны, прошлый кризис был для нее успешным, с другой — этот казался куда тяжелее. Компания смогла сохранить закупочные цены на прежнем уровне и перешла с импортного сырья на отечественное — например, о поставке качественной бумаги договорилась с Гознаком.

Сейчас в «Мосигре» создают инженерный отдел для сборки собственных станков, которые будут печатать игры. Производство таких станков обойдется примерно в 20 раз дешевле, чем импорт, считает Кибкало.

В итоге в 2015-м выручка «Мосигры» от производства и продажи игр составила 730 млн руб., увеличившись на 30% по сравнению с 2014 годом (до этого выручка росла на 8–10% в год). Из них 130 млн руб. было заработано на производстве игр для сторонних заказчиков, в том числе корпоративных клиентов вроде «МегаФона» и Тоуота, еще 150 млн руб. — на продажах игр в другие магазины («Республика», «Детский мир» и др.).

Однако сегодня рынок настольных игр перенасыщен: игр много, продвигать их стало сложнее, открывать новые магазины становится все менее выгодно. В 2016 году «Мосигра» планирует открыть семь-девять магазинов. Основатели компании думают о диверсификации бизнеса в своем обычном стиле, который выглядит немного наивным и сумбурным. У компании уже есть магазин электротоваров, а в 2015 году появился и собственный фастфуд — «Паста Брава». Первую и пока единственную точку открыли неподалеку от офиса «Мосигры», в ТЦ «Метрополис». За пару месяцев работы уже пришлось переделать меню и сократить команду. Но, как только заведение выйдет на рентабельность, Кибкало хочет начать его «тиражировать».

«Да и потом не все же играми заниматься, у нас еще тьма идей, — говорит Кибкало. — Мы вон даже летающий мотоцикл пробовали делать, но пока заглохло, потому что очень дорого и сложно. Может, потом снова попробуем». ■

# БАШНИ НА ПРОДАЖУ

# КАК КРИЗИСЫ ПОМОГАЮТ БИЗНЕСУ АМЕРИКАНСКИХ ВЕТЕРАНОВ РОССИЙСКОГО ТЕЛЕКОМА

ТЕКСТ: ИРИНА ЮЗБЕКОВА

Основатели компании «Русские башни» американцы Гарт Селф и Питер Оуэн Эдмундс решили заняться строительством сотовых вышек в России в разгар предыдущего кризиса, в 2009 году. Сейчас у компании крупнейший парк башен в стране, а очередной кризис дает ей возможность стать абсолютным лидером рынка — правда, она стоит очень дорого.

Сейчас «Русским башням» уже не приходится выпрашивать заказы у операторов, а в 2009 году убедить их доверить строительство инфраструктуры сторонней компании было непросто: сработали только доводы, что таким образом можно сэкономить. «С этой точки зрения спад в экономике сыграл нам на руку», — говорит Оуэн Эдмундс.

Идею создания компании основатели позаимствовали за рубежом: в мире уже работали такие независимые башенные компании, как American Tower, которая сейчас является одной из крупнейших в мире, и Россия казалась привлекательным рынком для такого бизнеса. При этом Оуэн Эдмундс и Селф — практически ветераны российской телекоммуникационной отрасли. Оба приехали в Россию в начале 1990-х: Оуэн Эдмундс начинал с работы в холдинге «ПетерСтар», Селф — с должности финансового управляющего и миноритарного акционера легендарной компании San Francisco/Moscow Teleport (SFMT), с участием которой начиналось развитие интернета в России. Позже часть активов SFMT вошла в компанию Golden Telecom, которая затем стала частью «Вымпел-Кома». Селф также был президентом группы региональных мобильных операторов «Индиго» и миноритарным акционером ее владельца, американского холдинга МСТ Согр. Селф также является контролирующим акционером холдинга iKS Media.

«Русские башни» Оуэн Эдмундс и Селф задумали в конце 2007 года, весь следующий год готовили бизнес-план и вели переговоры с операторами и инвесторами. Почти за 20 лет работы в России у партнеров появилось много знакомых, которые могли помочь с развитием такого бизнеса, признается Оуэн Эдмундс.

**80-**

95 тыс.

вышек и конструкций на крышах составляет рынок башенной инфраструктуры в России по итогам 2015 года. По этому показателю наша страна занимает первое место в Европе, где всего около 600 тыс. вышек. 29% из них находятся в руках v независимых башенных компаний

Источник: TowerXchange

Но годом основания «Русских башен» Оуэн Эдмундс и Селф считают 2009-й, в котором они получили инвестиции от первых акционеров, UFG Private Equity и ЕБРР, и заключили первый контракт на строительство и аренду 55 вышек.

«Мы пошли на эту сделку во многом благодаря личности Питера. Это человек, которому можно доверять», — рассказал управляющий партнер UFG Private Equity Доминик Рид, принимавший решение об инвестициях в 2009 году. По его словам, до этого момента UFG Private Equity ни разу не инвестировала в стартапы, поэтому перед подписанием договора попросила компанию получить подтверждение со стороны основного заказчика, которым должна была стать компания Tele2.

«Это были очень сложные переговоры. Мы были уверены в собственных силах, но без поддержки инвесторов оператор мог усомниться в том, что мы сможем построить для него башни», — вспоминает Оуэн Эдмундс. Он рассчитывал, что Tele2 как международный оператор охотнее пойдет на сотрудничество, чем российские игроки. Кроме того, Tele2 активно развивалась в это время и могла быть заинтересована в экономии средств.

«Мы увидели реальную возможность экономии и решили попробовать», — вспоминает технический директор «Tele2 Россия» Ритварс Криевс. Tele2 всегда старалась арендовывать инфраструктуру, а не строить собственную, а высвобожденные деньги компания вкладывала в развитие новых услуг и повышение качества, добавил он.

Криевс рассказал, что основатели компании были «достаточно известными людьми на российском телеком-рынке», поэтому отсутствие подписанного договора с инвесторами не остановило Tele2. «Если бы результат нас не устроил, мы бы не стали продолжать сотрудничество», — отметил Криевс. Контракт с Tele2 и соглашение с инвесторами «Русские башни» подписали в самом конце 2009 года. Tele2 до сих пор приносит компании большую часть выручки: по итогам трех кварталов 2015 года ее доля составила 37,6%.

 $\rightarrow$ 



лидер рынка «Русские башни» занимаются строительством антенно-мачтовых сооружений, которые затем сдают в аренду операторам — те размещают на них базовые станции. Каждую башню компания сдает в аренду как минимум двум операторам. На горизонте 10–15 лет клиенты компании потратят примерно на 30–35% меньше средств на содержание и обслуживание башен, чем если бы владели ими, утверждает президент «Русских башен» Александр Чуб.

Сейчас «Русским башням» принадлежит более 1700 антенно-мачтовых сооружений: в 2015 году компания построила примерно 800 вышек, а в 2016 году планирует ввести в эксплуатацию еще как минимум тысячу, отметил Чуб. По его словам, спрос есть: операторы развивают 4G-инфраструктуру, особенно в городах-миллионниках и вдоль трасс. В ближайшие пять лет в России появятся 10-15 тыс. новых базовых станций под стандарт 4G, прогнозирует он. Бизнес «Русских башен» стремительно развивается: выручка компании в 2015 году выросла почти вдвое по сравнению с предыдущим годом — до 1 млрд руб., в 2016 году компания планирует не снижать темпы роста, утверждает Чуб.

Ближайший конкурент, компания «Вертикаль», начала работать в 2013 году, выбрав очередной благоприятный момент: операторы стали активно строить LTE-сети, а Tele2 — выходить в новые регионы, передал РБК основатель «Вертикали» Георгий Чумбуридзе через представителя. «Вертикаль» уступает «Русским башням» по количеству сооружений: к концу 2015 года у нее было около 1600 вышек, следует из отчета аналитической компании TowerXchange, опубликованного в январе 2016 года. По словам Чумбуридзе, строительство объектов идет каждый день, поэтому у его компании сейчас уже больше 1700 башен. Но источник РБК, близкий к одной из башенных компаний, говорит, что v «Вертикали» не больше 1 тыс. башен, а ее выручка в 2015 году составила около 300 млн руб. Оценку в 1 тыс. башен у «Вертикали» дают также аналитики J'son & Partners Consulting. «Вертикаль» не раскрывает финансовые показатели: по данным «СПАРК-Интерфакс», в 2014 году выручка ООО «Вертикаль» превысила 82 млн руб., чистый убыток составил 88 млн руб.

Другой игрок — компания из Санкт-Петербурга «Линк Девелопмент» начинала работать параллельно с «Русскими башнями», в 2008 году. У нее 300 вышек в Северо-Западном регионе, в 2016 году она планирует построить 50–60 новых объектов, в том числе на новом для себя рынке в Москве: компания оформляет земли под строительство, рассказал РБК сооснователь «Линк Девелопмент» Денис

Более \$200 млн инвестиций получила компания «Русские башни»

с 2009 года

Сказов. По его словам, выручка компании в 2015 году составила 400 млн руб.

Почти одновременный выход на российский рынок двух башенных компаний был совпадением, утверждает Сказов: «Отчасти мы помогли друг другу на первом этапе. Наш продукт был незнаком операторам, поэтому аргументировать его преимущества было легче вдвоем». По словам Сказова, выполняя одну и ту же работу, «Русские башни» и «Линк Девелопмент» приучили операторов к новому явлению на рынке и сформировали уровень тарифов.

Строительство башни с нуля стоит около 5 млн руб., на ее обслуживание в год тратится около 5% этой суммы, говорит Сказов. Срок окупаемости одной башни стремится к семи годам: аренда для оператора обходится примерно в 25–50 тыс. руб. в месяц в зависимости от высоты конструкции, количества оборудования на ней и региона.

огромная возможность В ноябре 2015 года о намерении продать инфраструктуру объявил «ВымпелКом»: ее покупатель станет безоговорочным лидером рынка. Оператор собирается продать 10–12 тыс. вышек за \$500 млн, сообщала газета «Ведомости» со ссылкой на собственные источники. О том, что оператор разослал инвестиционный меморандум потенциальным покупателям, в ноябре 2015 года рассказывал исполнительный вице-президент по корпоративной стратегии и развитию бизнеса «ВымпелКома» Александр Поповский.

В ответ компания получила восемь предложений, но основными претендентами на покупку являются «Русские башни», «Вертикаль» и Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), говорится в отчете аналитической компании TowerXchange. Представители «Русских башен», «Вертикали», РФПИ и VimpelCom отказались комментировать ход сделки. Предложения потенциальных покупателей находились в пределах \$0,5–0,8 млн (\$48–77 тыс. за башню), следует из отчета TowerXchange. В сделку, которая должна состояться в первом-втором кварталах 2016 года, могут войти также 19,5 тыс. конструкций, расположенных на крышах домов, отмечается в исследовании.

В дальнейшем VimpelCom может выставить на продажу 50 тыс. башен на сумму \$5 млрд в Армении, Киргизии, Узбекистане, Таджикистане, Грузии и на Украине, сообщало агентство Bloomberg со ссылкой на источники.

О намерении продать свои башни в конце октября 2015 года объявил гендиректор «Мега-Фона» Иван Таврин. Но чуть позже оператор создал 100-процентную «дочку» — Первую башенную компанию (ПБК), которая займется

сооружениями: у «МегаФона» около 14 тыс. мачт и антенно-мачтовых сооружений разной высоты. Продажа ПБК в будущем возможна, но приоритет сейчас — создать собственную работающую компанию, рассказала РБК представитель «МегаФона» Юлия Дорохина.

Источник РБК на телекоммуникационном рынке называет одновременный интерес операторов к продаже своей инфраструктуры эффектом домино. Операторы внимательно смотрят друг на друга: кроме МТС переговоры о возможной продаже башен ведет вся «большая четверка», подчеркнул он.

У МТС на данный момент нет планов по продаже инфраструктуры, подтвердил представитель оператора Дмитрий Солодовников. Для Tele2 важна не только стоимость продажи башен, но и условия их последующей аренды, говорит Криевс. В продаже инфраструктуры не будет смысла, если оператор не сможет экономить в долгосрочной перспективе, отметил он.

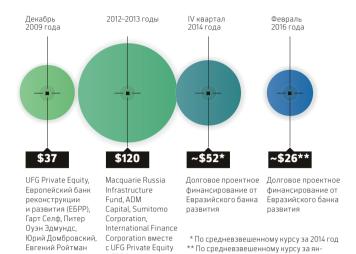
«Русские башни» будут претендовать на покупку вышек всех операторов, но, если рядом будут стоять три опоры, компании выгодно купить одну из них по рыночной цене и разместить на ней оборудование двух других операторов, объясняет Чуб. Две другие конструкции компания готова приобрести с большим дисконтом, чтобы демонтировать, добавил он. Операторы строили сети в жесткой конкурентной борьбе, игнорируя принципы коммерческой эффективности, добавляет Чуб.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ РОССИИ Управляющий партнер UFG Private Equity Артур Акопьян считает, что появления в России крупных западных башенных компаний, таких как Cellnex Telecom, SBA Communications Corporation, Crown Castle или American Towers, в ближайшие годы ждать не стоит по целому ряду причин, в числе которых санкции, негативный бизнес-климат в России, падающие цены на нефть и девальвация рубля. При этом появление крупных иностранных игроков помогло бы развивать «Русские башни» быстрее, считает он: мелкие конкуренты отпадут, а рынок будет структурироваться по более четким правилам.

Рынок открыт для новых игроков, но при условии, что у них есть административный ресурс и связи, говорит руководитель департамента беспроводных технологий J'son & Partners Consulting Виталий Солонин. Конкурировать с крупными компаниями вроде «Русских башен» или ПБК они смогут только на ограниченных территориях, поэтому вряд ли займут существенную долю рынка, считает эксперт.

В свою очередь «Русские башни» сами решили выйти за пределы России: в феврале

#### ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИЮ «РУССКИЕ БАШНИ», \$ млн



Источник: открытые данные

2016 года объявили об интересе к странам бывшего СССР и Монголии. Компания уже провела переговоры со всеми крупными операторами и регуляторами во всех странах, рассказал Чуб.

варь-февраль 2016 года

Основными клиентами «Русских башен» сейчас являются пять компаний: «большая четверка» и «Антарес» Евгения Ройтмана, который участвовал в создании компании и остается ее миноритарным акционером. Поэтому, если, к примеру, МТС работает в странах СНГ, «Русским башням» было бы логично помогать оператору на всех рынках присутствия, рассуждает Акопьян (МТС отказалась комментировать возможное партнерство с «Русскими башнями» за рубежом). По его мнению, выход в страны бывшего СССР позволит «Русским башням» увеличить масштаб бизнеса, а также поддерживать удовлетворенность ключевых клиентов. подчеркнул он. Но модель работы в СНГ будет отличаться от той, что реализована в России. В стране с населением 5 млн человек нет смысла открывать офис, наполнять его людьми и начинать работать по модели built-to-suit (строительство под конкретного заказчика), продолжает Акопьян, рациональнее купить готовую инфраструктуру и начать сдавать ее в аренду операторам.

Вкладывать десятки миллионов долларов на выход на новый географический рынок имеет смысл, возможно, на Украине или в Казахстане, рассуждает управляющий партнер UFG Private Equity. Продажа башни оператору занимает год, а ее строительство еще девять месяцев, говорит Акопьян: «Это трудный, тяжелый, совсем не гламурный бизнес». ■

## «ВКУСВИЛЛ»: КАК ОТКРЫВАТЬ ПО МАГАЗИНУ В ДЕНЬ



НАЧАВ БИЗНЕС В 2009 ГОДУ, ОСНОВАТЕЛЬ СЕТЕЙ «ИЗБЕНКА» И «ВКУСВИЛЛ» АНДРЕЙ КРИВЕНКО ПРИУЧИЛ МОСКВИЧЕЙ К СВЕЖИМ ПРОДУКТАМ БЕЗ КОНСЕРВАНТОВ И ХИМИИ. ТЕПЕРЬ ОН ОТКРЫВАЕТ НОВЫЕ МАГАЗИНЫ КАЖДЫЙ ДЕНЬ, МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИКОВ РАБОТАТЬ КАЖДЫЙ ГОД НА 30% БОЛЬШЕ И ВНЕДРЯЕТ ПЕРЕДОВОЙ СОФТ, ЧТОБЫ НЕ ТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ НАД РАСТУЩЕЙ КОМПАНИЕЙ

ТЕКСТ: АНФИСА ВОРОНИНА

«У нас кризиса нет совсем», — эту фразу Андрей Кривенко (на фото слева) во время встречи с РБК повторяет несколько раз. Два года назад у него был десяток магазинов «ВкусВилл» и около 300 небольших торговых точек «Избенка». Теперь только «ВкусВиллов» в Москве и области уже 130, каждую неделю открывается пять новых. Обе сети позиционируются как магазины продуктов для здорового питания.

«Избенка» — это киоски и магазинчики площадью 15–20 кв. м, большая часть ассортимента (всего в нем около 70 наименований) — молочные продукты. «ВкусВилл» — магазины площадью 60–120 кв. м. Здесь уже 700–800 наименований товаров, кроме молочных продуктов есть почти все, что составляет повседневную продовольственную корзину: мясо, рыба, овощи, фрукты, соки, хлеб, сладости, чай и кофе. Недавно появились бытовая химия и косметика.

Главная особенность этих магазинов — 99% продуктов продается под маркой «ВкусВилл» и, по заявлению компании, производится без консервантов, усилителей вкуса, фосфатов, ароматизаторов и химических красителей. Из данных «СПАРК-Интерфакс» следует, что суммарная выручка компаний, управляющих «Избенкой» и «ВкусВиллом», в 2015 году составила 4,9 млрд руб. Кривенко финансовые результаты обсуждать отказался.

«ВкусВиллу» удалось сыграть на «всех трендах, которые только существуют», считает его основатель: «Похоже, созрело такое поколение, которое думает о здоровом питании, о том, что надо есть российские продукты и что нельзя тратить много времени на «Ашаны», ведь время действительно [стоит] дорого».

**«МНЕ СКАЗАЛИ: ТЫ НЕ ПОДХОДИШЬ»** Скорее всего, этот бизнес никогда не родился бы, если бы

не предыдущий кризис. В декабре 2008 года Андрей Кривенко уволился с должности финансового директора группы «Агама» — производителя рыбы и морепродуктов. Это было конфликтное и амбициозное увольнение, вспоминает он: «Я много лет был первым человеком после собственников. Хотел расти и прямо говорил, что мне уже неинтересно быть финансовым директором, я хочу быть генеральным. Мне сказали: нет, ты не подходишь».

Кривенко описывает свой образ жизни после увольнения так: «Сидел целыми днями, книжки читал и ждал». Но в начале 2009 года его резюме на должность гендиректора никого не заинтересовало. У него было двое детей, ипотека с ежемесячным платежом в 100 тыс. руб. и около 1 млн руб. сбережений. «По ходу понял, что надо что-то делать. Что мне было делать?» — говорит он.

Небольшой опыт своего бизнеса у Кривенко был — маленькая строительная компания, еще во время учебы в институте. «В какой-то момент я понял, что превратился в прораба и что мне это совершенно неинтересно», — вспоминает бизнесмен. Тогда он все бросил и устроился на работу по найму — аналитиком в ІТ. Потом перешел в финансы и в 2005 году оказался на должности финансового директора в «Агаме».

«Агама» сотрудничает с большинством федеральных сетей, и Кривенко хорошо разобрался, как работают крупнейшие ретейлеры. «Главная проблема в том, что все, кто продает товар федеральным сетям, вынуждены думать, как ублажить сеть, но не покупателя. О покупателе вообще никто не думает, он в цепочке последнее место занимает», — уверен он.

Кривенко стал искать проблему, на решении которой можно заработать. И обнаружил, что в крупных сетях почти нет свежих молочных продуктов с коротким сроком годности. Взял

у жены машину и нанял технолога — вдвоем они стали ездить по Московской области в поисках поставщиков, которые выпускают продукцию без использования сухого молока, заменителей молочного жира и химии.

Первым, с кем удалось договориться, был небольшой производитель «САПК-Молоко» из Калужской области. Из шести наименований его товаров и состоял ассортимент первой «Избенки», открывшейся в Москве на Троицком рынке в районе Строгино. Помещение взяли в аренду, открытие первой точки в 2009 году обошлось в 50 тыс. руб. Через год «Избенок» в Москве было уже 15.

В 2011 году управляющее «Избенкой» ООО «Луг да поле» получило выручку 177 млн руб. В 30 розничных точках за год постоянно делали покупки 20 тыс. семей. Кривенко решил, что пришло время расширяться. В 2012 году почти одновременно открылись сразу четыре магазина «ВкусВилл».

эксклюзива не надо К молочной продукции от поставщиков «Избенки» во «Вкусвилле» добавились мясо и мясные деликатесы — на полках в магазинах сети висят таблички с объяснениями, почему натуральные мясные продукты имеют странный серый цвет вместо привычного розового, фрукты и овощи — по сравнению с отборно-одинаковыми импортными им случается выглядеть неказисто, рыба, детское питание, соки, вода, хлеб и другие продукты.

Через год открыли еще четыре, но «восемь магазинов ощутимо тянули на дно», говорит Кривенко. Решили не открывать новых магазинов, пока не станут эффективными уже работающие. Верный формат, ассортимент и список поставщиков подобрали только в 2013 году.

«Два года назад я делал мороженое на ледяной сковороде в 30-метровой квартире, сейчас у меня 15 т в месяц и я не успеваю за спросом. Как вы думаете, доволен ли я?» — так на вопрос об отношениях с «ВкусВиллом» отвечает Алексей Королев, основатель и гендиректор компании «Айскейк-ЭКО», поставляющей в эту сеть мороженое. Свой бизнес он с самого начала создавал с расчетом на магазины Кривенко. Семья Королева пристрастилась к продуктам из «Избенки» почти с открытия этой сети. Узнав, что сеть ищет поставщиков, он решил заняться

мороженым. На «ВкусВилл» приходится около 70% продаж «Айскейк-ЭКО»: «Изначально мы обсуждали  $4\,\mathrm{T}$  в месяц, но сразу вышли на  $10\,\mathrm{T}$ , а сейчас уже продаем  $15\,\mathrm{T}$ ».

Но обычно эксклюзива от поставщиков «ВкусВилл» не требует, даже наоборот — старается ограничивать работу с такими производителями, говорит Кривенко. Оптимальной он называет ситуацию, когда на оборот с его сетями у поставщика приходится не больше 20% продаж. Если «потолок» достигнут, закупки у этого поставщика старается не увеличивать.

На сайте «ВкусВилла» висит баннер: «Постоянно! Ищем производителей натуральных продуктов». Сейчас у сети около 200 поставщиков, к концу года компания рассчитывает довести их число до 300. Выбор производителей, продукция которых может встать на полку, — работа технологов, их в компании 40 человек. Поставщиков компания контролирует в несколько этапов: сначала проверяет сырье и производство, затем готовый товар выборочно проверяется при доставке на распределительный центр и, наконец, образцы ежемесячно сдаются в независимую лабораторию. Штрафов за нарушение качества нет, уверяет Кривенко: если нарушения серьезные, компания просто разрывает отношения.

магазин одной марки Почти 100% продуктов во «ВкусВилле» продаются под маркой сети, и этот аргумент сеть использует в переговорах с поставщиками о цене. «Для нас цена закупки — это производственная себестоимость плюс нормальный заработок производителя, — объясняет Кривенко, — мы, по сути, взяли аутсорсинг их коммерческих служб на себя и говорим поставщику: вы на полке будете одни, покупатели будут видеть только ваш товар, у нас другого такого просто нет». Кривенко объясняет модель на примере молока. В 2015 году сеть зафиксировала цену на полке на него в 49 руб. за литровую упаковку жирностью 3,2%. Аналогичное молоко от поставщиков «ВкусВилла» под собственным брендом поставщика в других сетях может стоить на полке около 70 руб. При этом входящая цена для такой сети может составлять как раз около 49 руб., говорит бизнесмен.

Средняя по всему ассортименту наценка во «ВкусВилле» — 55–56%, и это сравнимо

#### **7** млн

единиц товара продают сети «Избенка» и «ВкусВилл» в неделю

#### 3 тыс.

звонков поступает в неделю на горячую линию «Избенки» и «ВкусВилла»

#### 2 тыс.

раз в неделю покупатели возвращают не понравившиеся товары

с «Магнитом», у которого она составляет 50%, отмечает Кривенко. «По наценке мы уже как федеральная сеть. Да, продукты у нас кажутся дороже, но у нас 70% — скоропорт», — улыбается он. По расчетам аналитика Райффайзенбанка Натальи Колупаевой, средняя наценка «Магнита» составляет около 40% (по всем форматам компании и всему ассортименту).

70% скоропортящихся продуктов — это в разы больше, чем у любой крупной сети. Так, в супермаркетах «Азбука вкуса» скоропортящиеся продукты составляют 15% ассортимента, а вся fresh-категория (овощи, фрукты, молочная и мясная гастрономия с коротким сроком хранения) дает около 40% оборота. В супермаркетах «Виктория» на fresh-категорию приходится 22%. В «Перекрестке» молочные продукты с коротким сроком хранения — 7% от ассортимента.

Зависеть от одного поставщика Кривенко не хочет: каждый товар должны поставлять как минимум двое производителей, к магазинам они «приписаны» по географическому принципу. Например, молоком сеть снабжают четыре-пять компаний, сметаной — семь, то есть в одинаковом пакете «ВкусВилл» в разных районах Москвы можно купить молоко от разных производителей. Наличие нескольких поставщиков по каждому товару — тоже один из способов контролировать цену от поставщиков. Новым поставшикам зайти в сеть с аналогичными товарами будет сложно — как раз из-за низкого ценового порога, признает Кривенко.

Судя по этикеткам, среди поставщиков «ВкусВилла» немало индивидуальных предпринимателей. Так, яйца поставляет ИП «Власов» из Касимова, огурцы — крестьянско-фермерское хозяйство «Огуречник» из Московской области, торты и рулеты — ИП «Степанова» из подмосковного Королева. Многие потребители считают, что сети Кривенко торгуют фермерской продукцией. На самом деле это не так: фермер вряд ли в состоянии обеспечить нужные сетям объемы, основные поставщики — это небольшие промышленные производители, расположенные в Московской и соседних областях.

Среди поставщиков есть и сравнительно крупные промышленные производители, многие из которых известны и собственными брендами: кофе поставляет один из старейших столичных обжарщиков «Монтана Кофе», мясные деликатесы — подмосковный комбинат «Ремит», куриное мясо — фабрика «Ярославский

#### ГДЕ БИЗНЕС

На операционном уровне бизнесы «Избенки» и «ВкусВилла», по словам представителя компании, не разделены. Сетями, судя по данным «СПАРК-Интерфакса», управляют две компании, единственным владельцем которых является Андрей Кривенко, — **«Луг да поле»** и **«ВкусВилл»**.

000 «ЛУГ ДА ПОЛЕ»

Выручка\*

3,59 млрд руб.

Чистая прибыль

**446** млн руб.

\*Здесь и далее данные за 2014 год Источник: «СПАРК-Интерфакс»

000 «ВКУСВИЛЛ»

Выручка

**1,33 млрд руб.** Чистый убыток:

**41** млн руб.

бройлер», продукты из козьего молока — Сернурский сырзавод. Из 200 производителей, с которыми работает «ВкусВилл», 20-30 представлены в федеральных сетях, говорит Кривенко.

Тот факт, что во «ВкусВилле» его кофе продается под чужим именем, совершенно не смущает Александра Малчика, президента компании «Монтана Кофе», работающей с «Перекрестком», Metro Cash & Carry и даже «Стокманном». «Нам важно иметь клиента, который отвечает за свой продукт, ценит качество и предъявляет такие же требования, какие предъявляем мы сами», — говорит он. Бонусов и других платежей сеть с поставщиков действительно не берет, подтверждает Малчик. Но о выгодных для себя ценах «ВкусВилл» торгуется не меньше конкурентов, добавляет он: «В этом смысле «ВкусВилл» [от них] ничем не отличается».

чеки и конкуренты Выручка «ВкусВиллов», работающих больше года, за прошлый год выросла в среднем на 40%, говорит Кривенко, при этом средний чек остался практически на том же уровне — около 500 руб. Максимальный прирост новые магазины демонстрируют в течение первого года, продолжает он, поэтому в магазинах, работающих два года, 40-процентного роста уже нет: за прошлый год такие магазины прибавили только 20% выручки.

У крупных сетей цифры меньше на порядок: в работающих больше года «магазинах

15-20 KR. M

площадь торговой точки «Избенка»

товарных позиций составляет ассортимент торговой точки «Избенка»

60-120 кв. м | 700-800

– площадь магазина «ВкусВилл»

товарных позиций составляет ассортимент : магазина «ВкусВилл»

⇒ у дома» «Магнита» в 2015 году было сделано на 0,79% меньше покупок, средний чек увеличился на 8,14%, «магазины у дома» «Дикси» потеряли 4% покупателей. Аналогичная динамика и в супермаркетах: трафик в «Перекрестках» снизился на 2,8% при увеличении среднего чека на 3,7%, в «Викториях» — на 2,6% при росте чека на 6,2%.

Кривенко говорит, что не видит конкуренции со стороны сетей, позиционирующих себя как продавцы фермерских, органических и натуральных продуктов. Своими конкурентами он называет крупные сети: если в каждой уже существующей «Пятерочке» или «Дикси» появится по отделу со свежими молочными продуктами — «все, развитие закончится сразу», признает основатель «ВкусВилла».

Фермерская продукция у московских покупателей набирает популярность, подтверждает представитель «Азбуки вкуса» Андрей Голубков. Но представитель Х5 говорит, что в «Перекрестке» есть лишь сезонная динамика, а сотрудник еще одной компании, управляющей сетью супермаркетов, и вовсе говорит о снижении спроса.

В среднем «ВкусВилле» площадью 100 кв. м всего 700-800 наименований товаров. Для сравнения: например, в магазинах «у дома» «Дикси» на 291 кв. м ассортимент составляет 2000-3500 видов товара, а в супермаркетах «Перекресток» — 13 500 наименований на 400 кв. м торговой площади. К вечеру полки с молочными продуктами, мясом или фруктами во «ВкусВилле» часто наполовину пусты: в других сетях такое было бы форс-мажором. Товаров в магазине должно быть ровно столько, чтобы покупателям хватало, объясняет Кривенко, «Маленькое количество SKU (артикулов. — РБК) позволяет эффективно работать с производителем, выбирать лучшие товары, по-настоящему их контролировать и отслеживать. Когда у тебя ассортимент 10 тыс... ты даже не понимаешь, что ты продаешь», говорит он.

80% покупателей «ВкусВилла» — те, кто идет домой от метро и заходит за свежими продуктами «на сегодня-завтра». Магазин такой покупатель посещает в среднем трижды в неделю, поэтому покупки делает не слишком крупные: средний чек держится на уровне 500 руб. уже два года. Но и средняя цена в сети почти не повысилась — за счет управления маржой, радуется Кривенко.

Выручку «ВкусВилла» с квадратного метра бизнесмен не называет, говоря лишь, что по этому показателю сеть опережает супермаркеты «Азбука вкуса» (сеть по этому показателю считается в продовольственной рознице лидером среди крупных игроков). До девальва-

ции рубля «Азбука» выручала с 1 кв. м \$25 тыс. (795 тыс. руб. по курсу 31,8 руб.), говорит Голубков (после девальвации цифра снизилась, говорит он, не называя новую).

Сейчас открытие одного магазина обходится «ВкусВиллу» в 4 млн руб. с учетом депозита за аренду помещения и без учета товарных остатков, а первые магазины обходились по 10 млн руб., вспоминает Кривенко. Открытие «Избенки», по его словам, стоит 150–200 тыс. руб., и эта цифра стабильна. Крупнейший российский ретейлер «Магнит» тратит на открытие нового магазина «у дома» в арендованном помещении минимум 4,5 млн руб. (по 10–19 тыс. руб. на 1 кв. м общей площади).

«пока что хорошо идет» Сейчас «ВкусВилл» открывает по новому магазину каждый рабочий день. «С трудом, но удается. Все устали. Но осенью хотим попробовать открывать по 40 в месяц», — говорит Кривенко. Для сравнения: крупнейший российский ретейлер «Магнит» за 2015 год открыл 2378 магазинов, то есть по 9,6 магазина за один рабочий день. При этом штат офисных сотрудников «ВкусВилл» почти не увеличивает. «Надо оптимизировать работу, находить более эффективные способы, работать головой, — объясняет владелец. — Вместо того чтобы взять лишнего сотрудника и всем платить оклад, у нас подход обратный: остаются старые люди, но начинают получать больше бонусов».

Чтобы сохранить доходы, каждый следующий год «сотрудник умственного труда» в компаниях Кривенко должен выполнять примерно на 30% больше работы, чем в прошлом. На вопрос «Как быстро при таком подходе сотрудники достигают «потолка» и не могут работать эффективнее?» бизнесмен отрезает: «У умственного труда нет предела».

Сколько еще магазинов он откроет, Кривенко не знает — говорит, что никакого плана у него нет. «Я это сравниваю со спортом. Подошел к штанге, сначала хорошо поднимается, на пятом повторении уже понимаешь, сможешь еще пять поднять или нет. Мы подошли [к штанге], и пока что хорошо идет. Но мы еще не понимаем, не наступит ли через полгода насыщение, и даже не понимаем, что такое насыщение», — рассуждает Кривенко.

Главные принципы развития бизнеса у Кривенко остаются неизменными: не брать кредиты на развитие и не покупать недвижимость — все помещения находятся в аренде. «Нам говорили, что мы сумасшедшие. Меня в «Сколково» пригласили, я пришел и говорю: «Ребята, самое главное правило запомните — никаких кредитов». Мне потом говорили:

50-60

продовольственных товаров составляет постоянная корзина покупок среднего потребителя

# 14 дней составляет отсрочка платежа для его компании во «ВкусВилле», рассказывает Алексей Королев, основатель и гендиректор компании «Айскейк-ЭКО» (срок хранения

четыре месяца). Средняя отсрочка, по словам Кривенко, еще меньше — около семи дней. Закон о торговле обязывает сети расплачиваться с поставщиками товаров со сроком годности менее 10 дней не позд-

нее 10 рабочих дней, со сроком годности до 30 дней — не позднее чем через 30 календарных дней, остальных товаров — не позднее чем через 45 календарных дней с даты поставки.



его мороженого —





кого, мол, пригласили, лохов каких-то», — улыбается Кривенко.

лояльность и контроль До 90% покупок во «ВкусВилле» делается по картам лояльности: сделав покупку на определенную сумму, покупатель может выбрать продукт, на который в течение определенного для него срока будет скидка 20%. Это обходится сети в 2,5% от выручки. Из публичных ретейлеров долю покупок по картам лояльности раскрывает «Лента»: в четвертом квартале 2015 года их было сделано 92% (8,6 млн чеков), говорит представитель компании. При этом исторически у «Ленты» одни из самых преданных во всей российской рознице покупателей.

С одной стороны, 2,5% выручки, которые «ВкусВилл» тратит на программу лояльности. — это довольно много, считает Колупаева из Райффайзенбанка. Примерно столько же крупные сети теряют на кражах, просрочке скоропортящихся продуктов и т.п. Немало, соглашается Кривенко. «Но реклама на телевидении обходится в 10% от выручки. А наша программа, на наш взгляд, работает на порядок лучше и стоит вчетверо дешевле», парирует он. С другой стороны, программа лояльности дает стабильный поток покупателей, добавляет Колупаева: «Альтернативный путь — инвестиции в цену, промо и другие маркетинговые инструменты, которые тоже не бесплатны».

Кривенко программой лояльности гордится: реализовывать ее помогает программное обеспечение, которого больше ни у кого в России нет, считает он. IT как инструмент повышения

## 500 py6.

составляет средний чек в магазине «ВкусВилл»

### 3 раза

в неделю в среднем заходит в этот магазин покупатель эффективности — вообще одна из любимых тем бизнесмена.

Полгода назад в компании была внедрена система, позволяющая полностью контролировать работу всех магазинов через мобильные телефоны. «Даем из офиса задание: сфотографируйте нам, например, такой-то прилавок. Или, например, если в магазине что-то сломалось: не нужно ничего объяснять, сделал фото — в центре увидели. Все фотографии стекаются в единую систему. Через эту же систему мы контролируем все возвраты, списания, нюансы по качеству. Сейчас подключаем к ней водителей, чтобы контролировать разгрузки», - рассказывает Кривенко. Стоила система, по его словам, «копейки»: телефоны купили у корпоративного оператора по 1 руб., софт написали в виде надстройки для системы 1С. Экономия же — миллионы рублей в месяц, говорит бизнесмен: «Мерчандайзеры никуда не ездят, бензин не тратят».

Аналогичный по функциям софт на рынке существует уже несколько лет, некоторые крупные ретейлеры его частично используют, говорит Дмитрий Неткач, управляющий партнер Watcom Shop Mechanics. Но о том, чтобы подобные программы внедряли небольшие ретейлеры, он не слышал. Российские сети в технологическом плане отстают от зарубежных, считает Неткач: интеграция данных между кассами, системами учета посетителей и системами лояльности — один из главных международных трендов.

«Я все это придумываю, потому что новых людей брать нельзя — это сразу сказывается на себестоимости: если нам нужно уложиться в 55% наценки, надо что-то делать», — объясняет Кривенко. На современные технологии основатель «Избенки» и «ВкусВилла» надеется, и размышляя о будущем своего предприятия. Кривенко признается, что следит за всеми отзывами и очень переживает, когда покупатели пишут: «Передайте Андрею, такой-то продавец дискредитирует вашу идею». Или: «Вы растете, а про качество забыли». Сейчас разрабатывается софт, который позволит просматривать видео с камер наблюдения в магазинах при каждом конфликте или жалобе.

«Пока у нас по американским меркам малый бизнес. Наверное, трудности будут, когда будет тысяча «ВкусВиллов»: как при в два-три раза большем, чем сейчас, количестве людей сохранить те ценности, которые мы заложили? Как не перестать контролировать ситуацию?» — размышляет он.

Получив опыт ведения собственного бизнеса, решился бы он вновь уволиться в декабре 2008 года с позиции топ-менеджера стабильной компании? «Конечно. Это вообще очевидно», — без раздумий отвечает Кривенко. 

✓

## ЧТОБЫ ЕЗДА БЫЛА В РАДОСТЬ

Все современные моторные масла, как отечественного, так и зарубежного производства весьма близки между собой по качеству. Современные производители масел не стоят на месте: постоянно наращивают ассортимент, инвестируют немалые средства в производственные мощности, постоянно следят за качеством. Не исключение и компания «Газпромнефть — смазочные материалы», которая выпускает продукцию под брендом Gazpromneft. Но не всегда покупатель уносит с собой из магазина именно тот продукт, который он рассчитывает залить в двигатель своего автомобиля — подделки моторных масел встречаются повсеместно. «Газпромнефть — смазочные материалы» нашла решение и для этой проблемы.

#### ЗАЩИЩЕННАЯ КАНИСТРА

Сегодня рынок смазочных материалов наводнен контрафактной продукцией. Стоит обезвредить одних фальсификаторов, как на их месте появляются другие. Недавно масштабное производство поддельного моторного масла было обнаружено в Москве. Мигранты из Средней Азии разливали фальшивое масло по канистрам с этикетками популярных брендов. По предварительным подсчетам, доход злоумышленников составлял около 1 млрд руб. в месяц.

По сути дела, правоохранители раскрыли настоящий завод с тремя автоматизированными линиями по розливу моторных масел со складом, на котором было запасено более 70 т нефтепродуктов, свыше 80 тыс. упаковок готовой к реализации продукции, фирменная пластиковая тара и этикетки различных брендов в большом количестве, а также бухгалтерская документация и печати более 30 юридических лиц.

Получается, что современные технологии позволяют злоумышленникам в самые короткие сроки повторять

любую защиту различных упаковок. Поэтому попытка сэкономить на масле может привести к потере существенной суммы на ремонт автомобиля. Как говорится, скупой платит дважды. Но чаще всего покупатель заливает в двигатель «непонятно что» не потому, что увидел канистру по более низкой цене, чем в других магазинах. Как показывают опросы, 61% автомобилистов беспокочит то, что они могут купить поддельное масло, а 18% автолюбителей это «очень беспокоит».

Но защитить себя от покупки контрафакта, как оказалось, не столь сложно — достаточно внимательно прочитать информацию на этикетке канистры. Например, компания «Газпромнефть — смазочные материалы» в апреле внедрила для продукции, выпускаемой под брендом Gazpromneft, собственную систему проверки подлинности продукции. Приобретая продукт Gazpromneft в фасовке 4-5 л, необходимо убедиться, что на обратную сторону этикетки нанесен защитный слой с надписью «уникальный код». Затем надо стереть защитный слой и отправить смс с кодом на номер

3888 или ввести его на сайте 3888.ru. В результате покупатель получит моментальный ответ системы о подлинности продукта (один код можно проверить один раз). И после этого он смело может заливать масло в мотор. Как утверждают в компании, система проверки подлинности защищена международными патентами, а продукция под брендом Gazpromneft становится самой защищённой продукцией на рынке.

#### ИТАЛЬЯНСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В РОССИИ

Но масла под маркой Gazpromneft отличает не только эффективная система защиты от фальсификации. Вот, что говорит по поводу ассортимента и качества продукции генеральный директор компании «Газпромнефть — смазочные материалы» Александр Трухан: «Наш продуктовый портфель достаточно широкий — около 500 наименований продукции. Сейчас мы видим, что на рынке есть определенный дефицит качественных смазочных материалов. Сложившаяся ситуация дала нам



импульс наращивать объемы производства и адаптировать технологии, которые изначально разрабатывались на нашем заводе в Италии, для России.

Также мы ускорили работу по производству компонентов.

Конкурентное преимущество на рынке смазочных материалов сегодня имеют те компании, у которых есть собственное производство базовых масел. Мы реализуем такой проект в Ярославле и готовимся к строительству производственных мощностей на Омском нефтеперерабатывающем заводе.

Мы уверены, что все наши амбициозные цели достижимы— нужны энергия, знания, профессиональный подход.

Главное, что сейчас у нас есть все для эффективного развития: современные производственные комплексы, бренды, технологии, отлаженные каналы поставок. И на новом этапе развития возможностей получить новые вызовы — это очень интересно».

#### РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

Продукция Gazpromneft идеально подходит для эксплуатации в России. В формуле заложены повышенные нейтрализующие свойства и увеличенный индекс вязкости — он отвечает за сохранение смазывающих свойств продукта в широком интервале температур.

Новые формулы, применяемые в синтетических и полусинтетических моторных маслах Gazpromneft, обеспечивают оптимальные рабочие характеристики современных автомобилей, снижают износ деталей, надежно защищают двигатель при холодном пуске и способствуют экономии топлива.



### ВРЕМЯ ФРИЛАНСЕРОВ

ПИЛОТ «ТРАНСАЭРО» АЛЕК-СЕЙ АРИСТОВ СТАЛ ИСКАТЬ ПОДРАБОТКУ ЛЕТОМ 2015-ГО, КОГДА В КОМПАНИИ СО-КРАТИЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО РЕЙСОВ. ДРУЗЬЯ ПОРЕ-КОМЕНДОВАЛИ СЕРВИС МГНОВЕННЫХ ПОРУЧЕНИЙ YOUDO.COM. ВСПОМНИВ НАВЫКИ ПО РЕМОНТУ БЫ-ТОВОЙ ТЕХНИКИ, АРИСТОВ ВЗЯЛ ПЕРВЫЙ ЗАКАЗ, ПО-СЛЕ БАНКРОТСТВА «ТРАНС-АЭРО» В НОЯБРЕ 2015 ГОДА ПЛАТФОРМА YOUDO СТАЛА ДЛЯ НЕГО ОСНОВНЫМ ИСТОЧНИКОМ ДОХОДА. «ПОКА Я НАХОЖУСЬ В ПОИС-КАХ РАБОТЫ, YOUDO СИЛЬ-НО ВЫРУЧАЕТ», — РАССКА-ЗАЛ РБК АРИСТОВ

ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ СУВОРОВА

ОСНОВАТЕЛИ YOUDO ДЕНИС КУТЕРГИН (СЛЕВА) И АЛЕКСЕЙ ГИДИРИМ СЧИТАЮТ, ЧТО БУДУЩЕЕ РЫНКА ТРУДА В РОССИИ — ЗА ФРИЛАНСЕРАМИ. ЧЕРЕЗ ИХ ПЛАТФОРМУ ЕЖЕДНЕВНО ПРОХОДИТ БОЛЕЕ 2 ТЫС. ЗАДАНИЙ, КОТОРЫЕ ВЫПОЛНЯЮТ ОКОЛО 70 ТЫС. ИСПОЛНИТЕЛЕЙ



Сервисы, построенные по модели Uber, постепенно проникают во все сферы экономики. Почти любую проблему — от починки протекающего крана до подбора топ-менеджера в крупную компанию — можно решить через онлайн-платформы для фрилансеров. Объем созданной благодаря им «цифровой экономики», по данным компании Boston Consulting Group, уже в 2016 году в странах «Большой двадцатки» составит \$4,2 трлн. Только в США объем рынка бытовых услуг от частного лица к частному лицу составляет \$600–700 млрд в год.

В России этот рынок оценивается в десятки миллиардов рублей, считает Алексей Гидирим, основатель запущенной в 2012 году компании YouDo, через которую сейчас делается более 2 тыс. заказов в день, а общая сумма прошедших через нее заданий за 2015 год составила 1,6 млрд руб. «Тот объем транзакций, который проходил в офлайне, когда люди договаривались с друзьями или знакомыми о той или иной услуге, потихоньку переходит в онлайн», говорит Гидирим. Сейчас на платформе YouDo зарегистрировано свыше 70 тыс. фрилансеров (весной 2013-го их было около 1 тыс.). «У населения доходы упали, и люди начали думать, как в свободное время зарабатывать», — объясняет второй основатель YouDo Денис Кутергин.

На YouDo любой желающий может создать задание в одной из категорий: курьерские услуги, бытовой ремонт, грузоперевозки, web-разработка и даже юридическая помощь. На задание поступают отзывы от исполнителей, которые в отличие от заказчиков проходят верификацию и телефонное собеседование с представителями компании. Заказчик может выбрать исполнителя, ориентируясь на предложенную цену и отзывы на сайте. До февраля 2013 года сервис брал комиссию в размере от 5 до 15% от каждой сделки, затем перешел на модель, при которой исполнитель платит небольшую сумму за возможность отправить свою заявку заказчику. «При таком подходе заказчик сразу получает контакт исполнителя и может с ним созвониться, да и наша доходность увеличилась,

#### КОМПАНИЯ YOUDO В ЦИФРАХ

2500–3000 РУБ. — средняя стоимость одной услуги 50% исполнителей имеют высшее образование 45,3% исполнителей находятся в возрасте от 25 до 34 лет. Еще в 2014 году почти такую же долю исполнителей составляли люди в возрасте 18–25 лет 44% исполнителей сочетают фриланс с постоянной работой \$5,5 млн — общая сумма инвестиций, полученных компанией К 2025 году цифровые платформы повысят всемирный ВВП на \$2,7 трлн и обеспечат новыми возможностями для работы более 540 млн человек

Источник: YouDo.com, McKinsey



**Алексей Аристов,** бывший пилот «Трансаэро»

Сервис: YouDo

Профиль: ремонт бытовой техники

Доход: 2-5 тыс. руб. в день

«Вообще я до 18 лет ничего руками делать не умел, но после армии пришлось жить на съемных квартирах со сломанной электрикой, битой сантехникой, отрывающимися обоями. Денег не было кого-то нанимать. поэтому пришлось учиться все делать самому. С тех пор как в октябре-ноябре прекратились полеты «Трансаэро», я нахожусь в поисках работы и YouDo сильно выручает. Если раньше это была просто подработка, то сейчас я стал брать заказы на целый день. По деньгам получается намного меньше, чем на постоянной работе, к тому же все зависит от сезона: летом за день получалось заработать 4-5 тыс. руб. чистыми, сейчас 2-3 тыс. руб. Могло быть и больше, но я не беру большие заказы: по основной профессии необходимо поддерживать знания на должном уровне. Я же не могу прийти на собеседование и сказать: «Ребята, я не помню воздушные коды, но могу вам рассказать, как правильно развести электрику».

ФОТО: ДМИТРИЙ ЦЫРЕНЩИКОВ ДЛЯ РБК, ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА РОМАНА КУМАРА ВИАСА

эхотя исполнители в большинстве своем были против: они стали больше платить», — рассказывает Кутергин. Прямой доход от пользователей формирует порядка 80% выручки компании, остальное приходится на b2b и совместные рекламные проекты с партнерами. Выручку основатели не раскрывают, но говорят, что за последний год она выросла в 2,5 раза, а компания вышла на операционную безубыточность.

Что заставляет пользователей прибегать к услугам YouDo и подобных сервисов? Во-первых, система рейтингов многократно повысила уровень доверия потребителя к заказу услуг онлайн: в отличие от обычного сантехника из ЖЭКа вызванный через онлайн-платформу сантехник заботится о репутации и стремится сделать работу качественно — от отзыва заказчика напрямую зависят его репутация и заработок.

На YouDo к рейтингам относятся серьезно: тому, кто не оставил отзыв на сайте, звонят из call-центра и записывают отзыв с его слов. После трех негативных отзывов или даже при одном негативном при менее чем десяти позитивных исполнителя удаляют из системы без возможности восстановления. Кроме того, отзывы — лучшая защита от конкурентов, убежден Кутергин. «Скопировать движок сайта может каждый, а вот сделать достоверную систему, где есть проверенные люди и отзывы о них, гораздо сложнее», — говорит он.

С кризисом выросла потребность в экономии, отмечает основатель YouDo: «Раньше мультиварка ломалась и ремонтировать ее не было смысла — проще было купить новую примерно по той же цене, что и ремонт. Теперь все иначе». Сейчас на YouDo доступно 14 категорий, в которых заказчик может оставить задание, и почти в каждой из них уже появились конкуренты. Особенно быстро развиваются новые платформы в сегментах, с которых сервис начинал, — курьерская доставка и уборка квартир.

курьеры, клинеры, рекрутеры С ростом объемов онлайн-торговли интернет-магазины стали все чаще отдавать доставку на аутсорсинг, поэтому спрос на такие услуги поднялся. Однако хорошего курьера найти по-прежнему сложно, рассказал РБК основатель службы доставки «Пешкарики» Дмитрий Петров.

В «Пешкариках» действует своеобразная система защиты от воровства: прежде чем приступить к работе, курьеры вносят на баланс собственные деньги и могут доставлять заказы стоимостью не выше суммы залога. «За последние 50 тыс. доставок у нас не было ни одной пропажи», — говорит Петров. Качество работы курьера привязали к его материальной выгоде: в случае большого числа положительных от-

зывов от интернет-магазинов залог у курьера постепенно начинает снижаться и может снизиться до 30% от стоимости груза. Кроме того, «Пешкарики» сделали ставку на срочность (благодаря обширной базе легко найти курьера, который доставит товар в тот же день) и низкие цены: в Москве одна несрочная доставка стоит от 199 руб., срочная — от 299 руб.

С момента запуска в конце 2013 года на платформе зарегистрировались более 20 тыс.



Дмитрий Петров, основатель службы курьерской доставки «Пешкарики»

«Курьер — это временная профессия, никто не мечтает быть курьером постоянно. Там большая текучка. Поэтому наша платформа — это вариант для человека заработать деньги тогда, когда они ему нужны»

курьеров и 2500 заказчиков — это в основном интернет-магазины, но есть и частные лица. Сейчас «Пешкарики» при оформлении заказа берут с каждого курьера комиссию в размере 15–22% от стоимости доставки. Есть дополнительные услуги, например примерка одежды или сообщение с уведомлением о доставке (без него информация просто обновляется в приложении). Выручку от дополнительных услуг компания делит пополам с курьером. При таком раскладе курьер «Пешкариков» при 100 доставках в месяц может заработать около 40 тыс. руб., говорит Петров, поэтому компания не испытывает недостатка в исполнителях.

В сегменте уборки квартир быстро растет вышедшая на рынок в 2014 году компания Qlean. Сейчас она объединяет уже 600 клинеров, которые выполняют порядка 500 заказов



Роман Кумар Виас, директор по маркетингу компании Olean

«Более 80% наших клинеров работают только на Qlean. У нас они могут заработать по 50–60 тыс. руб. в месяц, а топ-перформеры — порядка 100 тыс. руб. в месяц»

в день, а выручка за 2015 год составила 200 млн руб. Запускаться в самом начале кризиса было страшновато, говорит директор по маркетингу Qlean Роман Кумар Виас, но основатели сделали ставку на то, что люди начнут больше ценить личное время. «Можно убраться дома самостоятельно и выкинуть 3,5 часа из жизни, а можно за 1590 руб. заказать уборку», — говорит Виас.

Основатели Qlean максимально пристрастно подошли ко всем мелочам в отношении уборки

и уборщиков — так называемых клинеров. Инвентарь им предоставляет компания, а взамен забирает 30% от стоимости уборки (в среднем в Москве она составляет 2500 руб.). Каждый исполнитель проходит многоступенчатый отбор — групповое и личное собеседование. стажировку на специальном полигоне, а затем еще и тренинг по общению с клиентами, и только после этого его допускают до первой уборки. Такой подход приводит к тому, что свыше 80% клинеров хоть и остаются на фрилансе, но работают только на Olean. «Люди, которые устраиваются к нам работать, могут получать около 50-60 тыс. руб. в месяц, — говорит Кумар Виас. — А наш топ-перформер женщина, которая очень много работает, получает порядка 100-110 тыс. руб.».

Такие сервисы потихоньку объединяют рынки, на которых сейчас существует масса разрозненных компаний и предпринимателей. Например, на рынке по ремонту смартфонов это пытается сделать стартап iSmashed, который в марте привлек несколько миллионов рублей инвестиций от калининградского венчурного фонда SmartHub. По оценке основателя сервиса Александра Пасечника, ежегодно в России ремонт необходим приблизительно половине всех продаваемых смартфонов и планшетов (8 млн штук), а потенциальный объем рынка превышает 10 млрд руб. Сервис сделал ставку на то, что клиенты — в основном офисные работники — захотят сэкономить время и обеспечить сохранность информации в своем телефоне, поэтому мастера iSmashed выезжают на заказ и чинят аппарат в присутствии хозяина. Недавно компания стала работать в партнерстве с Gett, чтобы мастера могли доезжать до заказчика в течение часа. В отличие от других служб iSmashed зарабатывает в основном на разнице в оптовой и розничной цене на запчасти — это то, что остается у компании после закупки запчастей, организации выезда и выплаты вознаграждения мастеру (12-13% от стоимости заказа). Пока в системе всего шесть мастеров, однако стартап планирует со временем в несколько раз увеличить их число.

Биржи фрилансеров появились и в неожиданных областях, например в подборе персонала. Запустившийся в 2015 году стартап JungleJobs стал площадкой для сведения крупных компаний с внештатными хедхантерами. Сервис работает эффективнее, чем традиционные рекрутинговые агентства, говорит Евгения Дворская, основавшая JungleJobs после 11 лет работы в области рекрутинга. «В среднем клиент в первую неделю работы получает от пяти до 12 резюме на вакансию — это в три-четыре раза больше, чем в любом другом кадровом агентстве», — рассказала Дворская в интервью



**Лия Кохия,** профессиональный рекрутер

**Сервис:** JungleJobs

**Профиль:** подбор персонала **Доход:** 280 тыс. руб. за проект

«Я более семи лет занимаюсь рекрутментом на фармацевтическом рынке и рынке медоборудования. До 2015-го работала в кадровых агентствах (Norman Consulting, Beagle). В какой-то момент поняла, что в рамках агентства я себя уже реализовала. Мне захотелось попробовать себя в качестве фрилансера, отвечать за тот объем работы, который хочу, и за те проекты, которые мне интересны. JungleJobs сами меня нашли и предложили стать у них консультантом по моему профилю. Мы заключили договор, и с апреля 2015 года я работаю как индивидуальный предприниматель. Пока я закрыла на JungleJobs один проект, гонорар за который составил 280 тыс. руб. В кадровых агентствах, конечно, было больше клиентов, чем сейчас на JungleJobs. Но бизнес развивается. Думаю, скоро и там будет достаточно проектов по моему профилю. Доход консультанта на подобных площадках больше, чем в агентствах. Кадровым агентствам не стоит запрещать сотрудникам работать через Jungle Jobs лучше становиться их партнерами, ведь это дополнительный источник клиентов».

ФОТО: ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ JUNGLEJOBS, ИЗ ЛИЧНОГО APXИBA AЛЕКСЕЯ САПКИНА

РБК. Поскольку хедхантер работает на себя и получает 70% от гонорара за успешно закрытую вакансию (в 2015 году он составил в среднем 225 тыс. руб., из которых 30% забирает себе платформа), средняя скорость закрытия позиций и процент закрываемости получаются выше, чем в обычном агентстве.

Как и в других сервисах, ориентированных на рынок b2b, фрилансеры на JungleJobs проходят жесткий отбор. Из 1500 заявок к сотрудничеству допустили 300 человек, говорит Дворская, и все они получают возможность закрывать вакансии для 50 крупных российских и иностранных компаний, которые являются клиентами площадки. С клиентами JungleJobs тоже заключает договор, после чего компания размещает на платформе вакансию, устанавливает сумму гонорара (минимум 100 тыс. руб. за вакансию в Москве) и выбирает одного или несколько подходящих рекрутеров. Предприниматель не раскрывает количество закрытых вакансий или выручку, однако, по ее словам, в 2015 году компания росла по выручке на 33% в месяц.

Поскольку 70% рекрутеров JungleJobs — сотрудники кадровых агентств, в которых далеко не всегда приветствуют подобные подработки, система гарантирует им конфиденциальность: рекрутеры не видят друг друга на площадке, а компания узнает имя рекрутера только после того, как нанимает его на проект. При этом, по словам Дворской, переход на фриланс уже стал заметным трендом на рынке хедхантинга. «В агентстве оклад от 30 тыс. до 60 тыс. руб. и 10% от гонорара. Плюс доступ на HeadHunter. ги и компьютер. У нас рекрутеры получают свой двух-трехмесячный гонорар за одну закрытую вакансию», — говорит Дворская.

где это не сработало Не во всех сферах онлайн-платформы срабатывают как бизнес-идея. Например, полностью провалилась попытка создать в России «Uber для врачей» — таким должно было стать приложение «Спроси врача», которое запустил в 2012 году основатель сети «Доктор на работе» Станислав Сажин. «Мы пытались сделать сеть, где пациенты пишут отзывы на врачей через приложение. Еще были примеры, где пациенты вызывают врача через приложение, некоторые пытались организовать видеосвязь с врачом через приложение или записать на прием в клинику, но все эти сервисы убыточны», — рассказал Сажин РБК. По словам предпринимателя, на Западе такие приложения работают, но россияне, привыкшие к социальному государству, не готовы платить за медицину. «Все попытки сделать бизнес-модель прибыльной провалились, потому что мы стабильно из своего кармана доплачивали врачам

за консультации», — говорит Сажин. Кроме того, российское законодательство не подразумевает возможности оказания медицинских услуг через интернет, поэтому любая попытка взять за них деньги квалифицируется как незаконное предпринимательство.



Eвгения Дворская, основатель сервиса хедхантеров JungleJobs

«Если клиенту не нравится, как работает исполнитель, он его отключает и подключает еще двоих. Поэтому у нас средняя скорость закрытия позиций и процент закрываемости выше, чем в обычном агентстве по подбору персонала. Там оклад — от 30 тыс. до 60 тыс. руб. и 10% от гонорара, а у нас рекрутеры получают свой двух-трехмесячный гонорар за одну закрытую вакансию»

В декабре 2015-го закрылся «Яндекс.Мастер», собравший на своей платформе компании по ремонту и оказанию бытовых услуг. Почти за полтора года сервису так и не удалось стать массовым. Как объяснял руководитель «Яндекс. Мастер» Лев Волож в колонке для vc.ru, причина была в самом устройстве этого рынка, в котором львиная доля заказов делается напрямую. Если речь идет о дорогих, сложных услугах вроде ремонта квартиры, заказчик хочет контактировать напрямую, без посредников и комиссий, сообщил РБК сооснователь платформы «Ремонтник.Ру» Дмитрий Балакирев. Возможно, именно поэтому «Ремонтник.Ру» неплохо себя чувствует, несмотря на кризис: сайт объединяет несколько десятков тысяч мастеров, которые конкурируют друг с другом за каждое предложение, что позволяет удерживать низкие цены.



Алексей Сапкин, основатель сервиса по ремонту квартир «Ремонтник.Ру»

«В кризис заказчики стали обращать больше внимания на ремонт имеющихся помещений, чем на строительство новых. У нас есть гипотеза, что средства, не потраченные заказчиками на туризм за границей, идут на благоустройство жилища на родине»

При этом система отзывов позволяет выбрать наиболее квалифицированного и адекватного исполнителя. Как рассказал РБК второй основатель платформы, Алексей Сапкин, к лету «Ремонтник.Ру» рассчитывает выйти на уровень 1 тыс. заказов в сутки.

Даже в сферах, где клиенты привыкли заказывать услуги у частных лиц вроде вызова на

дом мастера по маникюру, есть свои сложности. Приложение GetNow Beauty, которое летом 2015 года привлекло \$2 млн от анонимного частного инвестора, сейчас «находится в стадии заморозки» для российского рынка, сообщила РБК владелец сервиса Анна Корона. Она утверждает, что проект обновится летом, после того как будет решен вопрос с новым раундом инвестиций, но обычно успешные проекты не останавливают через полгода после запуска.

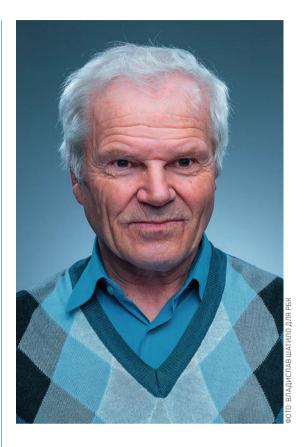
Платформа, которая просто сводит заказчика с исполнителем, обречена на провал, считает Кумар Виас из Olean: успешной может стать только компания, которая тщательно контролирует бизнес-процессы. «Ремонтник.Ру» едва ли не круглосуточно мониторит выполнение заказов и все отзывы, которые появляются на сайте, JungleJobs обучает хедхантеров, а основатели Olean написали 30-страничную книгу, в которой описаны все нюансы уборки и инструкции по общению с клиентом. В сентябре 2015 года основатели Olean запустили новую платформу — сервис для маникюра на дому Shelly и планируют применять к нему тот же подход. «Суть таких сервисов не в том, чтобы единожды заработать на клиенте, а чтобы клиент к тебе вернулся и пригласил своих друзей, не тратя на это твои деньги. Именно для этого нужно качественное обслуживание», — считает Кумар Виас.

Кроме того, большинству сервисов приходится следить, чтобы на сайте было здоровое соотношение заказчиков и исполнителей. «Если у нас мало исполнителей, мы даем кампанию по привлечению мастеров. В обратном случае привлекаем рекламой заказчиков», говорит Алексей Сапкин. Даже YouDo, старающаяся по минимуму вмешиваться в договоренности между заказчиком и исполнителем, иногда регулирует поток тех и других. «В начале 2015 года мы в нескольких категориях ограничили регистрацию исполнителей, потому что их было очень много: в разгар кризиса все запаниковали и начали искать подработку. Они начали сильно демпинговать, в чем мы не заинтересованы, поэтому мы на время их выключили», — вспоминает Денис Кутергин.

Несмотря на временные сложности, в перспективе фрилансеры полностью преобразят рынок труда, считает его партнер Алексей Гидирим. По его словам, в США уже 40% населения оказывают фриланс-услуги и то же самое ждет Россию. «Люди будут себя позиционировать не как сотрудников конкретной компании, а как профессионалов, которые работают на рынке, могут присоединиться к проекту, реализовать его, отпасть от этого проекта и присоединиться к другому», — говорит предприниматель. 

■

При участии Владислава Серегина



#### **Геннадий Щегирев,** пенсионер

Сервис: «Пешкарики»

Профиль: курьерская доставка

Доход: 50% от пенсии

Летом 2015 года стало не хватать денег: предыдущие подработки кончились. Я с помощью сыновей стал искать в интернете другие и наткнулся на «Пешкариков». Мне показалось это интересным, я подал заявку, меня отобрали. Я человек спортивный: несмотря на то что мне через месяц 71 год исполнится, играю в футбол и стараюсь в день проходить не менее 5 км. Сидеть на лавочке или играть в домино мне неинтересно, поэтому работа курьером для меня еще и способ держать себя в форме. Работаю не каждый день, заказы в область и вечером не беру. Люблю ездить с утра. В день выходит от двух до пяти заказов. Это позволяет мне зарабатывать хорошую прибавку к пенсии – до половины ее размера. Научился работать с «Пешкариками» через мобильное приложение в телефоне. Это оказалось несложно. Пытался привлечь других пенсионеров, но им лень. А мне нравится: хомута на шее нет, работаю тогда, когда хочу. Я доволен».

## СТАРТАПЫ ДЛЯ ДЕНЕГ

МИРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ФИНАНСОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СЕКТОР (ФИНТЕХ) ТОЛЬКО В 2014 ГОДУ ВЫРОСЛИ ВТРОЕ, ДО \$12,2 МЛРД, ПОДСЧИТАЛА КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ АССЕNTURE. В 2015 ГОДУ ОНИ ВЫРОСЛИ ДО \$19,1 МЛРД, ЗАЯВИЛА КРМБ. РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКА ВЫГЛЯДИТ СКРОМНО: ВСЕГО \$38 МЛН В 2014 ГОДУ, СООБЩАЛА АССЕNTURE. НО И НА НЕМ УЖЕ ЕСТЬ ИСТОРИИ УСПЕХА

ТЕКСТ: СИРАНУШ ШАРОЯН

В середине 2015 года основатели проекта PayQR Владимир Горбунов и Глеб Марков приехали на встречу к президенту и совладельцу строительной компании «Инком» Сергею Козловскому. «Мы познакомились на конференции, и Сергей Александрович пригласил нас в гости, чтобы мы объяснили, чем занимаемся», — вспоминает Горбунов. На столе Козловского лежала квитанция, и Горбунов решил, что демонстрация продукта сработает лучше любых слов. Запустив приложение PayQR на своем смартфоне, он отсканировал напечатанный на квитанции QR-код, на экране появились реквизиты и детали платежа, осталось только нажать кнопку «оплатить».

Через несколько месяцев Козловский вложил в PayQR 300 млн руб., оценив компанию в 1,5 млрд руб. «Сергей Александрович не тот человек, который просыпается и засыпает с айфоном, и он был очень впечатлен уровнем технологий. Для него это была какая-то магия: то, как из какого-то квадрата на бумажке информация попала в смартфон, то, с какой скоростью все работает. Мы почувствовали себя чемпионами мира по оплате квитанций», — говорит Горбунов.

«Бесконтактные платежи перевернут финансы с ног на голову», — объясняет свой интерес к РауQR Козловский. Опрос более 100 тыс. пользователей банковских услуг, проведенный консалтинговой компанией Bain & Company в 2015 году, показывает, что у его веры в мобильные платежи есть основания: более 50% потребителей предпочтут расстаться на день с кошельком, но не с мобильным телефоном.

\$19,1 млрд составил глобальный объем инвестиций в финтех в 2015 году, по оценке компаний КРМG и CB Insights

\$10 млрд — оценка самого дорогого финтех-стартапа в мире — китайской платформы реег-to-реег кредитования Lufax

Деньги Козловского помогли PayQR стать лидером рынка бесконтактных платежей в России и одним из самых заметных игроков среди местных стартапов, которые занимаются финансовыми технологиями.

Компания была создана в 2013 году, в октябре 2014-го состоялась презентация приложения. Сейчас в партнерах у PayQR более 150 сайтов, более тысячи розничных точек — магазинов и ресторанов, среди которых «Баскин Роббинс», «Тарас Бульба», «Папа Джонс» и др. Приложение скачали 170 тыс. активных пользователей, к концу 2016 года будет миллион, надеется Горбунов. До этого он основал стартап Workle, зарабатывающий на аутсорсинге рабочей силы и привлекший \$1 млн от «Сколково» и еще \$3,5 млн — от Klever Internet Investments Limited.

Заняться бесконтактными платежами Горбунов с партнерами решили в 2012 году. «Я смотрел на музыкальную индустрию, из которой недавно исчезли материальные носители — сначала пластинки, потом кассеты, диски», — рассказывает Горбунов. Он уверен, что то же самое происходит в платежах: «Когда-то люди расплачивались шкурками куниц, и это казалось таким же логичным решением, каким нам кажутся пластиковые карты. Но так будет только до тех пор, пока мы не привыкнем к бесконтактным платежам».

**БЕСКОНТАКТНЫЕ ГИГАНТЫ** До осени 2014 года о бесконтактных платежах говорили в основном



IT-гики, громом среди ясного неба стала презентация платежной системы Apple Pay, работающей при помощи технологии NFC (Near field communication), вспоминает Горбунов. «Каждый день в США совершается 200 млн транзакций, для которых приходится доставать кредитные карты и проходить через старомодный процесс оплаты», — жаловался гендиректор Apple Тим Кук на презентации iPhone 6.

Для оплаты с Apple Pay нужно поднести смартфон к терминалу PayPass и пройти идентификацию по отпечаткам пальцев, продолжал под овации старший вице-президент компании Apple Эдди Кью. Через год компания отчиталась, что сервисом пользуются около 12 млн человек в месяц, а в точках, где стоят терминалы, два из трех долларов тратится через них.

ОСНОВАТЕЛЬ
РАУQR ВЛАДИМИР
ГОРБУНОВ УВЕРЕН,
ЧТО НА СМЕНУ
НАЛИЧНЫМ
И КРЕДИТНЫМ
КАРТОЧКАМ ПРИДУТ
СМАРТФОНЫ,
СЧИТЫВАЮЩИЕ
QR-КОДЫ

Догнать Apple решили и другие гиганты — Google, Samsung, AliExpress, создавшие собственные решения по платежам через NFC. По данным исследования Juniper Research, в 2016 году число потребителей, совершающих NFC-платежи с помощью мобильных устройств, достигнет 148 млн. Каждый пятый POS-терминал в США уже поддерживает бесконтактную технологию.

РауQR занялся бесконтактными платежами на основе сканирования QR-кодов. «QR-коды позволяют использовать телефон для оплаты любых квитанций и чеков, причем курьерам не придется возить с собой POS-терминалы. Мы уже общаемся с магазинами, которые выпускают каталоги, а купить продукты можно будет, просканировав код в журнале, любая салфетка может стать магазином», — объясняет Горбунов. Еще одно направление, которое можно захватить с помощью QR-кодов, — е-commerce. «Вместо того чтобы регистрироваться на сайте, если вы хотите что-то купить, вводить данные карточек и т.д., вы просто сканируете код с экрана, это быстрее и проще», — добавляет он.

Рынок QR-платежей осваивают как стартапы вроде компании Level Up (привлекла \$40 млн инвестиций, ее технологии используются в 14 тыс. торговых точек), так и гиганты. PayPal в марте 2015 года объявил о покупке аналога Level Up, сервиса Paydiant, за \$280 млн. Консорциум гигантов розничной торговли США, включающий Walmart, Best Buy, Kmart, 7-Eleven и другие компании с общим оборотом свыше \$1 трлн, развивает собственную систему оплаты с помощью QR-кодов — CurrentC.

**РЕВОЛЮЦИЯ В УБЫТОК** Главный источник заработка PayQR — агентская комиссия: стартап удерживает 2,5% от суммы платежа, но самой компании с каждой транзакции достается только 0,4–0,5%, остальные деньги уходят на оплату услуг банка-эквайера (1,8–1,9%) и перечисление средств компаниям-партнерам (0,2%). «Наш оборот сейчас прирастает нулями: в октябре речь шла о сотнях тысяч, через месяц — о миллионах, в этом месяце это будут сотни миллионов рублей», — говорит Горбунов, отказываясь называть точные цифры.

По его словам, сейчас PayQR работает в убыток: «Наша задача — раскачать нашу очень инертную публику, показать, как что работает, любыми силами дать потенциальным пользователям попробовать приложение, поэтому мы делаем крупные скидки, придумываем вау-факторы, подсаживаем людей на наш продукт». Во всех розничных точках покупка, оплаченная через PayQR, обходится на 100 руб. дешевле — разницу продавцам компенсирует PayQR.

}



Компания может выйти на окупаемость через 18 месяцев, говорит Горбунов. «Но это точка окупаемости по отношению к сегодняшним расходам и привлеченным инвестициям. Скорее всего, мы будем привлекать новые инвестиции для еще большего масштабирования бизнеса», — добавляет он. Сколько? Когда American Express заходил на российский рынок с «Русским стандартом», в 2000-е потратили около \$40 млн, вспоминает он, и, чтобы научить всю страну использовать новый носитель, денег понадобится «очень много». Козловский говорит, что готов ждать, пока вложенные в PayQR деньги начнут работать: «Это долгосрочная инвестиция».

лучшие друзья банков По данным Finovate, в апреле 2014 года в мире было 10 финтех-компаний с капитализацией \$1 млрд и выше, в мае 2015 года — уже 30. По прогнозу Ваіп & Сомрапу, к 2020 году как минимум 30% традиционных доходов банков мигрируют в финтех-сектор или исчезнут за счет появления инновационных компаний. Российский финтех пока в зачаточном состоянии, и история PayQR скорее счастливое исключение.

ОСНОВАТЕЛЬ RUBBLES BЛАДИМИР ЛИСИЦКИЙ BMECTE C БЫВШИМИ КОЛЛЕГАМИ ИЗ «ЯНДЕКСА» НАУЧИЛСЯ ПРЕДСКАЗЫВАТЬ БУДУЩИЕ ТРАТЫ КЛИЕНТОВ БАНКОВ

По подсчетам руководителя направлений Cloud, FinTech и EdTech «Сколково» Павла Новикова, в России тематикой финтеха занимается всего около 100 компаний — примерно 2% от общего числа стартапов. «Финтех-компаниям в России приходится достаточно тяжело, здесь существенно меньше возможности по получению денег и масштабированию проектов. Развитие финтеха тормозит и незрелость многих команд», — говорит руководитель блока «Электронный бизнес» Альфа-банка Владимир Урбанский. По его словам, если на Западе такие компании хотят развиваться самостоятельно и вытеснять традиционные банки, то в России им приходится вступать в партнерство с крупными игроками финансовой сферы — у них есть интерес и деньги.

Летом 2014 года Альфа-банк совместно с MetaBeta и Visa запустил акселерационную программу для финтех-стартапов. Тогда же крупнейший банк страны провел один из первых финтех-хакатонов. «У нас было несколько целей: посмотреть, насколько Сбербанку удастся вовлечь профессиональное финтех-сообщество в создание решений, которые будут интересны банку, создать интерес к Сбербанку

### Банковское сопровождение контрактов в помощь госзаказчику

Вам необходимо контролировать денежные инвестиционные потоки? Узнайте, как работает банковское сопровождение контрактов.



Сегодня эффективный контроль за расходованием бюджетных средств становится особенно актуальным. Лозунг момента: «Все госинвестиции — под контроль!» Поэтому новой тенденцией становится банковское сопровождение госконтрактов федерального, регионального и муниципального уровня.

В 2014 году было подписано Постановление Правительства РФ N° 963¹, в котором установлены случаи включения условия о банковском сопровождении в государственные контракты для обеспечения федеральных нужд², а также рекомендации для субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по включению такого условия в заключаемые ими контракты, однако эта услуга еще не всем известна и понятна.

Суть услуги в следующем: банк, заключивший с исполнителем госконтракта договор о банковском сопровождении контракта, обеспечивает открытие отдельных счетов всем участникам исполнения контракта, мониторинг расчетов, контроль целевого расходования денежных средств, а также предоставление отчетов госзаказчику. В результате госзаказчик оперативно получает информацию о ходе расчетов по реализуемому проекту и имеет возможность вовремя принимать управленческие решения.

#### Банковское сопровождение дает возможность:

- направить инвестиции именно на тот объект, для которого предусмотрены денежные средства, и исключить платежи на другие цели;
- повысить эффективность и оперативность управления;
- выявить применение посреднических схем в кооперации;
- исключить участие фирм-однодневок в проекте.

Банковское сопровождение может осуществляться в форме мониторинга расчетов или в форме расширенного банковского сопровождения, при котором банк дополнительно проводит проверку платежных документов на соответствие документам, подтверждающим основание платежа, и содержанию контракта и направляет аналитические консолидированные отчеты о результатах банковской экспертизы в адрес заказчика.

#### От атомных станций до детских садов.

Банковское сопровождение государственных контрактов как пилотный проект появилось в Сбербанке еще в 2009 году во исполнение поручения правительства обеспечить завершение строительства отдельных объектов федеральной значимости<sup>3</sup>. Тогда и были разработаны принципы и подходы к оказанию услуги, реализованы новые ИТ-решения, прошедшие испытания в «боевых условиях».

Сегодня Сбербанк осуществляет банковское сопровождение контрактов не только в рамках реализации крупных инфраструктурных строек. Это может быть проект по благоустройству района, возведению дорожной развязки, строительству детского садика и даже уборке улиц. Масштаб проекта не важен: услуга может подойти госзаказчикам всех уровней и имеет привлекательную стоимость.

Для многих госзаказчиков Сбербанк уже стал надежным партнером в этом направлении и осуществляет сопровождение по нескольким инвестиционным проектам.

#### Кому доверить сопровождение

Критерии для выбора банка перечислены в Постановлении Правительства РФ  $N^{\circ}$  963, но, как показывает практика, дополнительным важным критерием зачастую выступает к задержке платежей, что, в свою очередь,

может повлечь срыв сроков, а то и остановку всего проекта.

На сегодня объем контрактов Сбербанка по банковскому сопровождению уже превышает 700 млрд рублей. Опираясь на накопленный опыт, один из крупнейших банков страны может предложить различные варианты банковского сопровождения контрактов.

- Возможна интеграция в проект на любом этапе и в любом состоянии, даже если у вас конфликтный объект (например долгострой) с многочисленными недоработками.
- Независимо от объема контракта и местонахождения участников его исполнения, Сбербанк имеет возможность обеспечить банковское сопровождение на условиях, согласованных с заказчиком.
- Решение заказчика о предварительном контроле и акцепте каждого платежа является безусловным для Сбербанка.
- Возможно дистанционное резервирование клиентом номера счета (сразу можно вносить реквизиты в заключаемый контракт).
- Осуществление контроля платежей по счетам не зависит от места их открытия.
- Стоимость банковского сопровождения устанавливается с учетом параметров сопровождаемого контракта.
- Банковское сопровождение возможно сочетать с предоставлением кредитных продуктов.
- Технологический и ценовой аудит проекта проводится с привлечением передовых инжиниринговых<sup>5</sup> компаний (по желанию заказымка)
- Механизм банковского сопровождения контрактов универсален и может применяться и за рамками государственного заказа — в бизнес-практике.
- Комфортный для заказчика и поставщика порядок осуществления контроля (срок, условия предоставления подтверждающих документов и др.).

 $<sup>^{5}</sup>$  Инжиниринг (от англ. engineering) — проектирование, инженерное дело.





<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 20.09.2014 № 963 «Об осуществлении банковского сопровождения контрактов» (совместно с Правилами осуществления банковского сопровождения контрактов), выпущено в соответствии со ст. 35 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нуждэ.

Условие о банковском сопровождении контракта обязательно к включению в контракты, предметом которых являются поставки товаров, работ, оказание услуг для обеспечения федеральных нужд, в случаях, перечисленных в пункте 3 Постановления Правительства РФ от 20.09.2014 № 963.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.07.2009 № 1033-р.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Без банковского сопровождения гособоронзаказа, осуществляемого Сбербанком в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе».

как работодателю у лучших разработчиков, дизайнеров, визионеров и посмотреть на зачатки продуктовых идей, которые можно было бы развивать», — рассказывает руководитель управления развития цифровых продуктов «Банк XXI» Сбербанка Тимур Смирнов.

Лидеры банковского рынка стали гораздо чаще работать с финтех-компаниями в последние два-три года, говорит Смирнов. Работа с банками решает основные проблемы стартапов — где взять клиентов и как масштабировать бизнес. «При этом банки, готовые заплатить за услугу справедливую цену, получают готовые решения, которые можно интегрировать в свою сервисную модель», — объясняет он.

Но российские команды, которые могут чтото делать на международном уровне, стремятся привлечь западных инвесторов. «Реально успешные стартапы выходят на глобальный рынок. Это как искать часы под фонарем: нужно искать там, где они упали, а не там, где есть свет», — рассказывал управляющий партнер Runa Capital Дмитрий Чихачев на форуме FinNext-2016.

покорители европы В начале февраля гендиректор стартапа Rubbles Никита Волков выступал на финтех-конференции FinovateEurope-2016 в Лондоне. Знание истории расходов клиентов позволяет предсказывать, на что они потратят деньги в будущем, говорил он, а за счет анализа больших данных и методов машинного обучения можно перевести сырые данные о клиентских покупках на понятный простому человеку язык инсайтов — предсказанных событий из жизни клиента от «собирается пополнить баланс мобильного» до «собирается сменить машину». Обладая инсайтами, банк может предлагать клиенту нужный ему продукт в нужный момент, объяснял Волков.

Созданный в начале 2014 года Rubbles уже работает с десятком крупнейших западных банков, в числе прочих их решение тестируется Barclays, HSBC, Deutsche Bank и Santander. Стартап основали три бывших сотрудника «Яндекса» — Владислав Лисицкий, отвечавший за несколько проектов в инфраструктуре поиска, Никита Блинов, занимавшийся развитием «Яндекс.Такси» и сервисов «Яндекс.Город», и Александр Фонарев, занимавшийся анализом больших данных для рекомендательных систем и машинного перевода.

«Идея пришла в голову Никите, когда его банк в очередной раз прислал ему нерелевантное предложение взять кредит», — вспоминает Лисицкий. В начале 2014 года партнеры создали первую версию технологии, которая на базе истории транзакций предсказывала следу-

\$1,3 млрд привлек на IPO в 2014 году «банковский мессенджер» Markit

\$**307,2** 

инвестиций привлекла облачная система мобильных платежей Mozido, которая дает возможность осуществлять денежные операции с телефона

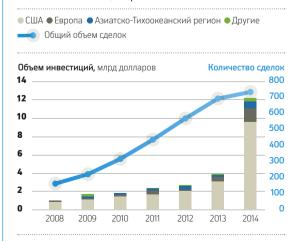
ющие действия клиентов банков, и почти сразу нашли первых клиентов — QIWI и Альфа-банк.

«К концу 2014 года мы поняли, что хотим заниматься этим всерьез, вложили в Rubbles около \$80 тыс. по старому курсу. Эти деньги отбили за полгода и по итогам 2015 года получили доход около \$200 тыс. по сегодняшнему курсу», — рассказывает Лисицкий. Сейчас у Rubbles в России 15 крупных партнеров, среди которых Сбербанк и Банк Москвы.

К концу 2014 года партнеры поняли, что их продукт актуален и для европейского рынка. «Разница в работе с большими данными между нашими и европейскими крупными банками не так велика, как принято считать, и проблемы у них схожи», — говорит Лисицкий. В марте 2015-го Rubbles прошел отбор в дублинский акселератор MasterCard Start Path. «Там мы три месяца общались с крупнейшими банками и немного изменили продукт: раньше предлагали консалтинговые услуги, после акселератора завернули наработки в коробочное решение и стали работать с банками в качестве вендоров. Оказалось, что такое предложение банкам намного интереснее», — объясняет Лисицкий.

Rubbles готовится к выходу на американский рынок. «Выяснилось, что наш продукт интересен нескольким точкам в MasterCard Worldwide, в первую очередь программам, связанным с лояльностью», — рассказывает Лисицкий. Основатели планируют привлечь около \$2 млн. «Мы ведем переговоры с инвесторами, опцион на покупку доли есть у MasterCard. Сам раунд [инвестиций] нам нужен не только ради денег, но и чтобы выглядеть более солидно для европейского и американского рынков. Нужен международный бренд за спиной, поэтому приоритет мы будем отдавать зарубежным инвесторам», — говорит он. ■

#### ГЛОБАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ФИНТЕХ



Источник: Accenture, CB Insights



## от **981000** Р\*









## ХОЗТОВАРЫ ВМЕСТО БУТИКОВ

НА 1-Й ТВЕРСКОЙ-ЯМСКОЙ УЛИЦЕ МОСКВЫ В НАЧАЛЕ МАРТА ОТКРЫЛСЯ МАГАЗИН, АССОРТИМЕНТ КОТОРОГО ОТСЫЛАЕТ К СОВЕТСКИМ «1000 МЕЛОЧЕЙ», А НАЗВАНИЕ — К ВРЕМЕНАМ ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКИ. ПОЧЕМУ СЕТЬ «МОСХОЗТОРГ», ТОРГУЮЩАЯ ШВАБРАМИ, КАСТРЮЛЬКАМИ И СЕМЕНАМИ, В КРИЗИС ЗАНИМАЕТ МЕСТА ЗАКРЫВАЮЩИХСЯ БАНКОВ И БУТИКОВ?

ТЕКСТ: АННА ЛЕВИНСКАЯ

Основателя и совладельца «Мосхозторга» Сурена Зотова совершенно не смущает главная для торговцев проблема 1-й Тверской-Ямской и других главных московских торговых улиц — припарковаться сложно не только у самого магазина, но и в принципе поблизости. «Если бы я рассчитывал на автомобилистов, я бы открывал магазины автозапчастей», — шутит Зотов в разговоре с корреспондентом РБК.

Свои магазины бизнесмен открывает в расчете в первую очередь на покупателей, которые живут в пешей доступности. «Самое дорогое в мегаполисе — время, а в большинство магазинов с широким ассортиментом товаров для дома нужно ехать за МКАД», — объясняет Зотов.

«Мосхозторг» начал активно развиваться в июле 2015 года: к середине марта 2016 года в Москве работали уже 22 магазина сети, в том числе в начале Нового Арбата, на Кутузовском проспекте и на Сретенке. Бурному росту помог кризис: в начале 2014 года доля вакантных торговых площадей в центре столицы и, в частности, на 1-й Тверской-Ямской начала расти. Компании, которые часто держали убыточный магазин на центральной улице «для имиджа» и мирились с дорогой арендой, больше не могли позволить себе такую «визитную карточку».

На 1-й Тверской-Ямской магазин «Мосхозторга» сменил отделение банка «Восточный экспресс», на Новом Арбате занял место магазина «Белый ветер Цифровой», на Большой Дорогомиловской раньше был магазин Enter,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МОСХОЗТОРГА» ВЛАДИМИР МЕХЕДОВ **ЕЖЕЛНЕВНО** СОБИРАЕТ информацию О ЗАПРОСАХ ПОКУПАТЕЛЕЙ МАГАЗИНОВ -HA FE OCHOBE ФОРМИРУЕТСЯ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ АССОРТИМЕНТА СЕТИ



на Сретенке — Hugo Boss, перечисляет руководитель отдела стрит-ретейла консалтинговой компании JLL Юлия Назарова. Именно появление на рынке большого количества свободных помещений, перевод арендных ставок в рубли и готовность владельцев помещений на значительные скидки дали «Мосхозторгу» возможность заявить о себе, считает она.

По данным Knight Frank, аренда помещения «Мосхозторга» на 1-й Тверской-Ямской сегодня может стоить от 27 до 30 тыс. руб. за 1 кв. м против 38–40 тыс. руб. за 1 кв. м в прошлом году (по курсу 62 руб. за доллар). А ставка на помещения на Кутузовском проспекте снизилась вдвое — до 40 тыс. руб. за 1 кв. м. Зотов признается: ситуация с торговой недвижимостью в Москве позволяет ему получать от владельцев помещений хорошие условия — исключительно рублевые договоры на долгий срок, месячные арендные каникулы на время ремонта, комфортную индексацию ставок.

Открывать магазины в торговых центрах бизнесмен не хочет принципиально. «Работая «на улице», я знаю людей, которые живут в этом квартале, они становятся более доступными, мы их чувствуем, знаем, где и какое потребление. Мы должны быть добрыми соседями этим людям. А в торговом центре ты сосед только соседнему магазину», — объясняет Зотов свою стратегию.

В имиджевом плане такая стратегия должна сработать. Магазины на центральной улице с большими светящимися витринами привлекают внимание потребителей, считает управляющий партнер консалтинговой компании Watcom Shop Mechanics Дмитрий Неткач. Но дальше стоит двигаться если не в торговые центры, то хотя бы в спальные районы, где магазинов с широким ассортиментом хозяйственных товаров тоже недостаточно, считает он.

по заявкам покупателей На Большой Дорогомиловской светящуюся вывеску «Мосхозторга» видно от торгового центра «Европейский». Здесь Зотов и партнеры открыли самый крупный магазин своей новой сети — 500 кв. м торговой площади (средний магазин «Мосхозторга» занимает около 250 кв. м). За огромными стеклянными витринами аккуратные стеллажи, в основном с хозяйственной продукцией: полки со средствами и приспособлениями для уборки и косметикой сменяются коридором из лопат и метел, а ряд с инструментом для ремонта — посудой, мелкой бытовой техникой, канцелярией, товарами для отдыха, спортивным инвентарем, есть даже семена и немного детских игрушек. Больше всего набор товаров напоминает советские магазины «1000 мелочей».

ЧАСТЬ КРЕПЕЖНОГО
АССОРТИМЕНТА
ИЗ СЕСТРИНСКОЙ
СЕТИ
«КРЕПМАРКЕТ»
ПЕРЕШЛА
И В МАГАЗИНЫ
«МОСХОЗТОРГА»,
ГОВОРИТ
УПРАВЛЯЮЩИЙ

СЕТЯМИ ИЛЬЯ

полячков

Ассортимент сформирован в буквальном смысле по запросам потребителей, объясняет управляющий сети «Мосхозторг» Илья Полячков. Ежедневно персонал собирает списки товаров, наличием которых покупатели интересуются у продавцов-консультантов. Если просьбы повторяются и такого товара нет — он добавляется в матрицу. Например, последним нововведением стала парфюмерия массовых брендов — от Adidas до Dolce & Gabbana.

Отчеты о том, чем интересовались покупатели, — традиция, зародившаяся в другом розничном проекте Зотова и партнеров — сети «Крепмаркет», которая специализируется на гвоздях, шурупах и другом крепеже и на данный момент приносит им основной доход. Первые четыре магазина «Крепмаркета» были открыты на строительных рынках Москвы и области в 2003 году, сейчас сеть насчитывает 106 магазинов, включая франчайзинговые.

По данным компании, выручка холдинга «Крепмаркет» в 2014 году составила



57

 $\rightarrow$ 

→ 1,2 млрд руб., чистая прибыль — 103 млн руб. По прогнозу компании (финансовый год закончится в конце марта 2016 года), продажи «Крепмаркета» в 2015 году вырастут примерно на 60%, до 1,9 млрд руб.

Судя по спискам, которые продавцы сдавали старшим смены, покупатели интересовалась наличием мыла, посуды и даже ароматических свечей, рассказывает Полячков. Некоторые категории потребительских товаров, например бытовую химию, пробовали было реализовывать в «Крепмаркетах», но организовать продажу всех видов товаров, о которых спрашивали клиенты, было невозможно, говорит он. Поэтому партнеры решили строить еще одну сеть — хозяйственные магазины среднего формата.

полмиллиарда на сеть Концепцию, устройство и оформление, а также название магазина Зотов, по его словам, придумал и нарисовал на листочке за 10 минут на одном из совещаний. Как говорит Полячков, это семейный бизнес: Зотов и Полячков — двоюродные братья, гендиректор сети Владимир Мехедов — зять Сурена Зотова, но все стратегические решения принимает только Зотов. Мехедов и Полячков в начале нулевых продавали крепеж и инструмент на рынках, Зотов развивал продовольственные магазины в Калужской области. После продажи своей небольшой сети он вместе с родственниками решил развивать «Крепмаркет».

От сестринской сети «Мосхозторгу» досталось небольшое число крепежных товаров и прочих скобяных изделий в ассортименте, а также общий подмосковный распределительный центр. В остальном бизнес-процессы компаний, по словам Полячкова, полностью разделены.

Формат новых магазинов был придуман еще в 2013 году, но пилотный магазин «Мосхозторга» открылся только в мае 2014 года, а активное развитие началось с середины 2015-го. К моменту сдачи номера их было 22, еще четыре готовились к открытию.

Зотов говорит, что открытие одного «Мосхозторга» площадью 250 кв. м обходится в 25 млн руб. «Это очень много, — удивляется гендиректор компании «INFOLine-Аналитика» Михаил Бурмистров. — Получается, их магазин дороже «Пятерочки», которую на площади в 400–450 кв. м открывают за 20 млн руб., и вдвое дороже стандартного «Магнита». Вероятно, они очень много вкладывают в ремонт и оборудование». Чтобы окупить такие вложения, потребуется, по его расчетам, около шести лет — сравнимо со сроками окупаемости для гипермаркета.

**50- 220** 

тыс. руб. за 1 кв. м в год — таков разброс стоимости аренды на центральных улицах Москвы

Зотов согласен: открытие магазина выходит дорогим. «Но зачастую владельцы магазинов объявляют, что запуск стоил им 3 млн руб., но это не совсем правда. Они указывают только собственные средства, а в этом открытии доля долга очень высока: депозит за аренду помещения, расходы на оборудование, товарный долг, в итоге он стоит уже 15 млн руб.», — объясняет Зотов. Он ожидает, что магазины выйдут на безубыточный уровень через три-три с половиной года.

Чтобы частично высвободить средства под открытие магазинов новой сети, команда решила закрыть часть неприбыльных точек «Крепмаркета»: на пике развития в 2014 году сеть включала, по данным журнала «Секрет фирмы», более 200 магазинов, сейчас их только 106.

антикризисные амбиции За первое полугодие работы выручка новой сети составила 550 млн руб., EBITDA — 17%. «Очень неплохой показатель» для новой сети, считает Зотов. Судя по количеству выданных карт лояльности, у нее уже не менее 34 тыс. покупателей. К концу 2016 года сеть должна удвоиться — до 44 магазинов. Тогда годовая выручка составит около 2 млрд руб., рассчитывают основатели «Мосхозторга».

Не обошлось без неожиданностей. «Мы ждали пика продаж перед Новым годом, но его просто не произошло», — говорит Полячков. Кризисные настроения покупателей заставляют «Мосхозторг» тщательнее подходить к ассортименту магазинов: часть позиций из товарной матрицы выбыла, говорит Полячков, отказываясь раскрывать подробности.

Еще один вызов, стоящий перед «Мосхозторгом» и большинством ретейлеров, — девальвация рубля. Из более чем 50 тыс. наименований, предлагаемых сетью, на импортные приходится 65%, при этом 95% контрактов — прямые договоры с фабриками. Продукция популярных импортных брендов, как косметических, так и хозяйственных, за последние полтора года на полке подорожала в среднем на 40–50%, говорит коммерческий директор сети дрогери «Улыбка радуги» Николай Крашенинников. При этом в 2015 году продажи товаров из среднеценового и дорогого сегментов снизились почти на 50% в натуральном выражении.

«Мосхозторг» стремится закупать товар компаний, которые слабо представлены на российском рынке. «Когда у всех один и тот же товар, это уже не рыночная игра, а игра ценником. Неинтересно», — объясняет Зотов. По словам основателя сети, закупщики стараются работать напрямую с фабриками. Средняя наценка на

## ЛУЧЦИЙ ИНТЕРНЕТ-БАНК

BEST INTERNET BANK RUSSIA 2015

по версии

GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

**Авангард интернет-банк** – это полнофункциональная, удобная и безопасная система дистанционного банковского обслуживания для вашего бизнеса.

Открытие расчетного счета – online.

Подключение и обслуживание интернет-банка – бесплатно.



Банк основан в 1994 году



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



Более 1 млн частных клиентов



300 офисов в 75 городах России

www.avangard.ru 8 (800) 555 99 93



товар — 80%, есть категории, где она превышает 100%. По словам Крашенинникова, такая наценка вполне оправданна, особенно за мелкие товары, которые дороги в обслуживании.

Доля товаров, произведенных в России, в «Мосхозторге» невелика: чаще всего, по словам Зотова, товар аналогичных характеристик и сравнимого качества в Европе можно найти дешевле. Но российские товары в сети есть — текстиль, хрусталь, удобрения и семена. Руководитель отдела продаж компании «Первое решение» (бренды Natura Siberica, «Бабушка Агафья») Анна Селезнева рассказывает, что в 2016 году с «Мосхозторгом» был заключен прямой контракт поставки. Сравнивать эту сеть по показателю средних продаж с другими магазинами пока рано, говорит она, но «Мосхозторг» уже значительно увеличил объем закупки. «Они очень амбициозные», — говорит Селезнева.

**СВОБОДНАЯ НИША** По данным картографического сервиса 2ГИС, на начало марта 2016 года в Москве было 2075 магазинов в категории «Хозяйственные товары» (в статистике не учитываются соответствующие отделы в продовольственных магазинах). Продовольственных магазинов было почти вчетверо больше — 7941, а аптек — в 2,5 раза (4977).

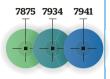
Ниша хозяйственных магазинов в шаговой доступности далека от «точки насыщения», говорит представитель производителя косметики и бытовой химии Henkel. Особенно недостаток магазинов такого формата заметен в центральных районах крупных мегаполисов, считает он: «Игроки рынка только нащупывают наиболее успешные бизнес-модели».

«По пересекающимся категориям ассортимента «Мосхозторг» конкурирует с очень мно-

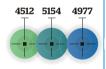
КОЛИЧЕСТВО СПЕЦИАЛИЗИРО-ВАННЫХ МАГАЗИНОВ В МОСКВЕ

● 2014 **●** 2015 **●** 2016

Продовольственные магазины



Аптеки



Хозяйственные товары



Источник: 2ГИС

гими ретейлерами, но как такового сегмента хозяйственных магазинов не существует», — говорит Михаил Бурмистров. До сих пор главными игроками в этой нише были устаревшие несетевые магазины хозтоваров. Компании, как считает эксперт, удалось попасть в два важных тренда: экономящие на всем потребители, во-первых, стали реже посещать рестораны и начали готовить дома, а во-вторых, сократили траты на ремонт, но все еще склонны покупать недорогие товары для дома.

«INFOLine-Аналитика» по итогам 2015 года впервые за семь лет зафиксировала снижение продаж в DIY-магазинах: в 2015 году их оборот составил 1,46 трлн руб., или на 4,89% меньше, чем годом ранее. Количество посещений ресторанов в восьми крупнейших городах за девять месяцев 2015 года сократилось на 4%, а в денежном выражении рынок вырос только на 2%, подсчитала NPD Group.

Над форматом и ассортиментом сети стоит еще поработать, считает Бурмистров. «Как, например, в продажах мелкой бытовой техники можно конкурировать с «М.Видео»? Это совсем другая закупочная сила», — удивляется он. Именно из-за такой конкуренции гипермаркеты, по словам эксперта, уменьшают количество бытовой техники в своем ассортименте. А крупные — площадью больше 300 кв. м — магазины «Мосхозторга» по выручке с квадратного метра вряд ли смогут конкурировать с X5 Retail Group и «Магнитом», предупреждает он.

Основной формат «Мосхозторга» — все же средние хозяйственные магазины формата «у дома», говорит Зотов. «На улице» он видит еще несколько свободных ниш: сейчас бизнесмен прорабатывает концепции двух новых сетей — продовольственной и непродовольственной. ■

#### ИСПАНСКИЕ ДРУЗЬЯ

Основатель сетей магазинов «Крепмаркет» и «Мосхозторг» Сурен Зотов фигурирует в документах испанской специальной прокуратуры по делу, которое принято называть «делом о русской мафии в Испании». В протоколе предварительного следствия, направленном

для рассмотрения в суд, прокуроры обвиняют в создании группировки по отмыванию средств нескольких россиян, в том числе Геннадия Петрова, Александра Малышева и других. На основании протокола журнал The New Times в декабре опубликовал свое расследование,

позднее полный перевод документа на русский был опубликован на сайте организации «Открытая Россия». В документе, направленном, как указывает «Открытая Россия», в уголовную палату Национального суда Испании в Мадриде, Зотов упоминается в описании окружения Александра Малышева. «<...> На третьей ступени находятся Ильдар Мустафин, Руслан Тарковский и Сурен Зотов, которые управляют частью экономических и предпринимательских интересов Малышева», — говорится в протоколе. Также в документах говорится о наличии кредитного договора между Peresvet S.L., которой опосредованно управляет Малышев, и «Крепмаркетом». Речь идет о займе в €700 тыс. от 22 августа 2005 года. Сурен Зотов подтверждает свое знакомство и общение с Александром Малышевым,

но говорит, что не имеет никакого отношения к предпринимательской или любой другой деятельности Александра Малышева. Существование займов от структур Малышева он отрицает. Запрос, направленный РБК в мадридскую прокуратуру, остался без ответа.

## **РБК** ЖУРНАЛ

## Журнал №1 для владельцев бизнеса



## Оформите подписку сейчас!

#### Контакты отдела распространения:

podpiska@rbc.ru +7(495)363-1101

<sup>\*</sup> по данным TNS Россия, NRS-Москва Декабрь 2014 - апрель 2015, (со-)владельцы, индив. бизнес, тыс. чел.

<sup>\*\*</sup> среди печатной продукции холдинга РБК



## УМНЫЕ ГРУ3ОВИКИ

КАК ДВИЖЕНИЕ ПТИЧЬИХ СТАЙ ПОМОГЛО ОРГАНИЗОВАТЬ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ

ТЕКСТ: АЛЕКСАНДРА ГАЛАКТИОНОВА



«В природе есть такое явление — мурмурация, я вам сейчас продемонстрирую», — говорит основатель транспортной компании «Монополия» Илья Дмитриев (на фото), доставая из кармана смартфон. На видео стая из тысяч скворцов синхронно образует в небе причудливые фигуры. «Наши грузовики на карте — это такой же хаотичный процесс, но за ним стоит четкая и понятная логика», — продолжает предприниматель.

Инженер-радиотехник по специальности, после окончания института Дмитриев пришел в «Петросиб»,

компанию Олега Тинькова, продававшую электротехнику, потом перешел в другой проект Тинькова, «Дарья», выпускавший пельмени. «Бизнесы Олега — постоянный режим-стартап. Компании работали, как артели: все занимались всем. Но я больше состоялся как продавец», — вспоминает Дмитриев. В «Дарье» он работал до 2003 года, а в 2004-м с партнером на кредит в \$50 тыс. купил два подержанных грузовика, чтобы возить «температурные грузы» (замороженные продукты питания, цветы и т.д.).

Старые автомобили вскоре стали генерировать убытки, и Дмитриев решил, что держать в собственности машины слишком хлопотно. В 2006 году бизнесмен основал «Монополию»: у компании не было своего парка, но было 50-70 партнеров со средним парком пять-десять машин. Компания сопровождала до 1 тыс. разовых перевозок в месяц. К 2009 году Дмитриев разочаровался и в этой модели: экспедитор не может полностью контролировать сохранность груза. В 2010 году «Монополия» купила первые девять фур, взяв кредит на 40 млн руб. Выручка компании в том же 2010-м составила 218,5 млн руб. — в 2015 году она выросла более чем в 10 раз, а парк автомобилей — до 340 машин, все они находятся в лизинге (см. инфографику на с. 65).

Уже к марту 2016-го парк вырос до 430 автомобилей — так быстро нарастить его удалось за счет инвестиций фонда Acmero Capital, который в декабре 2015 года купил 38% акций компании. В рамках сделки фонд в течение 2016 года вложит в «Монополию» 1 млрд руб., и до конца этого года парк компании должен вырасти до нескольких тысяч автомобилей. Как эффективно управлять таким парком машин? Дмитриев говорит, что в Европе и США подходящих сервисов не нашлось: по его словам, все сводилось к обычным учетным системам, которые предлагали управлять бизнесом на основе «вчерашних» данных. А основатель «Монополии» vверен, что управлять машинами нужно в режиме реального времени.

**УМНЫЕ МАШИНЫ** «Однажды ночью, бороздя интернет в поисках такой

смарт-системы, я наткнулся на самарскую компанию «Разумные решения». Она предлагала нужный продукт — программу Smart Truck», — вспоминает Дмитриев. Утром он связался с основателем НПК «Разумные решения» Петром Скобелевым, а позже купил Smart Truck за 2,4 млн руб.

«В мире есть 15-20 пакетов для планирования (например, SAP, i2, JTA, ILOG и др.), в них обычно заложено, что все заказы и ресурсы известны заранее», — рассказывает Скобелев. По его словам, в мультиагентных системах (см. врез на с. 65) эти параметры могут меняться в реальном времени, поэтому гибкое решение выстраивается на основе переговоров и самоорганизации агентов заказов, грузовиков, маршрутов, грузов и т.д. «Например, ветки деревьев на одном из маршрутов в дождь опускаются, и высокая фура не может проехать. Агент маршрута в такой день предупредит агента грузовика, чтобы выбирал другой путь. В идеале системы, основанные на мультиагентных технологиях, способны учитывать подобные факторы при планировании», — продолжает Скобелев.

«Мы вслепую купили продукт и начали разбираться, что купили», — улыбается Дмитриев. Постепенно стало понятно, что Smart Truck не будет работать на бизнес так, как хотелось бы: программу нельзя было быстро интегрировать с другими ресурсами, и она не в полной мере учитывала специфику бизнеса перевозчиков, продолжает предприниматель. Продукт «Разумных решений» в «Монополии» стали наполнять новым содержанием, но по модели аутсорсинга с программистами работать не получалось. Поэтому в 2013 году внутри «Монополии» появился собственный софтверный бизнес - компания «Фортис», а «Разумные решения» стали ее консультантом. Скобелев также остался партнером Дмитриева по отдельным проектам.

«Мы построили самообучаемую автоматизированную систему, где люди не общаются друг с другом. Система контролирует все процессы, люди работают лишь с отклонениями», — рассказывает Дмитриев. Система может перестраивать планы в реальном



э времени — например, если пришел важный заказ, задержалась оплата или водитель заболел, добавляет Скобелев. «Главная цель — повышение эффективности на 20–40%: так можно меньшим числом ресурсов сделать больше заказов», — объясняет он.

Устроена смарт-система «Моно-полии» так: на грузовик ставится датчики, которые одновременно фиксируют более 40 параметров — массу, скорость движения, местоположение, уровень топлива в баке, обороты двигателя, время работы складов, погоду и даже состояние трассы. Данные через мобильный интернет передаются на сервер, где компьютер анализирует все условия и выбирает оптимальный способ выполнения заказа на перевозку с учетом маршрута,

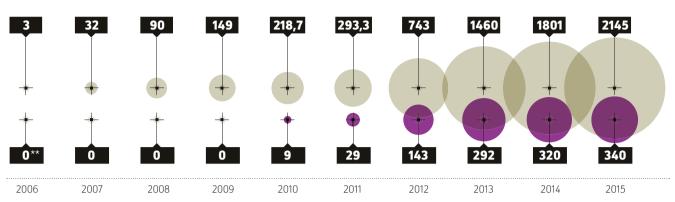
оценки тарифа, времени отгрузки, сна и отдыха водителя, ситуации на дороге. погоды и т.д.

«Если какому-то клиенту понадобится, чтобы за товаром приехали только зеленоглазые водители. мы просто внесем такой параметр в систему и все они через некоторое время приедут выполнять заказ», шутит Дмитриев. Водитель во время движения получает уведомления на смартфон: где заправиться, каким маршрутом следовать, когда остановиться на перерыв или ночлег. «Водитель живет по очень жесткому распорядку, диктуемому системой: она решает, когда остановиться, лечь спать, проснуться, завести машину», — перечисляет предприниматель.

ПЕРЕДВИЖЕНИЕМ ГРУЗОВИКОВ «МОНОПОЛИИ» УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ УПРАВЛЯЕТ ПРОГРАММА. В ПЛАНАХ ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ ИЛЬИ ДМИТРИЕВА — ПОЛНОСТЬЮ ИСКЛЮЧИТЬ ЛЮДЕЙ ИЗ ЭТОГО ПРОЦЕССА

Если сотрудник не выполняет указания системы, его ждет увольнение. «Но водители легко встраиваются в такой режим работы, — оговаривается Дмитриев. — У нас не надо думать — им это нравится. Снимается дополнительный объем работы». Цель — встроить людей в систему, «где они будут исполнителями с правами категории «Е» на руках», увлеченно проолжает он. В идеале чтобы грузовики, как рой пчел или колония

#### РОСТ «МОНОПОЛИИ»



• Выручка\*, млн руб.

\*\*До 2010 года у компании не было парка собственных машин

Источники: данные компаний, «СПАРК-Интерфакс»

Парк собственных машин, шт.

муравьев, ездили без участия человека, вторит Скобелев. Оба не скрывают: продукт несовершенен, но планы партнеров амбициозны — сделать управление перевозками полностью автоматическим.

время — деньги Автоматические модули планирования перевозок уже существуют, но пока не являются полностью автоматизированными: 15–20% работы в любом случае делается вручную, говорит начальник отдела логистических операций DPD в России Дмитрий Воеводин. По его словам, такие продукты предлагают, например, «Антор биз-

нес решения», «Рамекс», АТС24, «М2 Телеком» и пр. «Подобные системы уже достигли максимального развития, создать нечто инновационное в данной сфере крайне сложно», — считает Воеводин.

Бизнес-директор «Совинтеравтосервиса» (входит в группу компаний «Мегаполис» с парком более 3,5 тыс. грузовиков) Михаил Левченко согласен с Поповым: «Все лидеры отрасли находятся в той или иной стадии разработки аналогичных смарт-систем». У многих игроков рынка идет тестирование программ-прототипов, и, хотя внедрений большого масштаба пока нет, это дело ближайшего будущего, уверен Левченко.

#### ЧТО ТАКОЕ МУЛЬТИАГЕНТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

системы состоят из тысяч самостоятельных, независимых друг от друга интеллектуальных агентов, способных воспринимать ситуацию, принимать решения и взаимодействовать между собой. Такие системы устроены «по роевому принципу», как стая скворцов или рой пчел: каждая птица

Мультиагентные

в стае самостоятельна и может воздействовать на несколько особей рядом, но ни одна из них не видит полной картины. Также ни у одного из агентов нет представления обо всей системе, слишком сложной, чтобы знание о ней было необходимо конкретному агенту. «В мультиагентных технологиях

предлагается более сложная модель мира, в которой заказы, грузовики, грузы, водители и другие участники имеют программных агентов со своими целевыми функциями. Они работают на улучшение показателей. выявляют и разрешают конфликты путем переговоров с уступками. Найденный

баланс адаптивно перестраивается по событиям в реальном времени», - рассказывает основатель «Разумных решений» Петр Скобелев. Сферы, где наиболее востребованы мультиагентные системы, онлайн-торговля. авиа- и железнодорожные перевозки, логистика, космические системы

Точную сумму инвестиций в смарт-систему Дмитриев назвать РБК затруднился, уточнив, что объем вложений за последние три года был «на уровне нескольких миллионов долларов». За это время выручка компании увеличилась почти втрое, до 2,1 млрд руб. в 2015 году. Дмитриев признается, что на финансовые показатели повлияла не только система, но и существенный прирост парка. Благодаря программе компании удалось на 30% увеличить оплачиваемое время движения каждой машины. Изначально фура проходила около 12 тыс. км в месяц, теперь примерно 16,5 тыс. км, время стыковки одного груза с другим составляло до 20 часов, сейчас это в среднем 4 часа по всему парку, приводит цифры Дмитриев.

По его словам, каждая фура сейчас зарабатывает не меньше 550 тыс. руб. в месяц при среднерыночных 450–500 тыс. руб. на грузовик. Математический подсчет дает цифру несколько ниже: при выручке 2,1 млрд руб. и парке из 320 грузовиков на начало 2015 года на грузовик приходится 6,3 млн руб. в год, или 525,7 тыс. руб. в месяц.

«Если учитывать, что парк входит неравномерно, и брать средневзвешенное количество машин в месяц, то цифра будет несколько выше», — рассуждает директор по закупке транспортных услуг компании FM Logistic Андрей Попов. «Средневзвешенный результат по году тоже дает очень сильную погрешность. Машины никогда не вводились и не

>

<sup>\*</sup>Консолидированные данные 000 «Монополия» и 000 «Монополия Логистик»

вводятся в определенные периоды года», — объясняет Дмитриев. По его словам, компания продолжает снижать время пробега автомобилей без грузов. «Мы продаем время движения, а не рейс, лишь бы машина не шла пустой», — говорит он.

#### «МЫ НЕ UBER ДЛЯ ГРУЗОВИ-

ков» По данным компании FM Logistic, в 2015 году 81,7% рынка транспортно-экспедиционного обслуживания занимали мелкие игроки— с оборотом менее 37 млн руб. в месяц, а на 35 крупнейших компаний приходилось лишь 18,1%. Емкость рынка FM Logistic оценивает в 431 млрд руб.

Дмитриев уверен, что его объем — не меньше 1 трлн руб., если не учитывать специализированные сегменты. Развивать компанию он планирует не как транспортную, а как технологичную: в планах основателя «Монополии» — создать подобие транспортной биржи, грузы с которой смогут забирать грузовики других перевозчиков. Площадка уже разработана и называется «Фортис», так же как софтверная компания Дмитриева. «Год назад мы привлекли к тестированию нашей смарт-системы более 70 грузовиков мелких перевозчиков с парком от одной-трех до 30-50 машин. Это было нужно, чтобы понять, как управлять чужим ресурсом и автоматизировать этот процесс», делится предприниматель. По его словам, система уже готова к масштабированию, с марта начнет работать платформа в интернете, появятся грузы и сторонние перевозчики, которые возьмут их на себя.

Новые грузовики будут подключать к «Фортис» бесплатно, а заработает проект на 3–4% комиссии с каждой сделки. Она будет зависеть от сезона и других факторов. Уже попавшие в систему машины прошли отбор по техническому состоянию и другим критериям. Владельцы этих машин полностью передали «Монополии» права на управление ими, а компания взамен дала перевозчикам гарантии по пробегу, выручке и прочим показателям.

По замыслу Дмитриева, система «Фортис» должна работать, как авиационные лоукостеры с точки зрения безостановочной эксплуатации ресурсов и как агрегаторы такси с точки зрения распределения заказов. «Но мы не Uber для грузовиков, — настаивает Дмитриев. — У нас система гораздо сложнее: груз не может сам загрузиться и выйти в отличие от человека».

В заявке «Фортис» на резидентство в «Сколково» говорится, что, если к системе подключится около 20 тыс. грузовиков (менее 5% от всех машин этого типа), плановый годовой оборот составит 96 млрд руб., годовая выручка — 2.88 млрд руб. Для полноценного запуска сервиса понадобится 5 млрд руб. инвестиций, в дальнейшем обслуживание системы будет стоить 1,41 млрд руб. в год. Первый положительный финансовый результат авторы проекта ждут уже в середине 2017 года, окупиться «Фортис» должна в июне 2021-го. Сейчас сервис реализован на 26% от планируемого функционала, говорится в заявке. Расчетный блок в заявке носит условный характер. а инвестиции в 5 млрд руб. понадобятся, если сервис начнет «спорообразно развиваться», объясняет Дмитриев.

«О создании порталов, которые помогут консолидировать рынок, мы слышим не в первый раз, в том числе и от «Монополии». Вопрос в том, до какого уровня детализации

он будет реально доведен, говорит топ-менеджер FM Logistic. «Пока это всего лишь многообещающий стартап. Все понимают его перспективу, но реальный оборот такой площадки еще не сгенерирован», — добавляет Левченко. «Кроме того, есть вопрос: кто будет гарантировать сохранность груза и нести ответственность? — замечает Попов. — Даже если оператор возьмет это на себя, непонятно, как он будет обеспечивать безопасность».

Суть бизнеса транспортных компаний не в том, чтобы получить фрахт — надо составить его в логистическую цепочку, утверждает основатель «Монополии»: «Перевозчики устали постоянно искать грузы и сами строить цепочки, они хотят, чтобы кто-то давал им это в готовом виде. А мы можем забрать это на себя». Часть компаний готова отдать грузы в систему, говорит Дмитриев, но конкретных клиентов не называет. По его словам, в полную силу площадка заработает уже к концу года.

Передача всего объема грузоперевозок на аутсорсинг — это огромный риск для ретейлера, уверен Левченко. «Ретейл не просто торгует продуктами питания, он предлагает их наличие точно в срок и надлежащего качества на прилавке. Пока этими рисками эффективнее управляют сами ретейлеры. Но, возможно, рынок будет меняться, если их смогут взять на себя грузоперевозчики», — резюмирует он. ▶

#### С КЕМ «ФОРТИС» ПОДЕЛИТ РЫНОК

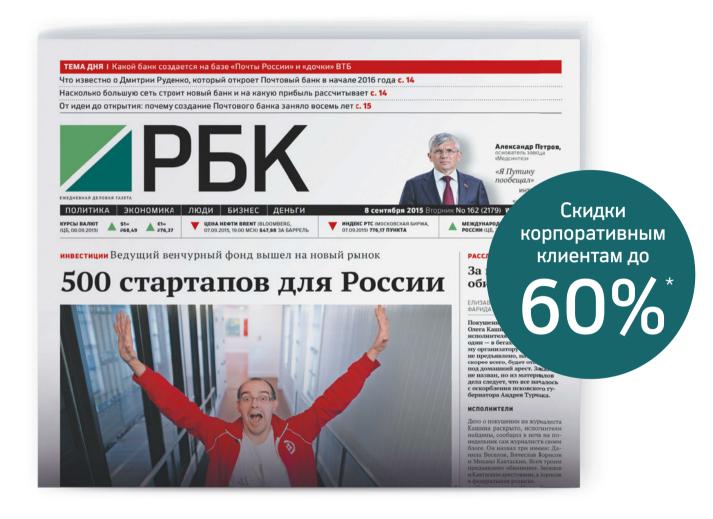
Система управления перевозками Axelot. Позволяет обрабатывать запросы на перевозки и управлять ими, управлять складом, формировать документацию.

Система по автоматизации процессов транспортной логистики КРОК. Позволяет принимать заявки на перевозку, выбирать оптимальный маршрут и исполнителя, определять потребности в наемном транспорте, отслеживать перевозку в реальном времени.

Платформа для управления грузоперевозками InterLogistics. Позволяет принимать заявки на перевозки и заключать контракты, планировать перевозки, учитывать грузы на складе, контролировать грузопоток и реагировать на инциденты по проблемным доставкам.

Система мониторинга транспорта ANTOR Logistics Master. Позволяет автоматизировать доставку и планирование маршрутов, оптимально загрузить весь парк транспортных средств, контролировать работу водителей и экспедиторов.

# Подпишитесь на газету сейчас



## Контакты отдела распространения:

podpiska@rbc.ru +7 (495) 363 11 01



## КРЕДИТЫ НА «ПОТОКЕ»

АЛЬФА-БАНК В КОНЦЕ ФЕВРАЛЯ ЗАПУСТИЛ СЕРВИС «ПОТОК», КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ОБЫЧНЫМ ЛЮДЯМ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА КРЕДИТАХ МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ. МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА СУТКИ С ЕГО ПОМОЩЬЮ УДАЛОСЬ СОБРАТЬ ПОЧТИ 30 МЛН РУБ. КАК РАБОТАЕТ СЕРВИС И ЗАЧЕМ ОН КРУПНОМУ БАНКУ?

ТЕКСТ: АЛЕКСАНДРА КРАСНОВА

«В России две проблемы. С одной стороны, банкам невыгодно давать кредиты малому бизнесу, а с другой — обычные люди боятся инвестировать деньги, хотя они у них есть, — руководитель проектов «Альфа-Лаборатории» Никита Абраменко рисует схему на доске. — Мы хотим заработать на решении этих проблем».

Мы сидим в «научной берлоге» — так в «Альфа-Лаборатории», инновационном подразделении Альфа-банка, называют переговорные комнаты. Стены «берлоги» обклеены цветными стикерами с результатами опроса владельцев небольших бизнесов: на каждом стикере описана главная проблема бизнесмена. На основе этих ответов сотрудники лаборатории сделали вывод, что собственники компаний готовы привлекать деньги от инвесторов — физических лиц.

Второй вопрос — будут ли обычные клиенты Альфа-банка брать на себя риски кредитования малого бизнеса? «Все знают, что вложением денег в России занимается абсолютное меньшинство. Но у каждого третьего россиянина есть сбережения. В среднем на семью, которая сберегает, приходится 100 тыс. руб. И эти деньги в большинстве случаев никуда не вкладываются», — делится Абраменко результатами еще одного исследования (вместе с учеными из НИУ ВШЭ он выяснял, почему так происходит). Главные

причины — тотальное недоверие к государству, окружающим людям, компаниям и, как следствие, вложениям в своей стране.

«Как повысить доверие? Ответ простейший: дать людям долгосрочно, по-настоящему зарабатывать. Где взять такой механизм инвестирования? Мы изучаем один из вариантов», — рассказывал Абраменко РБК в конце 2015-го, когда до запуска сервиса оставалось почти три месяца.

30% годовых В России краудлендинг (от англ. crowdlending), кредитование физическими лицами других физлиц или компаний, обычно через интернет-платформы, известен пока мало. На Западе краудлендинговые плошадки стали появляться в середине 2000-х. Самая известная — созданная в 2006 году американская Lending Club, которая в декабре 2014 года привлекла в ходе ІРО почти \$900 млн. Основатель Lending Club, француз Рено Лапланш никогда не имел отношения к кредитному бизнесу: до создания компании он работал адвокатом, сопровождающим сделки с ценными бумагами в нью-йоркском офисе крупной юридической фирмы.

В России этот рынок находится в зачатке: он никем не регулируется, а его объемы ничтожны. Согласно исследованию Банка России, за девять месяцев 2015 года совокупный портфель сделок, заключенных с исполь-

зованием инфраструктуры краудлендинговых площадок, составил около 100 млн руб. Основная масса займов была выдана физлицам.

«Поток» — первый в своем роде проект, в котором участвует крупный российский банк. До сих пор более крупной площадкой, на которой деньги частных инвесторов могли привлекать компании, был созданный в 2014-м «Город денег», говорит Ольга Святченко, СЕО краудлендинговой платформы Fingooroo. По словам члена совета директоров «Города денег» Юлиана Лазовского, площадка уже прошла точку безубыточности. Ставка по кредиту в «Городе денег» устанавливается в ходе аукциона на понижение, который длится неделю. Компания позволяет получить доступ к отчетности потенциального заемщика, гарантий доходности не предоставляет. Средняя ставка по кредитам для бизнеса составляет 30% годовых, говорит Лазовский, а минимальная сумма, которую может вложить инвестор, — 10 тыс. руб.

В Альфа-банке решили, что рисковать большой суммой клиенты не будут, поэтому минимальный порог в «Потоке» — те же 10 тыс. руб., которые можно вложить на полгода. Банк также не гарантирует доходность: в декларации о рисках инвесторов честно предупреждают, что они могут потерять часть или даже все деньги. Если заемщик в течение 29 дней не



⇒ будет погашать кредит, право требовать задолженность будет передано независимой коллекторской компании. В случае успешного взыскания инвесторам вернут 65% от взысканной с компании-должника суммы (35% останется у коллекторов).

В случае успеха «Поток» обещает доходность инвестиций в 30% годовых, при этом компании должны возвращать деньги частями каждую неделю. Чтобы снизить риски кредиторов, заемщиков распределили на пакеты, состоящие из нескольких десятков компаний. «Вложив 10 тыс. руб. в пакет из 25 компаний, инвестор ссужает каждой из них всего 400 руб.». — объясняет Абраменко.

Оценку компаний Альфа-банк берет на себя. Попасть в пакеты смогут только компании из числа клиентов банка. Система оценки учитывает деловую активность компании, профиль руководителя и продукт, который компания создает.

В чем выгода банка? Альфа-банк будет взимать комиссию с компании, получившей заем. «Размер комиссии — 4,35% с каждого платежа, но не более 1920 руб., то есть возвращает «юрик» раз в неделю 46 тыс., у него снимается 4,35% с этой суммы. Решил он досрочно погасить, например 800 тыс. руб., тоже снимется комиссия, но не больше 1920 руб.», — объясняет бизнес-модель Абраменко.

ниши и риски Первый раунд инвестирования в «Потоке» был открыт в 18:00 мск 29 февраля. За первый час инвесторы вложили 1 млн руб., а к 14:00 1 марта — 29 млн руб. При этом не оправдалась одна из гипотез Абраменко. Из 500 инвесторов, решивших кредитовать бизнесменов, минимальную сумму в 10 тыс. руб. вложили только 150 человек, в среднем сумма инвестиций составила 66 тыс. руб.

Пока вложиться можно было только в один пакет — «Топ компаний среди подавших заявки». В него вошли 30 фирм — их названия и юридические данные предоставляются потенциальным инвесторам. Среди заемщиков — челябинская группа компаний «Техноdom», выпускающая прицепы, и интернет-ма-

газин «ТаймСиб» из Новосибирска, продающий климатическое оборудование.

На сайте «Потока» анонсированы еще четыре варианта для инвестирования: «Лучшие производственные компании», «Растущие ІТ-компании», «10 компаний, переходящих в средний бизнес», «Растущие компании Сибири». Они должны быть запущены в течение трех месяцев, говорит Абраменко. В будущем список пакетов планируется расширить.

Бизнесмены, попавшие в первый раунд инвестиций, считают краудлендинг временным и вынужденным решением. «Условия жуткие, 40% годовых платить — это же дорого», — сетует управляющий директор и партнер компании Sport-Tours Тото Дарч. Его компания занимается продажей туров на крупнейшие спортивные события в России. По российским законам для оказания таких услуг фирма должна быть внесена в реестр туроператоров, и из-за этой классификации получить кредит в обычном банке сейчас почти невозможно.

«За три года наш оборот не опускался ниже 45 млн руб., но несколько банков, в которые мы обращались, в том числе и родной Альфа-банк, не стали открывать нам кредитную линию, — рассказывает Дарч. — Говорили, что с такой экономикой турфирмам выдавать кредит рискованно. О том, что мы не классический туроператор, никто и слушать не стал». Он рассчитывает, что, после того как успешно вернет деньги

инвесторов — физических лиц, корпоративный блок Альфа-банка пересмотрит свое решение: «Тогда мы сможем брать кредиты хотя бы под 15%, а не под 40%».

Конкуренты «Потока» предупреждают, что слишком высоки ставки для компаний, поэтому их дефолты неизбежны. «При позитивном сценарии процентов 10% компаний не смогут вернуть деньги, при пессимистичном — 20%. Тогда доходность инвестора составит всего 4% годовых, — подсчитала Святченко. — Этого не избежать, как бы замечательно Альфа-банк ни отбирал клиентов. Таково состояние экономики страны».

В США классические банки уже внедряют опыт p2p-кредитования (от англ. peer-to-peer, «от пользователя к пользователю»). Например, Citigroup в апреле 2015-го заключил соглашение с Lending Club об использовании платформы сервиса.

Российские банки пока изучают эту идею. «Мы внимательно смотрим на опыт коллег, но пока не собираемся запускать такую услугу», — сказал РБК начальник управления по работе с малым бизнесом и премиальными клиентами Райффайзенбанка Роман Зильбер. «При ставках выше 25-30% привлечение средств в бизнес практически теряет смысл, а уровень невозврата резко увеличивается, — говорит Зильбер. — Поэтому р2р-кредитование станет востребованным при снижении ставки ЦБ. Пока этого не случится, развивать сервис неэффективно». и

#### РОССИЙСКИЙ КРАУДЛЕНДИНГ

Первые площадки в стране нача-ли запускаться в 2011–2012 годах: пионером была платформа «Вдолг.Ру», которая искала потенциальных заемщиков, оценивала их платежеспособность и организовывала выдачу займа частными

инвесторами. С тех пор заработать на краудлендинге пытались несколько стартапов, но к январю 2015 года исследовательская компания J'son & Partners Consulting относила к числу живых пять российских площадок: «Вдолг.Ру», Fingooroo,

Loanberry,
Credberry и сервис
Funding, запущенный WebMoney.
«В силу того что
рынок находится
на ранней стадии
развития и продолжается поиск
оптимальных
бизнес-моделей,
часть игроков
уходит с рынка
или замораживает

деятельность», — говорится в исследовании компании «Рынок краудфинансов в РФ: краудфандинг, краудинвестинг, краудлендинг». По оценке J'son & Partners, оборот этого рынка в России в 2014 году составил 400—440 млн руб.







# Массовый подбор персонала: HR стратегия большого бизнеса

Four Seasons\* Hotel Moscow 20 апреля 2016 г.

#### Ключевые темы:

- ▲ Цифровая трансформация новые возможности подбора персонала
- ▲ Ключевые тенденции и новые подходы к организации рекрутинга: глобальные тренды и перспективы развития стратегии работы с кадрами
- ▲ Актуальные задачи HR\* в меняющихся условиях бизнеса
- Проблемы оценки и новые возможности мотивации персонала: лучшие HR практики
- ✓ Массовый подбор для территориально распределенных компаний

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА:

 ${\bf Kohctahtuh}\ {\bf Kypoчкuh}-{\it k.kurochkin@rbc.ru}$ 

РЕГИСТРАЦИЯ:

**Екатерина Абрамова** — e.abramova@rbc.ru

РЕКЛАМА И СПОНСОРСТВО:

Яна Гениатова — yageniatova@rbc.ru

# ВНЕ ЗАКОНА: КАК УСТРОЕН БИЗНЕС КОЛЛЕКТОРОВ

БУТЫЛКА С ЗАЖИГАТЕЛЬНОЙ СМЕСЬЮ В ОКНО ЧАСТНОГО ДОМА В УЛЬЯНОВСКЕ ВЛЕТЕЛА С УЛИЦЫ В НОЧЬ НА 27 ЯНВАРЯ И УПАЛА НА КРОВАТКУ, В КОТОРОЙ СПАЛ ДВУХЛЕТНИЙ РУСЛАН ГУСЕЙНОВ. РОДНЫЕ МАЛЬЧИКА ПРОСНУЛИСЬ ОТ ЗВОНА СТЕКЛА, ПРИБЕЖАЛИ, СБИЛИ ПЛАМЯ. РЕБЕНКА С ОЖОГАМИ ЛИЦА И РУК УВЕЗЛИ В БОЛЬНИЦУ. ПО ВЕРСИИ СЛЕДСТВИЯ, БУТЫЛКУ БРОСИЛ БЫВШИЙ СОТРУДНИК МВД, КОЛЛЕКТОР ДМИТРИЙ ЕРМИЛОВ, КОТОРЫЙ ТРЕБОВАЛ 40 ТЫС. РУБ. ОТ ДЕДА МАЛЬЧИКА, ИСМАИЛА ГУСЕЙНОВА

**ТЕКСТ**: АНАСТАСИЯ ЯКОРЕВА **ИЛЛЮСТРАЦИИ**: ВАЛЕНТИН ТКАЧ

«Мы с этим инцидентом никак не связаны!» повторяет Юрий Чирочкин, юрист ООО МФО «Интаймфинанс», микрофинансовой организации, обладающей правами на торговый знак «Росденьги». По данным Генпрокуратуры, Ермилов имеет отношение к коллекторскому агентству, действовавшему в интересах «Росденег». Компания эту связь отрицает. Чирочкин говорит, ссылаясь на «неофициальные» источники, что у Гусейнова было два долга перед другой микрофинансовой организацией. а действующих долгов перед «Росденьгами» не было. Неоплаченный долг Исмаила компания передала коллекторскому агентству «Алвикс», действия которого «Интаймфинанс» не контролирует и с которым перестала сотрудничать после инцидента в Ульяновске, говорит Чирочкин.

«Мы не знаем точно, это (имеется в виду Ермилов. — *РБК*) их человек или не их человек, — пытается объяснять Чирочкин. — О займе Гусейнова получали информацию только они, а что они с ней сделали, мы не знаем. «Алвикс» нам ничего не говорит. Они обязаны были в рамках агентского договора работать строго в рамках правового поля, но перед нами они не отчитываются. Они подставились и подставили нас». Телефон «Алвикса» юрист «Интайм-

12,4 тыс. руб. — средний размер займа до зарплаты в МФО на 01.01.2016

Источники: Национальное бюро кредитных историй, Объединенное коелитное бюро

финанса» предоставить не смог, сказав, что не располагает этой информацией. По данным «СПАРК-Интерфакса», ООО «Алвикс» зарегистрировано в Санкт-Петербурге, однако его телефон в базе не указан. Мы позвонили в одну из компаний, зарегистрированных по тому же адресу, там сказали, что адрес является «просто юридическим».

Версия Парвиза Гусейнова, сына Исмаила и отца Руслана, выглядит иначе: его отец брал в «Росденьгах» 4 тыс. руб., вернул 24 тыс., долг был закрыт. Но в октябре появился Ермилов, который представился Сергеем, и потребовал вернуть еще 40 тыс. руб. «Я сказал: ладно, дам тебе денег, хотя я ничего и не должен. Я понимаю, что ты так зарабатываешь себе на жизнь. Мы договорились, что я верну еще 20 тыс. руб., — рассказал Гусейнов РБК. — Ермилов потребовал, чтобы я приехал в офис «Росденег» и написал расписку, что верну деньги за пять месяцев. Я спросил: как «Росденьги» примут мои деньги, я же им ничего не должен? Ермилов попросил, когда я буду в офисе компании, позвонить ему и передать трубку оператору. Я так и сделал. Девушка-оператор разговаривала с ним так, как будто давно его знает, и приняла мою расписку». Но в декабре у Гусейновых не оказалось денег на платеж,



 после чего Ермилов сначала разбил стекла в доме, а в ночь на 27 января бросил в окно бутылку с зажигательной смесью.

Ермилов арестован, он обвиняется в покушении на убийство и уничтожении чужого имущества. Вскоре после этого дикого случая председатель Госдумы Сергей Нарышкин и спикер Совета Федерации Валентина Матвиенко внесли в Госдуму законопроект о правилах работы коллекторов. Сделает ли он невозможным повторение таких историй?

«опомнился с десятью кредитами» В 2009 году преподаватель английского языка Александр (фамилия не названа по его просьбе) взял в банке первый кредит — 90 тыс. руб. «Потом еще, и еще, и еще. Мне было 23 года, отсутствовала финансовая грамотность. На эти деньги я путешествовал, покупал технику. Когда опомнился, уже набрал 10 кредитных карт в разных банках в общей сложности на 700 тыс. руб.», — рассказывает он.

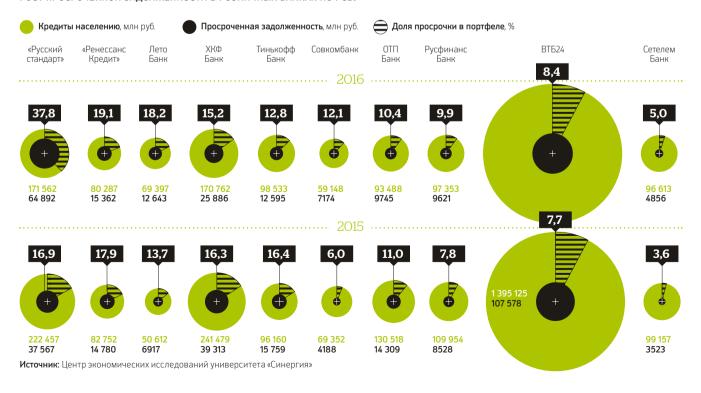
В 2012 году у Александра не осталось денег, чтобы внести платеж по кредиту, и он взял первый заем в МФО. К концу 2015-го у него было 26 непогашенных кредитов — в 10 МФО и 11 банках, а платежи по кредитам достигали 140 тыс. руб. в месяц при зарплате около 100 тыс. руб. «Весь 2015 год я платил только проценты и оплачивал пролонгации. С сум-

мой долгов 1 млн руб. я в общей сложности выплатил 3 млн руб. за все время и не погасил ничего. Бросил платить в ноябре 2015-го, когда на карте не осталось и пары копеек для верификации при получении нового займа», — говорит Александр. Теперь ему звонят коллекторы — до 70 раз в день, — пишут СМС с угрозами: «Оглядывайся! Очень скоро ты ответишь за долг в компанию». С работы Александра уволили — «бесконечные звонки взыскателей сделали свое дело». Вся надежда Александра — на признание себя банкротом по суду. Имущества у него нет, официального дохода тоже.

По мнению финансового омбудсмена Павла Медведева, эта история — типичная. Зарплаты падают, идут сокращения персонала. Чтобы расплатиться перед банками, должники занимают в МФО под 1–2% в день, затем допускают просрочку и по этим займам, загоняя себя в долговую яму все глубже.

По данным Объединенного кредитного бюро, за 2015 год просроченная задолженность российских банков выросла на 48% — с 775 млрд до 1,15 трлн руб. Самую большую долю (62%) в просрочке занимают кредиты наличными — 709 млрд руб. На втором месте — долги по кредитным картам (21%) — 242 млрд руб. На третьем — ипотека (11%) — 132 млрд руб. Среди розничных банков больше всего доля просроченной задолженности

#### РОСТ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В РОЗНИЧНЫХ БАНКАХ ПО РСБУ



выросла у банка «Русский стандарт» — с 16,9% (37,6 млрд руб.) на 1 января 2015 года до 37,8% (64,9 млрд руб.) на 1 января 2016 года (см. инфографику на с. 74). «Русский стандарт» на запрос РБК не ответил.

Растет и доля людей, которые считают возможным не платить по кредитам, —например, если банк, по их мнению, недобросовестно выполняет свои обязательства. Так в феврале 2015 года ответили 37% россиян, опрошенных Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ). В опросе НАФИ в 2009 году их доля составляла 20%. По данным этого агентства, десятая часть опрошенных в 2015 году уверена, что кредит можно не возвращать, если человек не рассчитал своих финансовых возможностей, взяв в долг слишком много, и не может свести концы с концами, поскольку вынужден тратить на обслуживание долга почти весь доход.

«Мы приближаемся к тому рубежу, о котором говорят психологи и после которого начинает действовать эффект домино: граждане друг на друга смотрят и понимают, что многие не платят, и тоже перестают платить», — считает Павел Медведев.

Банки пытаются собирать долги через собственные службы взыскания, передают их коллекторским агентствам, работающим за процент от взысканной суммы. Самые безнадежные долги продают по договорам цессии с большим дисконтом — больше 90%. По данным Первого кредитного бюро, за последние два года объемы выставленных на продажу долгов выросли почти в 2,5 раза с 200 млрд руб. в 2013 году до 493 млрд руб. в 2015-м. Качество плохих долгов при этом упало до минимума с 2009 года: дисконт по ним в среднем составил 99%, свидетельствуют данные компании «Секвойя Кредит Консолидейшн». Еще 368 млрд руб. долгов в 2015 году было передано коллекторам по агентской схеме (за процент).

**«БЕЛЫЕ» КОЛЛЕКТОРЫ** Работа коллекторов, собирающих долги перед банками, управляющими компаниями в сфере ЖКХ или перед сотовыми операторами, в России сейчас почти не регулируется. Они не обязаны получать лицензию на работу, не существует единого реестра коллекторов и полноценного надзорного органа. Единственный закон, который как-то описывает их работу, — «О потребительском кредите», вступивший в силу летом 2014 года. Согласно ему банки могут уступать свои права требования по долгу третьим лицам и передавать им же персональную информацию должников. Закон позволяет взыскателям



**93** тыс. руб. — средний размер кредита наличными, выданного банками в 2015 году

**Источники:** Национальное бюро кредитных историй, Объединенное кредитное бюро

долга встречаться с заемщиком лично, вести телефонные переговоры в будние дни, за исключением времени с 22:00 до 8:00. Контролировать выполнение всех статей закона, за исключением статьи о взыскании долга, должен Банк России. Кто именно обязан контролировать работу коллекторов, в законе не сказано. Контроль за коллекторами фактически ложится на плечи МВД.

В России также есть саморегулируемая организация — Национальная ассоциация профессиональных коллекторских агентств (НАПКА), объединяющая крупнейших игроков — около 30 компаний. По оценкам члена совета НАПКА Сергея Шпетера, больше 90% российского коллекторского рынка — это банковские долги: в основном банки дорожат репутацией и работают с членами ассоциации, утверждает он.

По оценке президента коллекторского агентства «Секвойя Кредит Консолидейшн» Елены Докучаевой, на членов НАПКА приходится больше 95% продаваемой банковской задолженности, и это более или менее цивилизованная часть коллекторского рынка. На работу с этими долгами они готовы потратить больше времени, чем кредитор, и в некоторых случаях пойти на большие уступки, говорит Докучаева: например, растянуть возврат долга на несколько лет, отказаться от требования выплаты процентов и т.д.

Но и методы «цивилизованных» коллекторов не всегда безупречны. Как рассказал РБК бывший следователь военных следственных органов СК РФ и нынешний гендиректор Первого межрегионального правового центра Юрий Юнаков, в крупное агентство, входящее

}

в НАПКА, его взяли сразу. «У компании ушло меньше дня на раздумья, — вспоминает он. — Приоритет отдавался бывшим сотрудникам правоохранительных органов. У нас работали бывшие сотрудники ФСБ, ФСО, полиции. Гражданских было очень мало. Никаких тренингов и психологов в самом начале не было. Я даже думал: а где, собственно, обучение?»

Большую часть заработка коллектора дает премия от взысканного. «Поэтому основная идея была — «Кто во что горазд». Главное — результат, — вспоминает Юнаков. — При этом надо было, чтобы у компании не было проблем: взыскивай, но не перегибай. Но при этом взыщи». По словам Юнакова, в списке «стандартных возражений» на отказ платить было предложение женщине стать суррогатной матерью, мужчине — продать почку, чтобы вернуть долг.

Как рассказал РБК бывший гендиректор зарубежного коллекторского агентства, ушедшего с российского рынка, сотрудники «белых» агентств ведут себя корректно при разговорах по офисным телефонам под запись. «Но в отделе взыскания лежат 10 мобильных телефонов с сим-картами, которые оформлены неизвестно на кого. С них звонят должникам, и там любые угрозы идут в ход», — говорит он.

В феврале «РИА Новости» сообщило об угрозах сотрудника «Сентинел Кредит Менеджмент», дочернего агентства Альфа-банка, который намекал на повторение ульяновской истории. НАПКА провела проверку и пригрозила «Сентинел» исключением из ассоциации, если нарушения не будут устранены. «Нами было принято решение о его (угрожавшего сотрудника. — РБК) немедленном увольнении», — говорится в комментарии «Сентинел», поступившем в РБК.

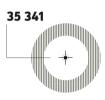
Как правило, дальше угроз «цивилизованные» коллекторы не идут. Но кроме агентств, входящих в НАПКА, на рынке работает, по разным оценкам, от 800 до 1 тыс. агентств. «Два бывших полицейских — уже коллекторское агентство, стартап», — иронизирует бывший гендиректор коллекторского агентства. «Это непонятные мне мелкие региональные игроки», — говорит Дмитрий Теплицкий, гендиректор «АктивБизнесКоллекшн», коллекторского агентства Сбербанка.

Для эксперимента РБК изучил список коллекторских агентств Волгоградской области на сайте «Коллекторы.ру». Из 14 агентств у 12 не было сайтов, а телефон отсутствовал или не отвечал. «Если мы проанализируем последние громкие случаи с нарушениями коллекторов, то увидим, что чаще всего они крутятся в секторе мелких МФО», — предполагает Докучаева.

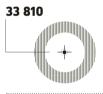
СТРУКТУРА ЗАЙМОВ МФО

**Суммарный объем на 01.01.2016,** млн руб.

На покупку потребительских товаров



Микрозаймы (займы до зарплаты)



**Источник:** Национальное бюро кредитных историй

Действительно, инцидент в Ульяновске связан с долгом перед МФО. В сентябре 2014 года в Перми сотрудник МФО «Дам Деньги» с сообщником избил должника Артема Черныха и его друга Никиту Пальянова. Пальянов от полученной черепно-мозговой травмы скончался. В феврале в Новосибирске коллекторы разместили в интернете объявление о смерти годовалой дочери мужчины, задолжавшего МФО до 15 тыс. руб. «Я категорически против работы с МФО, пока этот рынок не будет достаточно урегулирован. Работать с ним — это значит навлекать на себя беду и негатив», — говорит Теплицкий.

«СЕРЫЕ» И «ЧЕРНЫЕ» Сейчас в России действует около 7600 легальных, то есть внесенных в реестр Банка России, микрофинансовых организаций. Банк России контролирует их работу с конца 2013 года. По закону №353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» МФО должны сообщать клиенту полную стоимость займа и ограничивать размер неустойки. Главный инструмент контроля ЦБ — дистанционные проверки. Выездные инспекционные проверки проводятся в крайнем случае, когда «в рамках дистанционного надзора исчерпаны возможные способы оценки деятельности поднадзорных субъектов», говорится в комментарии Центробанка.

В 2015 году по результатам проверок Банк России исключил из реестра около 900 микрофинансовых организаций. «Если МФО исключена из реестра, но продолжает вести деятельность кредитора, ЦБ никак это не мониторит и сделать с этим ничего по определению не может, — говорит Расим Исмаилов, глава комитета по безопасности саморегулируемой организации «Микрофинансирование и развитие» (МиР). — Дальше этими жалобами занимаются прокуратура и полиция». По оценке того же ЦБ, в России работает около 4 тыс. «серых» МФО.

За последние два года МиР передала в прокуратуру 120 жалоб на МФО, работающие с нарушениями. «Эти организации небольшие, скорее это очень мелкая розница, — поясняет Исмаилов. — Мы не знаем, как они выдают и собирают долги». Как с нарушителями работает прокуратура, Исмаилову неизвестно: «Эти 120 организаций исчезли из поля зрения, но, что с ними произошло, мы не знаем. Могли ли они просто сменить офис? Теоретически да». При этом МиР изучает ситуацию только там, где присутствуют ее представители, в 49 городах страны. О том, что происходит в остальной России, можно судить только по отдельным жалобам граждан.



Объемы кредитов МФО пока незначительны по сравнению с банковскими: по данным НБКИ, около 70 млрд руб., но в кризис кредитование перетекает из банков в «займы до зарплаты». Если объем банковского кредитования в деньгах в 2015 году упал на 46% (данные Объединенного кредитного бюро), то объем кредитов, выданных населению МФО в четвертом квартале 2015 года, вырос на 16,7%, свидетельствуют данные НБКИ.

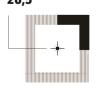
Участникам МиР рекомендовано работать с агентствами из НАПКА, но в МиР состоит всего 350 организаций — менее 5% рынка. РБК отправил запросы в восемь МФО, входящих в рейтинг надежности микрофинансовых организаций по версии РА «Эксперт». Шесть из опрошенных МФО ответили, что взыскивают долги сами, одна — что работает с двумя коллекторскими агентствами (не уточнив названий), и лишь одна сообщила, что работает с коллекторами из НАПКА. «У нас был опыт работы с крупными коллекторскими агентствами в течение нескольких лет. Мы отказались за неэффективностью, — пояснил РБК Александр Герасев, гендиректор микрофинансового сервиса «еКапуста». — Коллекторы предпочитают

ДОЛЯ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В ЗАЙМАХ МФО, %

01.01.2015 **33,5** 



01.01.2016 **26,5** 



**Источник:** Национальное бюро кредитных историй работать с простыми долгами, эффективность их работы по портфелям старше 90 дней — не больше 1% возвратов».

Долги МФО не особенно интересны и самим крупным коллекторам. «У МФО тяжелые долги, бегать за ними — сомнительное счастье», — говорит Антон Дмитраков, гендиректор коллекторского агентства EOS. У огромной доли небанковских кредиторов выбор невелик: взыскивать долги самостоятельно или обращаться к таким же небольшим коллекторским компаниям. «Скорее всего, мелкие МФО в регионах работают с такими же коллекторами: «черные» с «черными», — говорит Исмаилов.

**АГЕНТСТВО «КАВКАЗ»** Легендарные антигерои большинства интернет-форумов, на которых общаются должники, — коллекторские агентства «Кавказ» и «Дагестан». Так часто подписаны угрожающие СМС, скриншотами которых делятся участники форумов. «В случае неоплаты вас и ваших близких подкараулят и проломят голову трубой», — это сообщение показала нам Мария Крылова (фамилия изменена), брат которой задолжал МФО «Деньга».

>

В «Деньге» РБК заявили, что не работают ни с «Кавказом», ни с «Дагестаном». «Скорее всего, никакого коллекторского агентства «Кавказ» не существует, это просто эксплуатация национальных предрассудков в отделе взыскания самой МФО», — предполагает основатель правозащитной организации «Россия без долгов» Денис Калугин. В «СПАРК-Интерфаксе» есть два коллекторских агентства «Кавказ»: одно зарегистрировано в Ростове-на-Дону, второе — в Грозном. Указанные телефоны компаний не отвечают.

По данным «России без долгов», на угрозы заемщику и его родственникам жалуются 26% обратившихся за помощью к этой организации. 6% жалуются на «избыточное телефонное давление», 3% — на порчу имущества: разрисовывание стен, дверей, залитый в замки клей, 1% — на звонки коллектором при наличии решения суда о выплате долга (в этом случае с должником работают уже судебные приставы). Большая часть жалоб — 64% — от людей, которые говорят, что в долг не брали, но подвергаются давлению со стороны коллекторов.

В пресс-службе МВД РБК рассказали, что больше всего жалоб связано с размещением в подъездах домов должников информации, порочащей их честь и достоинство, незаконным проникновением в жилище и самоуправным изъятием имущества. Например, в Башкирии коллекторы изъяли у пенсионерки корову в счет погашения кредита ее сына, хотя она даже не была поручителем по договору, говорится в комментарии Генпрокуратуры РБК. По этому факту было возбуждено уголовное дело, но часто в полиции по жалобам на коллекторов дела возбуждать не торопятся.

«У нас было два показательных и почти идентичных факта, — рассказывает Василий Зима, старший помощник прокурора Ульяновской области. — В одном случае заемщиком был бывший муж потерпевшей, с которым она развелась и не проживала вместе. Во втором сын, который тоже с матерью не проживал. Коллекторы пришли к женщинам и начали требовать баснословные суммы: с одной женщины 19 тыс. руб., а с другой 17 тыс., хотя оба займа были на 3 тыс. руб. Они правомерно отказались выплачивать долг, после чего коллекторы подожгли обеим женщинам двери. По обоим фактам сотрудники МВД отказали в возбуждении уголовных дел». После январской истории ульяновская прокуратура заставила МВД возбудить дела по этим жалобам.

Всего в Ульяновской области прокуратура отменила 180 постановлений об отказе в возбуждении уголовных дел, связанных с коллекторами, по действиям коллекторов возбуждено 17 новых уголовных дел. Скорее всего, за-

ДОЛГИ, ПЕРЕДАН-НЫЕ БАНКАМИ КОЛЛЕКТОРАМ ПО АГЕНТСКОЙ СХЕМЕ\*

**Объем долгов,** млрд руб.



\* Учитываются только впервые переданные долги

**Источник:** Первое кредитное бюро

явителям отказывают из-за того, что полиции сложно найти преступника, предполагает Зима: коллекторы не называют должникам свои данные, а угрожающие СМС, как правило, отправлены с номеров, зарегистрированных в других регионах на подставных лиц. «Чтобы не заниматься этой работой, сотрудники МВД предпочитают не заводить уголовных дел, и в таких обстоятельствах виновные уходят от ответственности», — говорит Зима.

По данным Генпрокуратуры, с 2013-го по первое полугодие 2015 года число жалоб на коллекторов и в небольшой степени на судебных приставов превысило 22 тыс., но 19,5 тыс. сообщений не «нашли своего подтверждения»: заявители не знали, что их долг может быть передан третьим лицам, и возмущались, что к ним приходят коллекторы. Уголовные дела были возбуждены только по 250 случаям, к уголовной ответственности привлечены свыше 130 лиц. По данным МВД, большая часть преступлений проходит по статьям «Вымогательство» и «Самоуправство».

Даже обращение в прокуратуру не гарантирует наказания коллекторов, нарушивших закон. По заявлениям тех, кто получал угрозы от коллекторского агентства «Кавказ» и обратился в СРО МиР, никаких дел пока не заведено, утверждает Расим Исмаилов. Чтобы защититься от коллекторов, заемщики ищут противовес — например, начинают оплачивать услуги «антиколлекторов». Такие услуги оказывает бывший коллектор Юнаков: теперь его Первый межрегиональный правовой центр защищает от взыскателей долгов семьи бывших полицейских, их знакомых и родственников (чтобы стать их клиентом, нужна рекомендация от действующих или бывших сотрудников МВД).

«Мы помимо представления интересов клиента в суде выезжаем к нему на дом и ведем переговоры с коллекторами», — говорит он.

**ненужный закон** Законопроект Матвиенко и Нарышкина, скорее всего, будет принят, говорил собеседник РБК в Госдуме в феврале: «Нарышкин не рядовой депутат, он не ставит подпись под законопроектами, которые не будут приняты».

В проекте закона предлагается установить для коллекторских агентств минимальный размер чистых активов в 10 млн руб., внести все организации в реестр, который будет вести «уполномоченный правительством орган» (какой — пока не ясно), запретить коллекторам личные встречи с должником чаще одного раза в неделю, а звонки — чаще двух раз в неделю. Кроме этого предлагается запретить передавать данные должника коллекторам без его

согласия и разрешить должникам отказаться от общения со взыскателями.

Работать коллекторами не смогут граждане, имеющие судимость за преступления в сфере экономики и государственной власти, и руководители с испорченной деловой репутацией. Авторы закона предлагают запретить коллекторам применять к должнику физическую силу, угрожать ему причинением вреда здоровью или убийством, оказывать психологическое давление, оскорблять, унижать, вводить в заблуждение и т.д. За нарушения требований коллекторам грозит штраф до 500 тыс. руб.

«Два звонка в неделю — это серьезное ограничение для взыскания, — считает Докучаева. — К тому же в законе четко не определено понятие звонка. Если человек просто отказался разговаривать — это звонок или нет? Если звонком считать полноценные переговоры, то такого звонка достаточно, если любой контакт — то нет. Вызывает опасение и возможность должника отказаться от общения с кредитором и его представителем и отказаться безальтернативно». В результате введения подобных ограничений «белым» коллекторам и кредиторам будет сложнее работать, что скажется и на финансовой ситуации многих банков, опасается Докучаева.

В последний год взыскивать задолженность и так стало в три-четыре раза сложнее, жалуется Дмитрий Мохначев, гендиректор Столичного коллекторского агентства. Из-за нового закона агентствам, работающим более или менее цивилизованно, будет сложнее окупить затраты, и взыскание еще больше уйдет в тень, предполагает Денис Калугин.

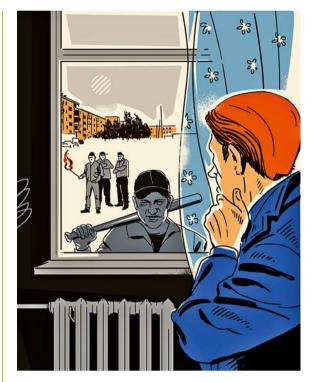
«Закон никуда не годится и в целом не нужен, — еще более категоричен финансовый омбудсмен Павел Медведев. — Ни в каком законе о коллекторах не нужно запрещать раскрашивать подъезды, заливать клей в замки и угрожать людям, потому что это уже запрещено Уголовным кодексом. Проблема сейчас в том, что полиция не выполняет свою работу. Давайте, может, лучше еще один закон о полиции напишем?» Ситуация осложняется еще и тем, что часть работников коллекторских агентств — бывшие сотрудники правоохранительных органов, и при обращениях граждан в полицию возникает конфликт интересов, добавляет Калугин.

«Коллекторы вообще не нужны, — в свою очередь утверждает «общественный примиритель на финансовом рынке» Андрей Власс. — В законах нет даже такого понятия, как «внесудебное взыскание», которым занимаются коллекторы. Есть взыскание «досудебное», когда кредитор должен направить должнику официальное письмо с копиями официаль-

ДОЛГИ, ВЫСТАВ-ЛЕННЫЕ БАНКА-МИ НА ПРОДАЖУ, С УЧЕТОМ НЕЗАКРЫТЫХ СДЕЛОК

**Объем долгов,** млрд руб.

**Источник:** Первое коллекторское бюро



ных документов и уведомить, что идет в суд. Есть судебное взыскание, служба приставов — в принципе этого достаточно, а коллекторы — это попытка вернуть долг «по понятиям».

Но по сути МФО невыгодно идти в суд с заявлением о взыскании долга, отмечает заместитель председателя московской коллегии адвокатов «Арбат» Игорь Зиневич: как правило, договор займа с МФО содержит в себе условие о выплате неустойки в случае просрочки возврата займа. При этом неустойка может начисляться за каждый день просрочки, и ее итоговая сумма будет превышать сумму займа в десятки раз. «Действующее законодательство предусматривает право суда уменьшить такие несоразмерные суммы неустоек по отношению к сумме первоначального займа, — говорит Зиневич. — Поэтому для МФО выгоднее передать или продать долг коллекторам - со всеми начисленными процентами и неустойками».

По словам Дмитракова из EOS, банки также могут приписать любые проценты, но суд обычно оставляет их в размере ставки рефинансирования и значительно срезает пени и штрафы.

Пока участники рынка критикуют новый законопроект, заемщики понимают его по-своему. «Нам некоторые должники говорят: я платить не буду, вас вообще скоро всех запретят», — рассказывает Теплицкий из «Актив-БизнесКоллекшн». 

■



ПРЕМИЯ
ЗА ДОСТИЖЕНИЯ
В МАРКЕТИНГЕ

## Подайте заявку до **25 марта** на **effie.rbc.ru**

Вопросы участия: Валентина Тертычная, v.tertichnaya@rbc.ru, +7 (495) 363-11-11 доб,1436 Реклама и спонсорство: Валентина Гвоздева, vgvozdeva@rbc.ru

#### Жюри премии



Алексей Ковылов Президент Ассоциации Коммуникационных Агентств России (AKAP)



Валентин Смоляков Исполнительный директор Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР)



Максим Лазебник Исполнительный директор Всеукраинской рекламной коалиции, организатор Effie Awards Ukraine\*\*



Александр Оганджанян Президент коммуникационной группы TWIGA\*\*



**Екатерина Куманина** Директор по внешним связям ГК «ДИКСИ»



Роксана Туманова Руководитель группы продвижения маркетинговых проектов PepsiCo Russia\*\*



Михаил Фандеев Директор по маркетингу ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии»



**Игорь Кирикчи** Управляющий директор BBDO Group\*\*



Гамид Костоев Директору по маркетингу и PR Accenture\*\*



**Сергей Коптев** Председатель Совета директоров Publicis и VivaKi Russia\*\*



Галина Крючкова Генеральный Директор Рекламной Группы DRIVE\*\*

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

ГЛАВНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЕР



**Adindex** 



### мир вещей

#### ДЕТИ КЕНГУРУ

Удобные классические лоферы Aldo Brue сделаны с учетом последних достижений обувной промышленности

Впервые подобный тип обуви без шнуровки появился в Норвегии в 1930-х годах. Правда, первые варианты больше напоминали мягкие мокасины. Название «лоферы» происходит от англ. loafer — «бездельник», потому что такую обувь можно снимать и надевать, даже не нагибаясь.

Лоферы произведены на собственной фабрике компании Aldo Brue в Монте-Сан-Пьетранджели, в Центральной Италии. Они сшиты из кожи кенгуру, плетенной вручную.



цена: **40** тыс. руб.

Классическая пара на кожаной подошве входит в линейку Everyday (на каждый день). Как и большинство базовых моделей Aldo Brue, она впервые появилась в арсенале бренда в 1960–1970-х годах.

Эту модель делают по так называемой технологии Bologna, когда внутрь лоферов помещают мягкие стельки с «эффектом памяти»: они повторяют особенности формы ступней владельца.

В обязательный набор операций, придающих лоферам их достойный вид, входят вощение, обжиг, полировка янтарными роликами и обработка щеткой.





#### НА СПОРТИВНОМ ПОЛЕ

Создание быстрых и при этом безопасных автомобилей — устойчивая тенденция последних лет. Это становится ясно, даже когда смотришь на новые модели из совершенно разных классов: харизматичный автомобиль топ-менеджера и удобный, вместительный кроссовер для целой семьи



Мощность двигателя	180 л. с		
Разгон 0-100 км/ч	8,1 (		
Максимальная скорость, км/ч	229		

#### БОНУСЫ

- Широкая линейка силовых агрегатов Jaguar этой серии включает в себя как 180-сильный дизельный, так и 380-сильный бензиновый V6 с нагнетателем и 8-ступенчатой автоматической трансмиссией
- Система адаптации к дорожному покрытию All Surface Progress Control позволяет без труда преодолевать ледяные и снежные поверхности
- Система Configurable Dynamics дает возможность самостоятельно менять массу настроек, в том числе подвески и рулевого управления



ФОТО: DI





Мощность двигателя	177 л. с.
Разгон 0-100 км/ч	9,1 c
Максимальная скорость, км/ч	201

#### БОНУСЫ

- Полностью обновленный дизайн экстерьера и интерьера
- Впервые в истории модели появилась спортивная версия Sportage GT-Line с двигателем 1,6 T-GDI. Также GT-Line будет доступна российским покупателям с дизельным двигателем
- Объем багажного отсека увеличен до 491 л
- Количество сверхвысокопрочных сталей в конструкции кузова выросло почти втрое по сравнению с предыдущим поколением Sportage до 51%





Компания IWC начала разрабатывать «полетные» часы более 75 лет назад. В 1940 году были выпущены первые штурманские часы Pilot's Watch в огромном стальном корпусе диаметром 55 мм. Внушительный размер давал немало преимуществ: в корпус можно было заключить мощный механизм, который обеспечивал бы высокую точность хода, и дополнительный внутренний антимагнитный корпус из мягкого железа, а на большом циферблате было легче разместить крупные цифры для безошибочного считывания показаний. В оригинальной модели на черный циферблат была нанесена разметка с радиоактивным светящимся покрытием. Теперь облик первых «пилотов» детально воспроизведен в новых моделях серии Heritage. Они имеют диаметр 55 и 48 мм соответственно, но их корпус изготовлен из легкого титана, поэтому по сравнению со своим предком новые часы весят на 33 г меньше.

IWC BIG PILOT'S WATCH КАЛИБРА 52 T. S. C., 1940 год



#### IWC BIG PILOT'S HERITAGE WATCH 55

корпус: титан

механизм: с ручным заводом

**ФУНКЦИИ:** Часы, минуты, малая секунда **лимитированная серия:** 100 экземпляров

цена: 1 133 000 руб.



)IOO



#### RAYMOND WEIL FREELANCER PIPER

корпус: сталь, титан

механизм: автоматический

функции: часы, минуты, секунды, хронограф, GMT, дата

**цена**: 247 тыс. руб.



Что касается коллекции пилотских часов Freelancer Piper, то для ее создания часовая мануфактура Raymond Weil Geneve привлекла настоящего производителя самолетов — американскую компанию Piper Aircraft. В результате минутная и часовая стрелки напоминают лопасти винта, стрелка GMT с красным кончиком — указатель компаса, а окно малой секунды в позиции «9 часов» оформлено как указатель авиагоризонта. Калибр RW5020 помещен в надежный водонепроницаемый корпус из стали и титана диаметром 45 мм.





#### ТРИ ТОВАРИЩА

Часовая компания Tag Heuer обновляет линейку моделей на все случаи жизни

Нина Спиридонова

Новый хронограф Carrera Calibre Heuer O1, получивший название в честь основателя бренда Эдуарда Хоэра, считается флагманской моделью всей спортивной серии TAG Heuer Carrera. От предшественников ее отличает модульный корпус из 12 элементов. Новая технология позволяет по-другому комбинировать цвета и материалы, золото и сталь, керамику и титан — в будущем модульные корпуса станут платформой для всех моделей Carrera. Сделанный полностью вручную хронограф будет стоить 4900 швейцарских франков, при этом цена за классический хронограф Swiss Made в разы превышает указанную цифру. Сквозь прозрачную заднюю крышку виден механизм с красным колонным колесом, мостом хронографа и черным ротором автоподзавода, обеспечивающим 50-часовой запас хода. Лицом новой модели часов стал австралийский актер Крис Хемсворт.

#### Второй пошел

Спустя полгода после выхода флагманского хронографа Carrera Calibre Heuer O1 компания представляет автоматический хронограф TAG Heuer Carrera Heuer-O2T. Новые часы с «парящим» турбийоном в титановом корпусе имеют сертификат хронометра COSC.

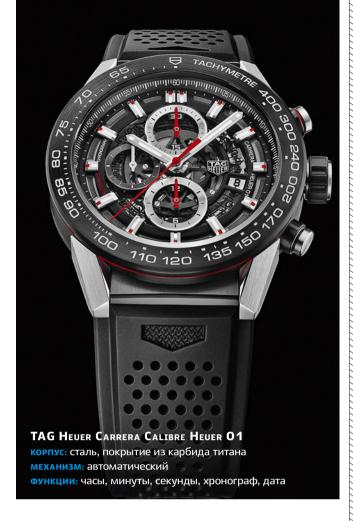
#### TAG HEUER CARRERA HEUER-02T

корпус: титан

механизм: автоматический

функции: часы, минуты, секунды, турбийон, хронограф







#### Счетчик жизни

Первые смарт-часы ТАG Heuer созданы совместно с компаниями Google и Intel. В основе дизайна — популярная модель Carrera О1. Накладные часовые метки, счетчики, окно даты, минутная шкала — все это воспроизведено на трех виртуальных циферблатах. ТАG Heuer Connected умеют принимать сообщения, считать шаги и калории, принимать голосовые команды, исполнять музыку и указывать направление пути.

#### TAG HEUER CONNECTED

корпус: титан

механизм: процессор с подзаряжаемым литиевым

аккумулятором

функции: часы, минуты, секунды, сервисы Google

ΦOTO: DR

#### полный ход

Подборка новых мужских часов с оригинальным дизайном и высокотехнологичной начинкой

Нина Спиридонова



#### RADIOMIR 1940 3 DAYS AUTOMATIC ACCIAIO - 42 MM

Дизайн часов Radiomir 1940 3 Days Automatic хранит память о винтажных часах 1940-х. На молочно-белом циферблате отчетливо видна вся информация: светящиеся арабские цифры разной величины, часовые метки и стрелки. Бежевый оттенок люминофора на стрелках и часовых метках гармонирует с цветом ремешка из необработанной кожи. Мануфактурный автоматический калибр Р.4000 имеет толщину всего 3,95 мм.

корпус: сталь

механизм: автоматический

функции: часы, минуты, малая секунда





#### MONTBLANC 4810 DAY-DATE

Отличительной особенностью новой линейки 4810 является искусный гильош на циферблате, выполненный в виде фирменной звезды Montblanc. Часы умеют показывать время, дату и день недели. Мануфактурный калибр Montblanc MB 24.18 обеспечивает 42-часовой запас хода.

корпус: сталь механизм: автоматический функции: часы, минуты, секунды, дата, день недели

#### JAQUET DROZ GRANDE SECONDE OFF-CENTERED ONYX

Современная интерпретация модели Grande Seconde, созданной во второй половине XVIII века. Тогда Пьер Жаке-Дро поместил стрелки на два отдельных циферблата. Теперь эта «восьмерка» — счастливый символ часового дома.

корпус: сталь механизм: автоматический Функции: часы, минуты, секунды

#### SEIKO ASTRON GPS SOLAR DUAL-TIME NOVAK DJOKOVIC LIMITED EDITION

Часы посвящены теннисисту Новаку Джоковичу. На задней крышке — его автограф. Калибр часов позволяет настроить по GPS часовой пояс и точное время, а на безель нанесено 28 часовых поясов.

**КОРПУС:** СТАЛЬ, ПОКРЫТИЕ ИЗ РОЗОВОГО ЗОЛОТА

механизм: кварц

функции: часы, минуты, секунды, хронограф, вечный календарь



#### РАБОТА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ

Мир полон чудес, а жизнь непредсказуема. Это знание всегда дается непросто и прежде всего отражается на лице. Контакт с истиной приводит к мешкам под глазами, обезвоживанию кожи лица и прыщам. Хорошо, что есть еще средства, которые помогут вернуть лицу прежнее, незамутненное выражение



Мягкий концентрат **Energizer Total, Lancôme** в любое время суток увлажняет и тонизирует кожу лица, 2450 руб.



Сыворотка **Midnight Secret, Guerlain** ускоряет восстановительные процессы в коже, устраняет отеки, насыщает клетки кислородом, 5050 руб.



Тканевая маска **Benefiance**, **Shiseido** помогает успешно бороться с морщинами вокруг глаз, **4230** руб.



Успокаивающий концентрат для лица **THE CONCENTRATE, LA MER** устраняет раздражения и покраснения, **21** 800 РУБ.



Крем для лица **Тота Recharge, Втотнекм** с кофеином, марганцем, экстрактом женьшеня и витамином С эффективно борется с отечностью и стирает с лица следы усталости, 1216 руб.



Расслабляющая клеточная маска для кожи вокруг глаз **Cell Shock, Swiss Line** быстро убирает темные круги и мешки под глазами, **7920** РУБ.



Восстанавливающая крем-маска **Prime Renewing Pack**, **Valmont** за 15 минут освежает кожу, иссушенную тяжелым стрессом, **17** 600 РУБ.



Ночная мазь **Pâte Grise, Payot** — одно из лучших средств для борьбы с небольшими воспалениями, **1725 РУБ**.

#### КРАСОТА В ЦИФРАХ

**6,6** млн

сим-карт — такого объема, по оценкам МТС, достиг российский рынок М2М-услуг. М2М (от англ. Machine-to-Machine) — общее название технологий, которые позволяют различным устройствам обмениваться информацией друг с другом или передавать ее в одностороннем порядке.

**38**<sub>-M</sub>

ФИЛЬМОМ знаменитого австралийского актера Саймона Бейкера стал рекламный ролик парфюма Gentlemen Only, Givenchy. В апреле в московских бутиках появится уже четвертая версия этого аромата — Parisian Break. Бирюзовый флакон с изображением острова Сен-Луи и берегов Сены вышел лимитированным тиражом.



#### 204 540 Pyb.

стоит замшевый рюкзак Giorgio Armani из новой коллекции, который недавно демонстрировали на показе дизайнера в Милане. Дорогостоящий предмет уже можно найти в московских бутиках, а вдобавок присмотреть себе соответствующую обувь: от сандалий из плетеной кожи до бархатных лоферов.







лет назад появился Eau
Sauvage — первый мужской
аромат от Christian Dior.
А в прошлом году вышел
обновленный парфюм Sauvage
с новым, свежим и брутальным
звучанием. В то же время на
полках появилась и одноименная банная линия — теперь
в новом аромате можно
купаться в буквальном смысле
слова.







#### **2-й** сезон

итальянская марка Pal Zileri создает коллекцию, воплощающую новый концепт подхода к традиционному портновскому делу, который объединяет классические формы с почти спортивным комфортом. Главным вдохновением для графических принтов на рубашках и поло в весенне-летнем сезоне послужили произведения современного искусства, в частности художников-кинетистов.



Т бронзы доставят из Италии в Москву для отделки фасадов клубного дома Сћекћоv возле сада «Эрмитаж». В доме 10 апартаментов площадью от 77 до 291 кв. м, восемь из них выходят окнами в сад, а верхний этаж занимает пентхаус с просторной террасой. Окончание работ запланировано на четвертый квартал 2016 года.

ΦOTO: DR



БАНКОВСКОЕ ДЕЛО развитие на базе почтовой сети

Мировой опыт создания почтовых банков

3500

ОТДЕЛЕНИЙ СВЯЗИ ПОЛУЧАТ ОКНА ПОЧТА БАНКА ДО КОНЦА ТЕКУШЕГО ГОДА «СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ СЧЕТ ОТКРЫВАЕТСЯ ПРИ ПЕРВОМ ПОСЕЩЕНИИ БАНКА. А ВСЕ ПОСЛЕДУЮЩИЕ СДЕЛКИ МОЖНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ»

ДМИТРИЙ РУДЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ правления почта банка

#### УСТОЙЧИВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

рынок инновационных материалов

Устаревшие ГОСТы тормозят внедрение полимеров

### МАРХИ

ПЕРЕФОРМАТИРУЮТ В АКТИВНОЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРОСТРАНСТВО С ПОМОЩЬЮ ПОЛИМЕРОВ СЭНДВИЧ-ПАКЕТЫ ИЗ ПЕНОПОЛИУРЕТАНА ЗАЩИЩАЮТ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ АНТАРКТИКИ ОТ МОРОЗОВ НИЖЕ -80°C

КОМПОЗИТНАЯ АРМАТУРА РАСКРЫВАЕТ СВОИ АНТИКОРРОЗИЙНЫЕ ДОСТОИНСТВА

#### СТРАХОВАНИЕ

рынок автогражданской ответственности

Шторм на пороге перемен  $\int_{MJH}$ 

КЛИЕНТОВ ПОТЕРЯЛ РЫНОК ОСАГО ПОСЛЕ РОСТА ТАРИФОВ КАСКО «СДЕЛАЙ САМ»:
НОВЫЕ ЭКОНОМИЧНЫЕ
ПРОГРАММЫ УЧИТЫВАЮТ
РЕАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ
И ВОЗМОЖНОСТИ
КЛИГНТОВ

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ СТАВОК ОСАГО ЗАЙМЕТ НЕ МЕНЬШЕ ТРЕХ ЛЕТ

#### БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

РАЗВИТИЕ НА БАЗЕ ПОЧТОВОЙ СЕТИ



#### с почтой по жизни

В ноябре 2015 года в результате IPO японская почтовая корпорация, в состав которой входит Japan Post Bank, привлекла \$11,9 млрд. Часть полученных средств может пойти на восстановление экономики Японии после цунами. К идее создания и развития почтовых банков в кризисные времена возвращаются многие государства, в числе которых и Россия.

ТЕКСТ [ Наталья Усатова ]

#### Старт в Викторианскую эпоху

Первый почтовый сберегательный банк появился в 1861 году в Великобритании — это была первая попытка королевской почты предоставить населению финансовые услуги. The Post Office Savings Bank уже через два года располагался в 2,5 тыс. почтовых отделений, которые предлагали гражданам сберегательные услуги, а позже начали продавать государственные акции и облигации, страховки, аннуитеты и сберегательные сертификаты. Банк полностью принадлежал почтовому ведомству, но выделялся как отдельная компания. В XX веке почтовые банки заработали практически во всех странах Европы и ряде стран Азии. Они различаются по формам собственности и спектру предоставляемых услуг, принципам взаимодействия с почтой, но имеют общую черту - используют для доступа к клиентам разветвленную сеть почтовых отделений. «Важна максимальная доступность

отделений. Успешные почтовые банки Бразилии, Италии и Японии предоставляют свои услуги в большинстве отделений почтовых компаний, обеспечивая доступ к банкингу во всех регионах страны. Напротив, почтовый банк Португалии присутствовал в малом числе отделений и не достиг успеха», — приводит пример Макс Хаузер, партнер и управляющий директор The Boston Consulting Group (BCG). Отличительными чертами почтовых банков являются также доступность услуг по сравнению с традиционными коммерческими банками и патронаж со стороны государства.

Именно государство сыграло определяющую роль в становлении почтовых банков. Что объяснимо: развивая почтовые финансовые услуги, власти получали доступ к дешевым деньгам — сбережения населения в почтовых банках, как правило, инвестируются в госбумаги — и использовали их для решения социальных и экономических проблем. Один из последних примеров: часть поступлений от удачного размещения акций Почтовой корпорации Японии, в структуре которой есть почтовый банк, власти страны планировали направить на устранение последствий цунами.

Государство может и регулировать работу почтовых банков. «В Японии и Франции государство может ограничивать деятельность почтовых банков по размеру вкладов либо перечню операций, — рассказывает Елена Мохначева, операционный директор Лето Банка, на базе которого в России создается Почта Банк (подробнее на с. 97). — Например, почтовый банк Японии не может принимать вклады на сумму свыше ¥10 млн».

Почтобанки помогают содержать и саму почту. «Мы изучали опыт работы почтовых банков во Франции, Японии и Германии. Везде одним из существенных факторов является выплата определенного платежа за возможность ведения бизнеса на территориях почтовых отделений», — говорит Елена Мохначева. «Эти средства идут на развитие почты, ведь она выполняет государственные функции — выплату пособий, пенсий, социальных платежей, оказание почтовых услуг по регулируемым тарифам», — дополняет председатель правления Почта Банка Дмитрий Руденко.

С развитием банковских услуг на почте гражданам прививались финансовая грамотность и традиции. Так, в почтовом банке Японии, образованном еще в 1875 году, сегодня практически каждый житель страны имеет свой счет. Это не обязательное требование, а тради-



\$1,5 трлн

средств частных вкладчиков размещены на сберегательных счетах Japan Post Bank

ция, сложившаяся на протяжении полутора веков работы банка. Японцы основным подарком считают деньги, и как только рождается ребенок, на его имя открывается счет.

#### Независимая зависимость

По большому счету сегодня можно выделить два типа почтовых банков: независимый и зависимый. В первом случае банк возникает внутри почтовой группы как самостоятельная единица путем выделения бизнеса (почтой накоплен достаточный опыт финансовых операций с населением) либо через покупку коммерческого банка и подстраивание его под свои нужны. Тем не менее банк разрабатывает собственную стратегию и проводит независимую коммерческую политику. Модель зависимого почтового банка предусматривает создание почтой и коммерческим банком дочерней структуры, распределение ее капитала между партнерами и заключение эксклюзивного соглашения о сотрудничестве. Как правило, почта является пассивным партнером, а стратегию и распределение маржи и комиссионных осуществляет банк.

По независимой модели образован, например, французский почтовый банк Banque Postale, стопроцентная «дочка» почты. Банк опирается на человеческие и материальные ресурсы почтовой сети и насчитывает сегодня 17 тыс. отделений. Он нацелен на обслуживание широких слоев населения, предоставляя набор простых и выгодных банковских продуктов. По данным на 2014 год, в Banque Postale было открыто 11 млн почтовых текущих счетов, это пятый по величине банк Франции с 26 млн клиентов и третьей по размерам сети банкоматов.

Почтовый банк Японии, являясь на 100% дочерним банком, сегодня входит в большую корпорацию вместе с почтой и страховой компанией. Сейчас идет постепенное акционирование этой корпорации.

В ноябре прошлого года с успехом прошло IPO Japan Post Holdings и ее «дочек» — Japan Post Bank и Japan Post Insurance; рынку были предложены по 11% акций каждой структуры, а корпорация в целом привлекла \$11,9 млрд. На сберегательных счетах Japan Post Bank, по данным на ноябрь 2015 года, были размещены депозиты частных вкладчиков на сумму \$1,5 трлн — десятая часть от общей суммы вкладов населения в японских банках.

Иногда самостоятельность почтовых банков приводит к тому, что они полностью выходят из кооперации с почтой, становясь самостоятельным игроком розничного банковского рынка. Так произошло с почтовым банком Великобритании. В 1969 году The Post Office Savings Bank был передан казне и переименован в Национальный сберегательный банк. Годом ранее почтовое ведомство страны создало Girobank для выплаты населению пособий по безработице. На базе почтовых отделений банк производил операции по текущим счетам частных лиц, осуществлял платежи организаций. В дальнейшем банк был приватизирован и участвовал в нескольких сделках по поглощению, а сегодня является частью международной финансовой группы Santander (изначально испанской). Практически в полном свободном плавании находится сейчас и немецкий почтовый банк. Deutsche Postbank был сформирован из сберегательного подразделения Deutsche Bundespost в 1990 году, став в 1999 году ее дочерней компанией. Акции банка были частично проданы на Франкфуртской фондовой бирже в 2004 году, при этом за Deutsche Post было закреплено 50% плюс одна акция до сентября 2008 года. В течение этого периода 30% банка было продано Deutsche Bank за €2,8 млрд. Сделка завершена

ФРАНЦУЗСКИЙ BANQUE POSTALE, ИЗНАЧАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДЕПОЗИТНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ТЕПЕРЬ ВЫДАЕТ ИПОТЕЧНЫЕ КРЕДИТЫ, А ТАКЖЕ ОКАЗЫВАЕТ СТРАХОВЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ



O: REUTE

в декабре 2010 года. Планируется приватизировать и оставшуюся часть. Почтовый банк Германии продолжает базироваться в отделениях почты, но при этом задействует только собственный персонал.

По модели зависимого банка пошли, например, в Бельгии и Испании. По этой модели создан и российский Почта Банк: его акции поделены между дочерней компанией «Почты России» и ВТБ

# ПОЧТА ЯПОНИИ ВСТРЕЧАЕТ ЦВЕТАМИ

Почта Японии предоставляет в своих отделениях не только банковские, но и услуги страхования жизни. По данным 2014 года, в 24,5 тыс. почтовых отделений работали 400 тыс. служащих. Подавляющее большинство отделений в Японии — частные, так называемые токутеи. Они переходят по наследству от отца к сыну с тех пор, как в конце XIX века в стране была организована почтовая служба. Почта частично сдает свои отделения в аренду, поэтому здесь можно купить цветы и напитки в торговых автоматах. Такой подход увеличивает проходную способность помещений и приносит почтовым отделениям дополнительный доход.

Впрочем, чистая модель используется нечасто, добавления вносит жизнь. Так, испанский почтовый банк BanCorreos, принадлежащий государственной корпорации Correos, сотрудничает с 1999 года с Deutsche Bank, который действует на территории Испании уже 120 лет. Немецкий банк и Почта Испании по специальному соглашению распределяют финансовые продукты и услуги в офисах почтовой сети через BanCorreos. Deutsche Bank через BanCorreos продает все, от самых простых до самых сложных продуктов, в том числе специфические, с учетом профиля клиента. К минусам такой схемы сотрудничества с почтой можно отнести зависимость от одного крупного иностранного инвестора. В 2015 году в прессе появилась информация, что немецкий банк собирается уходить из испанского бизнеса.

«Банк может продавать продукты других банков на агентской основе, но, как правило, оказывает услуги самостоятельно. Многие почтовые банки являются ключевым или даже основным источником дохода почтовой компании — в то время как темпы роста основного бизнеса замедляются, банковские услуги развиваются и получают все большее значение в бизнесе, — заключает Макс Хаузер. — Так, в случае итальянского BancoPosta и японского Japan Post Bank их доля в общей выручке компании доходит практически до 90%». И наконец, почта может и не создавать свой банк, не выделять банковские услуги в отдельный бизнес, а развивать своими силами внутри компании или работать сразу с несколькими розничными структурами, предлагая на своей территории их продукты, выступая их агентом и зарабатывая на комиссионных услугах. Такая модель распространена в большинстве стран Центральной и Восточной Европы, по ней работает Почта Австралии. По уникальной агентской схеме действует и английский оператор Post Office Ltd – современная попытка Royal Mail и партнеров (проект стартовал в 2013 году, в 2015-м запущен на постоянной основе) распространять финансовые услуги через почтовые отделения. Под одним зонтичным брендом The Post Office Money продается множество финансовых продуктов (кредитные карты, текущие счета, страховые продукты, ипотечные и другие розничные кредиты), а также интернет и телефонные услуги. Финансовые продукты The Post Office Money продвигаются совместно с Post Office Ltd и Bank of Ireland (UK), действующими на агентской основе и как кредитные брокеры. Post Office – агент и для National Savings and Investments

(NS&I), Национального сберегательного банка, бывшего The Post Office Savings Bank — родоначальника почтовых банков.

#### Продукты в ассортименте

Успешность почтового банка зависит от многих факторов: его мобильности, следования современным тенденциям на рынке банковских услуг, линейки продуктов и их стоимости.

Изначально почтовые банки создавались как сберегательные. Однако время, конкуренция и технологии заставляют их расширять ассортимент услуг и развивать современные платформы для доступа к ним.

Так, по словам Дмитрия Руденко, доходность капитала японского почтового банка измеряется сотыми долями процента. В основном он собирает депозиты на текущие счета, затем эти деньги размещаются в госбумаги. Сегодня банк принимает шаги по изменению своей стратегии, развитию высокомаржинальных продуктов и электронного бизнеса, кредитных продуктов, включая кредитные карты. Скорее всего, Japan Post Bank будет вынужден взаимодействовать с Центральным банком страны, чтобы снять ограничения для развития премиальных продуктов и выдержать конкуренцию, считает Елена Мохначева.

Японскую модель российский Почта Банк отчасти взял за основу. «У японцев системный подход: они очень здорово решили проблему интеграции почты, банка, страховых услуг и при этом четко обозначили все услуги для клиентов — разделили эти три бизнеса по цветам. У нас примерно та же концепция. В части обработки наличности у них очень интересный опыт, — говорит Дмитрий Руденко. — Если честно, мы структуру почтового банка придумали, исходя из жизненного и профессионального опыта. А потом поехали в Японию и убедились, что наш формат аналогичен японскому». Французский Banque Postale изначально был также ориентирован на депозитные операции – он продает сберегательные продукты, включая сбережения для будущих пенсионеров, оказывает страховые и консультационные услуги. Затем банк начал выдавать ипотечные кредиты, займы без предварительных сбережений, «деньги на каждый день» (argent au quotidien) — различные кредиты на основе текущего счета.

«Успеху почтовых банков Бразилии и Израиля сопутствовали простые продукты – портфель продуктов был предельно сфокусирован. Вместе с тем следует тщательно отнестись к выбору самих продуктов – так, ограниченность предложений по кредитным картам в случае банка Португалии была одной из причин его неудачи», — говорит Александр Макогон, младший консультант ВСG. Отличительной особенностью практически всех европейских почтовых банков является высокая техническая оснащенность, использование дистанционных каналов обслуживания. Так, швейцарская почта — PostFinance лидирует в стране по электронному банкингу. Еще в 2003 году PostFinance начала выдавать ипотечные кредиты и ссуды кантонам и муниципалитетам. Yellowbill – услуга почты Швейцарии по электронной оплате счетов. Изначально она предназначалась для частных лиц, но позднее компаниям также была предоставлена возможность оплачивать инвойсы с помощью этой системы.

Успешный опыт банков Японии, Швейцарии и Италии был в том числе обеспечен недорогими услугами, возможными благодаря удешевлению продаж за счет автоматизированных процессов и лучших IT-платформ, говорит Александр Макогон.

И все же главным преимуществом почтовых банков для завоевания



#### ПОЧТОВЫЕ АГЕНТЫ

Почта Италии исторически выполняла функции сберегательного института, а сегодня предлагает продукты в области логистики, действует как агент по продаже финансовых продуктов банков. Через финансовый сервис ВапсоРоstа предоставляются услуги по открытию и ведению текущих счетов клиентов, обслуживанию банковских карт (дебетовых и кредитных); денежные переводы без открытия счета, предоставление потребительских и ипотечных кредитов.

Почта Словении предлагает быстрое и простое управление личными финансами, счетами и документами, а также хранение и архивацию последних в режиме онлайн. В системе финансового обслуживания, доступной через сайт Почты Словении, участвует большинство банков страны. Здесь можно также оплатить счета за коммунальные услуги. С Почтой Словении сотрудничает несколько страховых компаний, они предлагают через почтовые отделения услуги по страхованию автомобилей, недвижимости и медицинские страховки.

Почта Австралии также действует как агент и представлена на рынках писем, посылок и розничной торговли. Среди нетрадиционных услуг — оплата счетов. Партнерами почты являются финансовые учреждения, страховые компании, правительственные институты, коммунальные предприятия. Еще одна нестандартная для почты область деятельности — сотрудничество с департаментом иностранных дел и торговли страны (DFAT).



1861 год

Начал работать первый почтовый сберегательный банк. Произошло это в Великобритании

и удержания клиентов выступает их многочисленная филиальная сеть. «Нельзя забывать про тенденцию развития дистанционных каналов продаж — мультиканальность по-прежнему будет являться конкурентным преимуществом, особенно в части обработки транзакций. Однако, как показывает анализ The Boston Consulting Group, роль отделений и в будущем будет критична для банкинга — даже в 2020 году до 70% услуг будут предоставляться именно там», — считает Макс Хаузер.

#### Рыночные перспективы

В последние два десятилетия под влиянием международной экономической интеграции произошла либерализация почтовых систем, ликвидирована государственная монополия, то есть созданы необходимые предпосылки для конкуренции на этом рынке, которая

усиливается с развитием интернета и электронных платежных систем.

Власти стремятся к приватизации национальных почтовых служб, чтобы сократить госрасходы на почтовые ведомства и получить прибыль от почтовых услуг с одновременным сохранением доступа граждан к почтовой связи.

Почтовые банки между тем успешно ведут свою деятельность в большинстве развитых стран мира, играя роль ключевых участников рынка банковских услуг, напоминает Александр Макогон. Похожая ситуация наблюдается и в развивающихся странах — среди стран BRICS только у России до последнего времени не было своего почтового банка. Немаловажен и тот факт, обращает внимание Макогон, что тенденция открытия новых банков продолжается: так, в 2015 году получил лицензию почтовый банк Индии Post Bank of India.

Дмитрий Руденко также считает, что модель почтовых банков, предполагающая доступ к населению через почтовые отделения, будет востребована рынком: «Самый крупный депозитный банк мира — Японский почтовый банк существует уже 140 лет и закрываться не планирует. Очень агрессивно развивается Китайский почтовый банк, созданный в 2007 году с 40 тыс. отделений. Там налицо колоссальный рост».

Создание в России почтового банка эксперты считают своевременным. По данным Всемирного банка, уровень проникновения услуг банков в РФ низок даже по сравнению с другими развивающимися экономиками — 48 против 56% в Бразилии и 64% в Китае, говорит Макс Хаузер. Кроме того, ожидаемый рост спроса на финансовые услуги в будущем будет только увеличивать привлекательность конкурентоспособных банковских решений.

Согласно опросу, проведенному The Boston Consulting Group среди россиян, ключевыми причинами выбора банка для обслуживания являются конкурентоспособное предложение, доверие к бренду и удобное расположение отделений, которые имеют важное значение для 36, 35 и 30% респондентов соответственно. Эти же три элемента могут стать потенциальными сильными сторонами банка на базе «Почты России». Наличие уже действующей обширной инфраструктуры отделений «Почты России» существенно снижает начальные инвестиции проекта. Затраты на техническую инфраструктуру банкинга снижаются за счет компетенций и технологий Лето Банка. Эти факторы позволяют почтовому банку существенно выигрывать по затратам по сравнению с другими игроками, а следовательно, предоставлять конкурентоспособное предложение клиентам.

В свою очередь, рейтинг доверия РОМИР показывает, что сегодня «Почта России» — бренд, которой пользуется наибольшим доверием среди россиян по сравнению со всеми остальными крупными российскими компаниями (индекс доверия на уровне 83%), указывает Макс Хаузер.

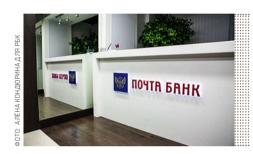
«Создание Почта Банка — знаковое событие для нашей страны в целом. Это возможность повысить доступность финансовых услуг для жителей всей страны, привлечь в экономику денежные средства, которые находятся у населения в наличном обороте, а также усилить конкуренцию на рынке финансовых услуг», — считает генеральный директор «Почты России» Дмитрий Страшнов.

Использованы материалы к.э.н. Л.А. Зубченко, ИНИОН РАН, к.э.н. Г.Ю. Мещерякова, www.finanal.ru

#### БАНК С БИОГРАФИЕЙ

Создать почтовый банк в России пытались с 1990-х годов. Но только в 2015-м попытка была реализована: правительство приняло решение о создании Почта Банка совместно «Почтой России» и группой ВТБ.

ТЕКСТ [ Наталья Усатова, Ирина Лаврова ]



42 тыс. отделений «Почты России», постоянный поток клиентов, служба инкассации и остальная инфраструктура уже давно привлекли внимание банкиров. Еще в самом начале 1990-х годов, когда банковская система России только формировалась, воспользоваться преимуществами почты решили московский Элексбанк и петербургский банк «Петровский». Первый договорился с Московским почтамтом, второй открывал отделения в Санкт-Петербурге. Оба проекта пользовались определенным успехом, однако в 1995 году Министерство связи и информатизации («Почта России» была его департаментом, федеральным государственным унитарным предприятием (ФГУП) она стала в 2002 году) решило, что будет самостоятельно развивать банковские услуги на базе принадлежащего почте Связь-банка, чтобы составить конкуренцию самому Сбербанку. В итоге, как писала газета «Коммерсантъ», было открыто порядка 2500 отделений, а Элексбанк и «Петровский» были вытеснены с почты. Развитию помешал кризис 1998 года: проект заморозили. Консорциуму «СБС-Агро», «Менатепа» и Мост-банка, который был готов в него инвестировать, не удалось договориться об условиях партнерства.

Спустя почти десять лет, в 2007 году. С предложением учредить почтовый банк на базе того же Связь-банка выступил Андрей Казьмин, возглавлявший в то время «Почту России». И снова помешал кризис: Связь-банк отдали на санацию ВЭБу, обещанных денег правительство не выделило.

Еще через два года ВЭБ предложил частным инвесторам поучаствовать в создании почтового банка на базе Связь-банка. Финансовое участие государства в проекте не предполагалось. В качестве потенциальных инвесторов называли «Русский стандарт», ХКФ Банк, ЮниКредит Банк, Номос-банк, а также ТКС Банк. Но без поддержки государства такой проект оказался для коммерческих банков неинтересным. Ситуация осложнялась еще и тем, что «Почта России» — ФГУП, то есть не имеет права напрямую выступать акционером почтового банка. В итоге в сделке с ВТБ она сделала это через дочернюю компанию. Преобразования ФГУП в ОАО, которое было запланировано еще в 2004 году, так и не произошло. Последняя попытка «Почты России» найти себе банк произошла в 2014 году. Тогда она вела переговоры о покупке «Экспо Капитал» Игоря Кима и параллельно — с другими банками. Переговоры были успешно завершены, но сделка не была окончательно согласована. Изучив все возможные варианты, «Почта России» предложила группе ВТБ создать почтовый банк как совместный проект на базе дочернего банка ВТБ24 — Лето Банка. В такой конфигурации проект получил одобрение правительства. Ускорение процессу придало то, что на фоне зачистки банковской системы со стороны ЦБ крупные банки начали оптимизировать сеть, сокращая свое присутствие в отдаленных регионах. Все сильнее стал ощущаться дефицит предложения доступных банковских услуг малообеспеченному населению, а пустующие ниши заполнялись микрофинансовыми организациями, которые выдавали кредиты под 400% годовых и выше. В январе 2016-го ФАС и ЦБ разрешили дочерней компании «Почты России» (ООО «Почтовые финансы») купить 50% минус одна акция Лето Банка за 5,5 млрд руб. Совместные инвестиции ВТБ и «Почты России» в капитал Почта Банка составят 16 млрд руб. В 2016 году запланировано открытие 6500 окон в 3500 отделениях почты. К 2023 году клиентами нового банка должны стать 15-20 млн человек, активы — достичь 600 млрд руб., прибыль — 20 млрд руб. в год, CIR — 32–35%, объем кредитного портфеля должен превысить 300 млрд руб., депозитного — дойти до 550 млрд руб.

По прогнозам акционеров, «Почта России» до 2023 года может заработать на проекте 60 млрд руб.: 47 млрд руб. инфраструктурного платежа и 13 млрд руб. дивидендов.

ПОПЫТКИ СОЗДАНИЯ ПОЧТОВОГО БАНКА В РОССИИ	1992	овский» аннулирована) (20	1995	ро»,«Менатеп» С банк (все три 66 ы лицензии) 8	анк, «Почта России» С ва Андрей Казьмин О возродить идею	стандарт», Стандарт», 100 (м. банк, 100 банк и ХКФ Банк СССССССССССССССССССССССССССССССССССС	2014 ««	2015	5 и «Почта России» С документы Почта Банка
	Элексбанк (лишен лице	банк «Петрі (лицензия а	Связь-банн	«СБС-Агро» и Мост-бан лишены ли	Связь-банк, и ее глава А; решили возр	«Русский ста ЮниКредитБ Номос-банк।	«Экспо Капи	ВТБ (Лето в	Группа ВТБ и подписали д о создании I

Источники: «Коммерсантъ», ТАСС, РБК

#### БАНКОВСКОЕ ЛЕГО НА ПОЧТЕ

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ РОССИЙСКОГО ПОЧТОВОГО БАНКА

Российский Почта Банк не будет двойником ни одного из существующих в мире: новая команда обещает, что учтет полезный опыт старейшего на сегодняшний день японского почтового банка, а также постарается избежать ошибок, совершенных на других рынках. Председатель правления Почта Банка Дмитрий Руденко сформулировал пять принципов работы новой кредитной организации.

#### Финансы — это просто

Почта Банк будет предлагать клиентам простые продукты, которые легко объяснить и понять. Они будут так же элементарны и доступны, как покупка сим-карты, когда нужно просто выбрать одно из нескольких предложений, заполнить короткий документ и оплатить приобретение на кассе. Линейка продуктов в почтовых отделениях предполагается минималистичная, понятная в том числе сотруднику почты, который тоже их будет продавать. «Делать из сотрудника почты высококлассного банкира, особенно в регионах, — это самообман. У него и так 500 других почтовых продуктов в голове, которые он должен уметь продавать, и далеко не простых», — объясняет Дмитрий Руденко. Базовый продукт — сберегательный счет, он же является цифровой подписью клиента. «Сберегательный счет открывается при первом посещении банка. Как только вы это сделали, дальше все остальные сделки можете осуществлять с нами через интернет», говорит Дмитрий Руденко. В интернет-банке и мобильном банке линейка депозитов будет шире.



ПОЧТА БАНК НЕ БУДЕТ ВЫДАВАТЬ КРЕДИТЫ В ВАЛЮТЕ. ВАЛЮТНЫЕ ПРОДУКТЫ — ЭТО ПРЕРОГАТИВА БАНКОВ ПРЕМИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА, В КОТОРЫЙ ПОЧТА БАНК ИДТИ НЕ ПЛАНИРУЕТ

По линии кредитов Почта Банк унаследует лаконичную линейку Лето Банка, который активно работал на рынке кредитных продуктов. Флагманский продукт — кредит наличными — будет немного изменен: если Лето Банк предлагал одну ставку для всех, то Почта Банк разделит потоки клиентов и каждой категории предложит свои условия. Главный принцип — своей положительной кредитной историей заемщик может улучшить себе условия по кредиту: если в течение всего срока займа он своевременно вносит платежи, то по окончании ему может быть возвращено до половины одолженной банком суммы. Предполагается, что средний размер кредита наличными в банке составит 110 тыс. руб., средний лимит по кредитной карте — 15–18 тыс. руб.

#### Пенсионер — хороший клиент

Сегодня около 40% рынка выплат пенсий в стране приходится на «Почту России».

В Почта Банке появится специальный продукт для пенсионеров. Клиенты, получающие в нем пенсию, будут иметь привилегии: специальные ставки по кредитам, премии к депозитам. Целевая аудитория Почта Банка — именно «новые» пенсионеры, которые недавно вышли или только-только выходят на пенсию. В перспективе восьми—десяти лет доля пенсионеров в клиентской базе Почта Банка должна составить 30%.

#### Почта Банк — рублевый банк

Почта Банк не будет выдавать кредиты в валюте. С развитием технологий, возможно, появятся валютные депозиты в интернет-банке. Валютные продукты — это прерогатива банков премиального сегмента, в который Почта Банк идти не планирует.

#### Посылка в банке

В середине 2016 года в Почта Банке появится специализированный продукт для интернет-покупателя, в котором будут совмещены почтовые и банковские сервисы: специальная программа ко всем картам (и кредитным, и дебетовым). Что в ней будет — ускоренная или бесплатная доставка, гарантированный возврат денег за неподошедшую вещь, страхование, отслеживание посылки по трекеру в мобильном приложении банка или все вместе, — пока держится в секрете.

«Кто пользуется сервисами почты? Обычный интернет-покупатель. Значит, для него надо сделать удобный и безопасный продукт, который при этом позволит получить преимущества по сравнению с обычной покупкой», — говорит Дмитрий Руденко.

#### Конструктор по требованию

В 2016 году запланировано открытие не менее 6500 окон в 3500 отделениях почты, во многих отделениях одновременно будут работать несколько сотрудников банка. Для того чтобы полностью не переделывать почтовые отделения, Почта Банк придумал своеобразное лего: на мебель будут устанавливать брендированные окна.

Планируется три вида присутствия Почта Банка. Первый — банковский уголок внутри большого почтового отделения. Два-три сотрудника в нескольких окнах будут предлагать посетителям весь спектр продуктов почтового банка. Здесь же будут устанавливаться банкоматы с функцией Cash Recycling. Второй формат работы подходит для небольшого почтового отделения с высокой проходимостью. Там будет находиться один сотрудник банка, предлагающий клиентам финансовые услуги, а кассовая работа будет организована через «Почту России». В отделениях с малой проходимостью небольшой набор банковских продуктов будет предлагать сотрудник почты, прошедший дополнительное обучение.

В течение ближайших трех лет отделения банка будут открыты не менее чем в 15 тыс. отделений «Почты России», общее количество банковских окон превысит 20 тыс. В остальных отделениях «Почты России» возможна продажа части продуктов банка.



В 2016 ГОДУ ЗАПЛАНИРОВАНО ОТКРЫТИЕ НЕ МЕНЕЕ 6500 ОКОН ПОЧТА БАНКА В 3500 ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ

«Несмотря на то что сеть большая, она не создает колоссальных расходов, поскольку работает в нашем легком формате. Если в дальнейшем мы в каком-то отделении первого формата не увидим большого трафика, то оно может быть быстро переформатировано во второй. Если окупается, значит, пусть работает. Если не окупается, мы переводим его в третий формат: оставляем значок, флажок и POS-терминал. Теперь наши услуги предоставляет сотрудник почты, а этот вариант менее затратный. Сотрудник почты уже получает зарплату. Даже если он продаст один депозит в неделю — получит вознаграждение за одну продажу», — делится Дмитрий Руденко.

#### РБК+ «БАНКОВСКОЕ ДЕЛО» (16+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» № 04/2016

Распространяется в составе журнала Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

Партнер: ПАО «Лето Банк» Реклама Учредитель: ООО «РБК Медиа» Издатель: ООО «БизнесПресс» Генеральный директор: Екатерина Сон

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова Выпускающий редактор: Андрей Уткин Дизайнер: Алексей Баранов Фоторедактор: Алена Кондюрина

Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко Главный редактор журнала «РБК»: Валерий Владимирович Игуменов Арт-директор проектов РБК: Ирина Борисова

**Рекламная служба:** (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства PБК: Анна Батыгина Директор по продажам PБК+: Евгения Карлина Директор по производству: Надежда Фомина

**Адрес редакции:** 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

#### **УСТОЙЧИВОЕ** СТРОИТЕЛЬСТВО

РЫНОК ИННОВАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА







#### ПЕНА ПРОГРЕССА

Полиуретан в начале своего пути был встречен в штыки, а сегодня этот материал с уникальными особенностями используется повсеместно: он годится и для строительства дачного коттеджа, и для изоляции космического корабля. Более широкому распространению этого материала в России мешают устаревшие строительные нормативы.

ТЕКСТ [ Ольга Лихина ]

#### От зданий до обуви

В 1937 году над непонятным материалом, изобретенным немецким химиком Отто Байером, смеялись в открытую. Однако семь лет спустя в Германии был налажен промышленный выпуск полиуретана; в 60-е годы прошлого века наступила эра пенополиуретана.

Пенополиуретан (ППУ) — действительно уникальный материал, соединивший в себе прочность, эластичность, низкую водопроницаемость и теплопроводность, а также высокую адгезию (способность к сцеплению) с другими строительными материалами. Из всех изоляционных материалов ППУ один из самых эффективных и надежных. Современное развитие полиуретановых технологий направлено в первую очередь на изменение технологических процессов и уменьшение использования нефтяных продуктов. Так, немецкий концерн Covestro разработал технологию получения полиола — важнейшего компонента пенополиуретана — из диоксида углерода и в этом году запустил ее в промышленном масштабе. Для индустрии пластмасс появление этого нового источника сырья стало значительным экономико-экологическим прорывом.

Сегодня из пенополиуретана не только строят, но и делают влагостойкую спецодежду и обувь, доски для серфинга, материалы для творчества и многое другое. Мировая звезда архитектуры и дизайна Заха Хадид создала из пенополиуретана десятки интерьерных арт-объектов: по внешнему виду ППУ может походить на натуральный камень, дерево или даже лед. Из пенополиуретана изготавливают и внешний декор для зданий и помещений — всевозможные лепные украшения, которые выглядят как гипсовые, однако не желтеют со временем, не осыпаются и живут гораздо дольше.

По данным Европейской ассоциации производителей диизоционатов и полиолов (ISOPA), в полиуретановой промышленности Европы сегодня работают 23,5 тыс. компаний, где заняты 817 тыс. сотрудников; объем рынка выпускаемой ими продукции превышает €125 млрд в год. Кроме того, более 71 тыс. компаний более чем с 2 млн сотрудников косвенно вовлечены в европейский полиуретановый рынок.

#### Нормативный тормоз

Россия в европейском процессе производства и переработки пенополиуретанов пока играет незначительную роль. Исполнительный директор Национальной ассоциации производителей панелей из ППУ (НАППАН) Алексей Горохов говорит, что рынок полиуретановых материалов в России отстает от европейского примерно на десять лет.

На российском рынке используется ППУ отечественного производства, который не хуже импортного: при его выпуске используются те же европейские технологии. Применять пенополиуретан в строительстве шире, чем это происходит сейчас, мешают устаревшие нормативные отраслевые документы, разработанные еще в 50-х годах прошлого века. «Как только нормативная база будет модернизирована, ППУ начнет завоевывать



рынок», — уверен Алексей Горохов. Совместно с Санкт-Петербургским политехническим университетом НАППАН разработала документы по применению новых материалов. Два года назад на заседании совета по модернизации экономики при президенте РФ предложения ассоциации были одобрены. В ближайшие несколько лет строительные нормативы будут актуализированы с учетом использования ППУ, а значит, перед этим материалом откроются перспективы захвата рынка. Другие причины ограниченного использования ППУ в России — высокая стоимость этого материала и неосведомленность массового потребителя о его свойствах. Менеджер по реализации компании «ППУ XXI век» Игорь Жабин приводит такой пример. При возведении дачных домов в проект обычно включают самые дешевые утеплители. Однако через четыре-пять лет эксплуатации, когда паропроницаемая минеральная вата перестает греть дом, хозяева задумываются о более качественном утеплении и заказывают напыление ППУ, которое стоит в несколько раз дороже минваты, но не поддается воздействию

В компании «Техностиль КЗЛМК» отмечают, что дело еще и в классе горючести материалов. Самый распространенный утеплитель — минвата имеет класс горючести НГ (негорючие материалы). Утеплитель для сэндвич-панелей пенополиизоцианурат имеет класс Г1 (слабогорючие материалы), пенополиуретан — Г3 и Г4 (нормально горючие и сильно горючие). Тем не менее даже по существующим нормативам материалы класса Г1 подходят для большинства строений.

#### Сэндвич с полиуретаном

Как известно, здания являются самым большим источником выбросов углекислого газа, образующегося при выработке тепловой энергии, — это треть всех глобальных выбросов CO<sub>2</sub>. Кроме того, на здания приходится 40% общемирового энергопотребления. Благодаря своим энергоэффективным свойствам пенополиуретан нашел широкое применение на рынке стройматериалов. Это сэндвич-панели с ППУ, которые обладают высокими теплоизоляционными показателями и применяются

в строительстве энергоэффективных домов. Так, здания детских садов, какие сегодня строятся в Германии, потребляют всего 12 кВт-ч на 1 кв. м в год. В России нормативные расходы на отопление таких помещении в 13 раз выше.

В Великобритании коттеджи со стенами и перегородками из сэндвич-панелей и внутренней изоляцией из ППУ строят с 70-х годов прошлого века. Пенополиуретановые плиты массово используют в Швейцарии, Германии и Франции для домиков-шале и загородных коттеджей, а в Норвегии ППУ применяют не только для внутренних перегородок, но и для несущих стен в жилых домах — короб из дерева, облицованный металлом, заполняется полиуретановой начинкой.

На российском рынке конструкционных сэндвич-панелей доля ППУ составляет 29%. Это самый освоенный сегмент для полиуретана в России (не считая монтажных пен, которые из других материалов просто не изготавливаются). В Европе средняя доля ППУ в сэндвич-панелях достигает 67%. «Перспективное направление использования ППУ — это теплоизоляция», — считает Алексей Горохов. В России утеплитель из полиуретана производят в виде плит, облицованных фольгой. Получается материал, по влагостойкости и огнеупорности значительно превосходящий широко используемую минеральную вату. К тому же плиты ППУ придает кровле прочность. «Полистирольный утеплитель, который у нас сейчас применяют, непрочен, он плохо выдерживает вес людей, которые, например, чистят крышу от снега. Через три-четыре года новую кровлю приходится латать, а через семь-восемь лет она уже вся состоит из заплаток. ППУ делает кровлю более долговечной», объясняет эксперт. Помимо прекрасных изолирующих свойств такие кровли еще и противостоят образованию наледи и сосулек, что для России с ее холодным климатом более чем актуально.

Несмотря на свои превосходные характеристики, полиуретан занимает на российском рынке кровельных теплоизоляционных материалов менее 2% (в европейских странах — 17%). В США 76% плоских кровель изготовлены с использованием пенополиуретана в качестве утеплителя. В Нидерландах жестким ламинированным полиуретаном покрывают крыши зданий и для утепления, и для прочности. Более широкому использованию теплоизоляционных плит для утепления кровель в России опять же мешают устаревшие строительные нормативы.

#### В полной изоляции

Еще одно направление в использовании пенополиуретана — утепление и изоляция поверхностей с помощью монтажной пены и напыления. Главные плюсы ППУ-покрытий — высокая скорость нанесения, низкие трудозатраты и невысокая цена. Интересное применение полиуретановым покрытиям нашли городские власти Нью-Йорка. Ураган «Сэнди» в 2012 году частично разрушил одну из важных туристических достопримечательностей — манхэттенский квартал Морской порт, где находятся исторические здания, популярные рестораны и магазины. Чтобы быстрее привести в порядок эту часть города к началу туристического сезона, городские власти нашли малобюджетное решение: собрать многоуровневое «здание» из подержанных грузовых контейнеров. Контейнеры привезли на место, вырезали проемы для дверей и окон и подвели к ним коммуникации. Снаружи их покрыли жестким закрытоячеистым ППУ. На внутреннюю поверхность был напылен тонкий слой жидкого ППУ. После этого стены изнутри закрыли листами фанеры, поверх которых нанесли чистовую отделку. Так 11 контейнеров за двое суток были превращены в модные бутики. Операции с ППУ на объекте выполняли всего двое рабочих.

Изолирующие свойства полиуретана использовали во время реконструкции Кливлендского музея искусств в Огайо. Первоначально здание не предполагали ремонтировать собирались лишь пристроить дополнительные музейные площади. Однако в ходе работ обнаружилось, что теплоизоляция из стекловаты разрушилась и пропиталась влагой. Это угрожало экспонатам. Стекловату удалили, а на стены напылили тонкий слой пенополиvретана. Поверхности суммарной плошадью 50 тыс. кв. м получили бесшовную защиту. Работы были выполнены силами трех рабочих за несколько дней, а первоначальный бюджет стройки почти не изменился. Музей «Летная гавань» в столице Эстонии Таллине своим существованием обязан полиуретану. Музей занимает бывшие ангары для военных гидросамолетов, представляющие собой архитектурно-историческую ценность. Три объединенных между собой ангара с литыми железобетонными куполами уже начинали разрушаться: высокая влажность воздуха, идущего с Балтики, ветер и перепады температур оказались губительны, поскольку толщина бетонных кровель в отдельных местах не превышала четырех сантиметров. Спасти уникальные



СРЕДИ ИЗОЛЯЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ ПЕНОПОЛИУРЕТАН — ОДИН ИЗ САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ И НАДЕЖНЫХ

сооружения удалось с помощью пенополиуретана. На поверхности был напылен слой ППУ, который не утяжелил кровлю и защитил ее от воздействия внешней среды. В настоящее время в музее экспонируются различные объекты водного транспорта — от исторических до современных.

#### Не холодно, не жарко

Пенополиуретан быстро доказал свою незаменимость в экстремальных условиях, в частности в Антарктиде, где зафиксирован абсолютный рекорд холода на нашей планете — -86,9°С. Его активно используют при строительстве антарктических станций. Например, американская станция «Амундсен — Скотт» на Южном полюсе возведена с применением теплоизоляционных панелей и дополнительным ППУ-утеплителем. Пенополистирол использует при строительстве своей первой антарктической станции и Белоруссия.

В России структурные панели из пенополиуретана и жидкое напыление ППУ применяются в условиях Крайнего Севера для изоляции трубопроводов («скорлупа» из полиуретана выдерживает температуру от -140 до +180°C), а также буровых платформ и других установок.

Пенополиуретан в космос вывела NASA. Инженеры немного переработали материал для усиления прочности, и ППУ обеспечил термоизоляцию топливных баков «Шаттл», в которые закачивалось жидкое топливо с температурой ниже 250 градусов. В российской космонавтике пенополиуретан применялся для изоляции топливных баков ракеты-носителя «Энергия», выводившей на околоземную орбиту советский челнок «Буран».

# **КРИЗИС КАК ВОЗМОЖНОСТЬ**

О проблемах и перспективах мирового и отечественного рынков инновационных материалов в интервью корреспонденту РБК+ Марии Усачевой рассказал генеральный директор компании «Ковестро» Музаффер Унвер.



— Падение российской экономики затронуло все сферы бизнеса. Насколько снизился спрос на инновационные материалы со стороны компаний и частных лиц — конечных потребителей продуктов?

— Конечно же, мы чувствуем влияние кризиса. Общее снижение рынка мы оцениваем примерно в 30%. В такой ситуации мы в первую очередь стараемся поддерживать наших ключевых клиентов — за счет более гибкого ценообразования и предоставления дополнительной технической поддержки. Не стоит забывать, что в кризис мы не только рискуем потерять клиентов, но и получаем шанс приобрести новых за счет качества продуктов и сервисов. К примеру, сокращение импорта мебели увеличивает локальное производство. Также за счет сокращения импорта идет рост локального производства индустриальных покрытий. Соответственно, производителям требуются наши продукты. В целом мы не драматизируем ситуацию: в России мы потеряли лишь 4% рынка.

#### — Какие современные материалы в 2015 году были наиболее востребованы на мировом и российском рынках?

— Как на уровне глобального рынка, так и здесь, в России, был востребован поликарбонат, особенно в таких направлениях, как светотехника и электроника. В этом сегменте наши продажи в мире выросли на 12,4% по сравнению с 2014 годом, а объемы — на 5,2%. В сегменте

«покрытия, клеи и специальные материалы» продажи выросли на 8,6%, а объемы — на 2,7%. В крупнейшем сегменте полиуретанов в 2015 году продажи хотя и снизились на 3,1%, тем не менее объемы сырья, направленного в производство, выросли на 1,8%.

— Может ли использование современных материалов в строительстве снизить себестоимость строительных работ? Сложно ли внедрять новые материалы в России?

— Комплексный подход к решению задач проекта, включая предложение инженерных решений по применению конкретных продуктов, может снизить стоимость проекта на 10–15%. Например, в России перспективно замещение широко применяемого акрила на монолитный поликарбонат. Цена на поликарбонат, который изначально был дороже, начинает приближаться к стоимости акрилового листа, поэтому часть клиентов реально переориентировать на использование этого продукта. Так, в проекте строительства одного из стадионов к чемпионату мира по футболу 2018 года мы предложили использовать поликарбонат. Наши инженерные решения по встраиванию этого продукта в проект дают экономию относительно исходного проекта.

— В 2015 году концерн Вауег принял решение выделить химическое подразделение в самостоятельную компанию Covestro. Каких результатов удалось добиться самостоятельной компании?

— 2015 год был богат событиями, и он принес нам экономический успех. Став независимыми, после регистрации на бирже и выхода на MDAX мы продемонстрировали высокую доходность и финансовую мощь. Продажи в 2015 году выросли на 2,7%. Позитивная динамика наблюдалась во всех трех сегментах бизнеса (поликарбонаты; покрытия, клеи и специальные материалы; полиуретаны). Это было обусловлено в первую очередь выгодным соотношением спроса и предложения на продукты компании на мировом рынке.

— Как соотносятся полученные фактические результаты с цифрами, на которые компания планировала выйти до отделения от Bayer? Какие направления внутри компании оказались наиболее успешными?

— Фактические результаты превзошли наши ожидания — и это не только показатели EBITDA, но и свободный денежный поток от операционной деятельности, который увеличился на 200%, до рекордной суммы €964 млн. Наш чистый финансовый долг сократился почти вдвое. Во всех трех направлениях показатель EBITDA резко увеличился.

— Одной из причин отделения от Bayer был недостаток инвестиций в химические направления концерна. Удалось ли увеличить инвестиции в результате отделения и выхода на фондовый рынок?

— Отделение от Вауег позволило нам сфокусировать наши интересы исключительно на полимерном бизнесе. Говорить об увеличении инвестиций сегодня рано, но посмотрите на факты: за полгода с момента отделения мы успешно вышли на фондовый рынок, наши акционеры получат первые дивиденды в размере €0,7 за акцию. Кроме того, выпустив облигации по программе DIP (Debt Issuance Programme), компания получила доступ к долгосрочному финансированию и дальнейшей диверсификации инвесторов.

#### ПРОСТРАНСТВО С ВЫХОДОМ

В феврале стартовал конкурс на развитие общественного пространства вокруг здания МАРХИ на Рождественке. С помощью креатива студентов и современных строительных материалов новое прочтение должен получить исторический сквер перед институтом: изначально студенческая задумка претендует перерасти в масштабный проект по созданию нового общественного, культурного и социально значимого пространства.

ТЕКСТ [ Оксана Самборская ]

#### Новая жизнь «ВХУТЕМАС сквер»

Уже почти полтора века здание на Рождественке занимают творческие вузы: с конца XIX века здесь учились живописи и ваянию студенты Строгановского училища, после революции тут разместилось архитектурное отделение ВХУТЕМАСа (Высшие художественно-технические мастерские), а с 1933-го здание известно как альма-матер легендарного Московского архитектурного института (МАРХИ).

Все эти годы одной из важных точек институтской жизни был и остается сквер перед историческим зданием института, посреди которого стоит фонтан — место встреч многих поколений студентов. Когда-то популярное, это пространство перестало удовлетворять требованиям времени, да и просто обветшало: сквер не реконструировался с 60-х годов прошлого столетия.

Идея благоустроить сквер пришла, как принято говорить, «снизу»: два года назад студенты проявили инициативу и обратились к руководству МАРХИ с таким предложением. Там идею поддержали, но ее осуществление затянулось по финансовым причинам. Как оказалось, не без пользы для дела. За это время идея просто благоустроить территорию трансформировалась в масштабный проект создания нового общественного,



# ТЕРРИТОРИЯ РЯДОМ С МАРХИ ДОЛЖНА ПРЕВРАТИТЬСЯ В АКТИВНОЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРОСТРАНСТВО

культурного и социально значимого пространства. Тем более что площадка находится в самом центре столицы и может стать генератором идей, точкой отсчета различных культурных процессов.

Так родилась идея международного конкурса на разработку архитектурно-дизайнерской концепции благоустройства территории «ВХУТЕМАС сквер». Конкурс проводится в двух номинациях: «ВХУТЕМАС сквер» и «ВХУТЕМАС улица» (концептуальная проработка временных инсталляций на улицах Рождественка и Кузнецкий Мост). Прием конкурсных работ начался 10 февраля и продлится до 14 апреля. Победитель, а значит, и концепция, по которой будет развиваться новое общественное пространство, станут известны 27 апреля. Предусмотрены денежные премии за первое, второе и третье места (50 тыс.,

40 тыс. и 20 тыс. руб. соответственно), а также две специальные премии по 10 тыс. руб. Но главное, что выигравшие примут участие в разработке проекта реконструкции сквера МАРХИ. Перед участниками конкурса поставлены серьезные задачи: обосновать свою по-

зицию, объяснить, почему пространство двора должно развиваться именно так, а не иначе, что такой вариант организации общественного пространства даст городу (ведь предполагается, что МАРХИ выйдет за пределы двора, на ближайшие улицы), создать интерактивное и коммуникативное пространство для творчества и общения, привлечь внимание общественности, городских властей. При всем этом варианты конкурсных решений должны стать основой реального проекта реконструкции сквера и временного дизайна на пешеходных улицах Рождественка и Кузнецкий Мост. Особенностью конкурса является и то, что здание МАРХИ — памятник архитектуры и никаких капитальных построек во дворе возводить не разрешается. Но тут на помощь приходят легкие некапитальные конструкции. Например, одним из спонсоров конкурса стала компания Covestro — производитель инновационных полимеров и прочных пластиков, готовая предоставить свою продукцию для строительства крытых пространств на территории двора. Современные пластики обладают почти универсальными возможностями. Легкие светопрозрачные конструкции, с одной стороны, привносят игривость и «легкомысленность» в студенческие решения в лучшем смысле этого слова, с другой - хорошо подчеркивают исторический фасад МАРХИ. Еще одно достоинство пластиков - они дают возможность создавать «герметичные» конструкции, что позволяет избежать теплопотерь, а значит, пространства будут комфортны и в зимнее

#### Зажечь глаза студентов

время.

У конкурса есть еще один козырь, придающий ему значительный вес в глазах архитекторов из других стран, — ВХУТЕМАС, всемирно признанный бренд, который исследуют лучшие специалисты во всем мире. Именно поэтому в первых строках конкурсного задания стоит «создание международной коммуникационной площадки «ВХУТЕМАС сквер», включение в международную культурную орбиту архитектурной деятельности и жизни центральных пешеходных пространств Москвы».

«Сегодня наш сквер выглядит довольно маргинально на фоне Рождественки и Кузнецкого Моста, тем более на фоне качества среды многих современных архитектурных школ мира и даже модных пространств Москвы, — говорит куратор международного студенческого конкурса «ВХУТЕМАС сквер», руководитель межкафедральной лаборатории инновационной архитектуры и городской среды МАРХИ Максим Полещук. — Создать здесь что-то соответствующее уровню великого прошлого — очень сильный социальный и творческий раздражитель, поскольку придется конкурировать со многими иностранными и российскими студентами, для которых ВХУТЕМАС не просто история нашего вуза, а символ высочайшего напряжения идей, творчества, деятельности мирового уровня, неотъемлемая часть русского авангарда».

В рамках проекта реконструкции и благоустройства планируется создать активное общественное пространство для студентов, молодежи, жителей и гостей столицы, где могли бы обсуждаться проекты, проводиться презентации, выставки, проходить образовательные семинары. У идеи «переосмысления двора» есть и более амбициозная задача — «зажечь глаза студентов».

Максим Полещук считает, что новое пространство поможет поднять престиж вуза в целом: «Как известно, активная архитектурно-культурная жизнь концентрируется в таких местах Москвы, как «Стрелка», МАРШ, ГЦСИ, ArtPlay и т.д. МАРХИ на этом фоне воспринимается как остров консерватизма, традиций и является не очень заметным игроком на рынке архитектурных услуг. Роль ведущего вуза МАРХИ может потерять в будущем, если программы развития и трансформации не получат системной реализации». По его мнению, эта некоторая пассивность передается и студентам: «Как сказал недавний выпускник и один из инициаторов конкурса Никита Зайцев, «у студентов МАРХИ не горят глаза», при всем еще достаточно высоком уровне подготовки ощущается пассивная творческая позиция».

Собственно, одна из задач конкурса — противопоставить пассивности активную творческую и общественную роль студентов. «Общественное пространство — это не модный дизайн, а отражение социальных процессов. Вот эти процессы необходимо смоделировать и под их требования разработать архитектурно-дизайнерскую и ландшафтную концепции», — уточняет Максим Полещук. В конкурсную активность вовлечены не только непосредственно команды — разработчики концепций. Создан студенческий оргкомитет, который проводит свои мини-конкурсы на создание плаката, буклета конкурса, оформление Белого зала для церемонии награждения победителей, инсталляции на фонтане во дворе.

Конечно, конкурс на переосмысление пространства вокруг МАРХИ не единственное начинание. Институт в содружестве с Высшей школой экономики и Московской государственной художественно-промышленной академией им. С.Г. Строганова разработал концепцию более масштабного проекта со сложным названием «Институализации инновационного развития в градостроительстве, архитектуре и дизайне», но простой задачей — поддержать инновационные проекты и стартапы молодежи. Предполагается, что для этого будет создан инвестиционный (венчурный) фонд. Собственно, общественное пространство МАРХИ может стать первой ласточкой и частью этой концепции.



### НЕ ЗАРЖАВЕЕТ

Разрушение железобетонных сооружений приносит огромные убытки металлическая арматура подвержена коррозии. Можно заменить железо композитами, но такой вариант в несколько раз дороже. Есть ли у композитов перспективы на российском рынке?



**ТЕКСТ [** Ольга Лихина ]

Самый опасный враг железобетона — коррозия. Сегодня появилась возможность придавать прочность строительным конструкциям за счет композитных материалов, не подверженных ржавчине, то есть превратить железобетон в «композитобетон». Композиты значительно легче железа, что облегчает вес конструкций и удешевляет перевозку арматуры. Еще одно преимущество — низкая теплопроводность: здание, построенное с использованием композитов, лучше держит тепло. Не менее важным аспектом является большая экологичность производства композитной арматуры.

Конечно, и у композитов есть недостатки. Они не могут применяться в несущих конструкциях, поэтому использовать такую арматуру при строительстве многоэтажных зданий и мостов следует в комбинации с металлической. А вот при строительстве дорог возможна полная замена металлической арматуры на композитную. «Более широкое использование композитов позволит сэкономить десятки миллиардов долларов. которые тратятся сегодня в мире на ремонт мостов, дорог и зданий», — поясняет руководитель направления «Отвердители» в РФ и СНГ компании Evonik Владислав Ярославский

Но и с такими оговорками композиты используются редко. «Дело в цене вопроса, объясняет Владислав Ярославский. -В Европе и США производство композитов в несколько раз дороже железа. В России компания Evonik нашла технологию, которая позволяет получать композитную арматуру по такой же цене, как и железная. Но эта технология нуждается в доработке». «В России производители экономят на всем и часто идут на нарушение технологии», говорит заведующий научно-технической

лабораторией НИИ строительных материалов и технологий НИУ МГСУ Станислав Пашкевич. Некачественная продукция дискредитирует композитные материалы.

По данным компании Evonik, российские производители композита используют при его выпуске неподходящий отвердитель — ангидрид; арматура на таком отвердителе, контактируя с бетоном, разрушается. Evonik намерена вывести на наш рынок собственный отвердитель — аминный. «Арматура на основе аминного отвердителя не вступает в реакцию с бетоном, — рассказывает Владислав Ярославский. — Совместно с российской компанией — производителем оборудования Evonik адаптировала российскую технологию производства композита к другому отвердителю — аминному». В Evonik полагают, что полученные с помощью аминного отвердителя композиты найдут спрос и в Европе. Сейчас компания совместно с профильными институтами готовит документы для сертификации нового материала в России и за

«Композит служит 80–100 лет. У нас же такая арматура, поскольку массово используется более простой в применении ангидридный отвердитель, живет не дольше металлической. Аминная система отверждения не реагирует с бетоном, и мы получим арматуру с улучшенными эксплуатационными характеристиками», — объясняет замгендиректора компании «Поликомпозит» Алексей Федоров.

рубежом.

Станислав Пашкевич считает, что аминный отвердитель не панацея, но вывод на рынок нового качественного продукта повысит конкуренцию среди производителей композитов. В России их выпускают более 300 предприятий. Исполнительный директор Союза производителей композитов Сергей Ветохин полагает, что внедрение технологии изготовления композитной арматуры на аминных отвердителях простимулирует рост спроса.

На российском рынке ЖБК изделия из композитов занимают менее 1%. В Европе соотношение примерно такое же. «В России рынок арматуры огромен. Если композит отвоюет всего 2% рынка, мы получим производство объемом в десятки тысяч тонн», — говорит Владислав Ярославский. Не хватает нормативной базы и готовности заказчиков и проектировщиков как в России, так и в Европе работать с композитами. На отечественном рынке, где все крупные стройки

реализуются через систему госзаказа, не обойтись без заинтересованности государства в производстве композитных материалов и поддержки с его стороны, считает Сергей Ветохин.

# ПЯТЬ ЗДАНИЙ ИЗ СОВРЕМЕННЫХ МАТЕРИАЛОВ

#### **ТЕКСТ** [ Елена Новомлинская ]



#### АРЕНА НА ЧАС

Для Олимпийских игр в Лондоне был возведен «зеленый» стадион Olympics Basketball Arena. Новаторский проект компании Wilkinson Eyre Architects позволил построить стадион в рекордные сроки, а после соревнований быстро его убрать. Основой сооружения стал прочный каркас из стали массой 1 тыс. т. На него натянули мембрану из белого поливинилхлорида, а внутри смонтировали коммуникации и трибуны на 12 тыс. человек. Поливинилхлорид был получен путем вторичной переработки строительных материалов. Стадион был собран за 15 месяцев. После Олимпиады его демонтировали за несколько недель. «Временная» конструкция позволила сэкономить десятки миллионов фунтов.

#### **♥** УЛАВЛИВАТЕЛЬ СОЛНЕЧНЫХ ЛУЧЕЙ

Плавательный центр «Водяной куб» — уникальное сооружение, построенное австралийской компанией РТW к Олимпиаде-2008 в Пекине. Комплекс включает пять бассейнов и рассчитан на 17 тыс. человек. Внешняя поверхность здания — конструкция из огромных ячеек-пузырей, наполненных водой. Они созданы из слоев особой пластмассы и этилен-тетрафторэтилена (ЕТFE) — полимера нового поколения. За счет инновационного материала в комплексе решена проблема энергоснабжения. ЕТFE обладает высокой термостойкостью и способен принимать солнечную энергию, которая используется для подогрева воды и помещения. В летнее время благодаря отражающему покрытию внутри кристаллов температура не поднимается до высоких значений. Материал был разработан специально для этой постройки.



#### 

Самый яркий проект из всего комплекса пекинской Олимпийской деревни — стадион «Птичье гнездо». У этой постройки нет стен. Каркас стадиона образуют переплетенные между собой стальные балки. Внутри находится бетонная чаша арены, а вспомогательные помещения (ложи, кафе, магазины и др.) имеют независимые друг от друга оболочки. У строения как бы отсутствуют общие наружные стены, что позволяет обойтись без дорогостоящей системы вентиляции всего сооружения. Перекрытия стадиона выполнены из полупрозрачного пластика, пропускающего ультрафиолет. В результате трава на стадионе такая же яркая, как и на открытом воздухе.

#### **○** ПАССИВНЫЙ ДОМ

Первый в России пассивный (энергосберегающий) дом был построен в Бутово компанией «Мосстрой-31» и специалистами Института пассивного дома Германии. За счет эффективной теплоизоляции здание потребляет минимум электроэнергии из внешних источников. Удельный расход тепловой энергии на отопление составил 24 кВт-ч на 1 кв. м в год. Это в восемь раз меньше, чем в московской однокомнатной квартире. На стенах дома — слои пенополистирола и утеплителя «Неопор». Слой такого утеплителя толщиной 30 см по теплоизоляционным свойствам соответствует трехметровой кирпичной кладке.

#### **ОПОЛИМЕР ЦВЕТА ХАКИ**

В 2009 году армия США взяла на вооружение пенополиуретан. Воинские части, размещенные в пустынях Ирака, оказались в экстремальных климатических условиях: в летние месяцы воздух здесь прогревается до 54 градусов. В палатках для личного состава температура, несмотря на кондиционирование, достигала 38 градусов. Армейское руководство решило напылить на палатки слой пенополиуретана. Благодаря покрытию толщиной 5 см они прекратили нагреваться на солнце, стали более прочными и приобрели абсолютную влагостойкость. К тому же пенополиуретан закрыл все отверстия в палатках, предотвращая потери кондиционированного воздуха.

#### РБК+ «УСТОЙЧИВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО» (16+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» № 04/2016

Распространяется в составе журнала Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+ Партнеры: ООО «Эвоник», ООО «Ковестро» Реклама

Учредитель: ООО «РБК Медиа»

Издатель: ООО «БизнесПресс» Генеральный директор: Екатерина Сон Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова Выпускающий редактор: Андрей Уткин Редактор РБК+ «Устойчивое строительство»: Елена Новомлинская Дизайнер: Алексей Баранов

Фоторедактор: Алена Кондюрина Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко Главный редактор журнала «РБК»: Валерий Владимирович Игуменов Арт-директор проектов РБК: Ирина Борисова

Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342 Коммерческий директор издательства РБК: Анна Батыгина Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина Директор по производству: Надежда Фомина

**Адрес редакции:** 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

#### СТРАХОВАНИЕ

АВТОГРАЖДАНСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



### ОСАГО ПО-ЧЕРНОМУ

В прошлом году после роста тарифов на ОСАГО страховщики недосчитались почти 3 млн клиентов. Часть из них перестала страховаться, другая предпочла купить более дешевую подделку. За счет чего растет черный рынок ОСАГО и почему страховые компании проигрывают битву с фальсификатом?

текст [ Елена Вебер ]

Автомобилист Сергей Смирнов в качестве эксперимента купил поддельный полис ОСАГО и проехал с ним около 1000 км — от Москвы до Волгоградской области. Бланк обошелся Сергею в 1200 руб. вместо 15 000 руб. (столько стоит действительный полис без ограничения числа водителей) и оказался вполне рабочим: ни один полицейский не распознал подделку. «Сотрудники ГИБДД проверяли полис визуально, и никто не додумался пробить по базе», — рассказывает РБК+ Сергей. Чистые бланки ОСАГО в интернете предлагают по 700-750 руб., заполненные — за 1300-1700 руб., а при заказе оптовой партии от тысячи бланков — по 200 руб. за штуку. Интернет-магазины соблюдают конспирацию: телефонов на сайтах нет, коммуникация идет электронной почтой, оплата заказа — через электронный кошелек, доставка — почтовым отправлением, никакого самовывоза. Одни продавцы фальсификата уверяют, что полисы настоящие. Другие предупреждают, что в случае ДТП получить возмещения от страховой компании не удастся. Третьи намекают, что настоящий полис за 1300 руб. не купить.

#### Непраздный интерес

В 2015 году, по данным Российского союза автостраховщиков (РСА), водители купили 39,8 млн страховок ОСАГО — на 2,8 млн меньше, чем годом раньше. Подделки заполонили рынок из-за повышения цены ОСАГО в апреле прошлого года, признавал президент РСА Игорь Юргенс; в 2014 году полис стоил в среднем по стране 3530 руб., а в 2015-м — уже 5530 руб. «Для многих категорий это существенный рост, и мошенникам стало интересно этим заниматься», — говорил Юргенс.

Фальшивки на рынке ОСАГО появились еще в конце 2013 года, когда страховщики начали уходить из убыточных регионов и автовладельцы не могли купить настоящий полис. Сейчас в регионах для некоторых водителей покупка подделки — единственный выход, так как легальное ОСАГО слишком дорого. Кто-то решил вовсе отказаться от покупки полиса. Люди, нарушая свою обязанность, стали меньше страховаться, отмечал глава департамента страхового рынка Банка России Игорь Жук.

#### Полисы в ассортименте

Отличить на глаз подделку от оригинала невозможно. По оценкам Игоря Юргенса, сейчас с «черными» полисами ездят от 1 млн до 4 млн автомобилистов. Часто фальшивки имеют серию и номер реального полиса и поэтому находятся в базе на сайте РСА. Обычный автовладелец может увидеть, какой компании отгружен бланк и какое ТС по нему значится, а сотрудникам ГИБДД доступно и имя страхователя, и срок договора.

Делать «дубликаты» — простая задачка для мошенника. «Существующая серия ЕЕЕ — одна для действующих бланков. Достаточно ознакомиться с действующими полисами основных страховщиков в регионе, а далее отсчитывай по тысяче в меньшую и большую сторону и получай две тысячи бланков с реальными номерами», — объясняет замгендиректора СК «МАКС» Виктор Алексеев. Клиентам также предлагают подделки под предлогом продления страховки, рассказывает замдиректора департамента безопасности СК «Согласие» Федор Каштанов: «Данные о вероятной пролонгации мошенники получают из баз ГИБДД и автосалонов — дата продажи ТС обычно близка к дате оформления ОСАГО».



Вернуть его можно только выплатами — добросовестными, справедливыми, без отказов». Замена одного печатного бланка на другой не поможет, уверены эксперты, потому что мошенники подделают и новый бланк. Сейчас РСА блокирует сотни сайтов и групп в соцсетях, где распространяются подделки. «Закрывать сайты и бегать за распространителями можно сколько угодно, но это борьба с симптомами, — говорит Николай Тюрников. — Пока не будут пересмотрены подходы к выплатам и тариф будет оставаться завышенным, на фальшивки будет спрос».

#### Взять и заменить

11 февраля РСА объявил, что для борьбы с фальсификатом к 1 июля одномоментно будут заменены все бланки ОСАГО, в том числе те, что на руках у автовладельцев. Напугало ли это мошенников, судить сложно, но среди автомобилистов вызвало переполох. Против идеи выступил Банк России, заявив, что никакой одномоментной замены действующих полисов не будет. Спустя две недели РСА придумал облегченный вариант: с 1 июля компании будут выписывать полисы нового образца и менять бланки действующих страховок всем желающим. У тех, кто ездит со старым бланком, сотрудники ГИБДД будут обязаны проверять полис по базе (сейчас они делают это выборочно, только для подозрительных документов).

Но даже если инспектор установит, что полис фальшивый, максимум, что может грозить водителю, — штраф 800 руб. за езду без ОСАГО. Хотя использование заведомо подложного документа наказывается штрафом до 80 тыс. руб., или арестом на срок до шести месяцев, или обязательными работами (ст. 327 УК РФ), доказать, что водитель умышленно купил подделку, нереально. «Полицейский должен выяснить, где человек купил полис, и иметь доказательства, что его предупредили о подделке», — объясняет президент Ассоциации защиты страхователей Николай Тюрников.

Страховщики жалуются, что правоохранители не борются с распространителями фальсификата. «Что может сделать служба безопасности страховщика, не обладающая полномочиями частного детектива? Даже заявление о возбуждении уголовного дела невозможно оформить, так как страховая компания не является потерпевшей стороной», — сокрушается Виктор Алексеев из СК «МАКС». «Вот же объявления на всех столбах — полис за 1200 руб. Что же мешает сделать контрольную закупку?» — говорит гендиректор челябинской компании «Южурал-АСКО» Аркадий Любавин. Челябинских автолюбителей на черный рынок толкает выросшая вдвое цена полиса: ОСАГО в этой области для страховщиков убыточно из-за большого количества автоподстав и судебных выплат, жалуется Аркадий Любавин.

Страховщики сами виноваты в популярности рынка подделок, считает Николай Тюрников: «Люди потеряли к ним доверие.

## **ОРИГИНАЛ** ВЫГОДНЕЕ

В Европе страховаться официально выгоднее: цена на ОСАГО доходит до €1000, а штраф за его отсутствие составляет €1000–5000. Во многих странах лимит выплат по ОСАГО не ограничен, и страховщики активно пользуются своим правом регресса (взыскания ущерба с виновника ДТП), то есть риск оказаться должником по дорогостоящей аварии слишком велик.

В Италии, где ОСАГО убыточно и встречались фальшивки, с 20 октября прошлого года бумажные полисы не выдаются, а электронные подделать невозможно. Наличие страховки проверяется по номеру машины в базе либо приборами регистрации скорости.

В Эстонии синхронизированы две базы данных, которые обновляются ежедневно: о поставленных на учет ТС и проданных полисах. Если при сверке данных выявляется автомобиль без ОСАГО, его владельцу приходит штраф.

# **ТАРИФНОЕ УСКОРЕНИЕ**

Страховщики предложили Банку России перестать регулировать тарифы ОСАГО. ЦБ согласился и ждет от участников рынка «дорожную карту» по переходу на свободное ценообразование. Водителям рыночные тарифы вряд ли понравятся, но расстраиваться пока рано — либерализация ставок ОСАГО займет не менее трех лет.

#### ТЕКСТ [ Елена Григорьева ]

По данным ЦБ, в 2015 году страховые компании получили по ОСАГО 220,2 млрд руб. премии, а выплатили 121,9 млрд руб. Благодаря повышенным прошлой весной на 40-60% тарифам на полисы обязательного страхования автогражданской ответственности весь рынок в кризисный для населения год получил рост по сборам 3,3%. Страховщики уже подсчитали, что из собранных средств им останется 2,5 млрд руб. Остальное уйдет на расходы по ведению дел, выплаты 2015-2018 годов, штрафы и пени, которые им насчитают юристы автовладельцев в суде. Однако, как рассказывают в Российском союзе автостраховщиков (РСА), рост стоимости авторемонта и валютные колебания размоют и эти 2,5 млрд руб. Сейчас средняя выплата по ОСАГО практически равна выплате по каско — около 60 тыс. руб., при этом максимальные выплаты по «железу» в ОСАГО достигают 400 тыс. руб. «В этом году убыточность по ОСАГО достигнет 100%, — отмечает управляющий партнер Национального агентства финансовых исследований Павел Самиев. — Прошлый год был удачным для страховщиков в этом секторе из-за роста тарифов. Но запаса прочности хватит не более чем на два года. Далее потребуется принимать меры». По его словам, после либерализации тарифов рынок должен сбалансироваться. «В России и так средняя цена полиса ОСАГО — одна из самых низких в мире — порядка 1,5% от стоимости автомобиля, на Западе — в несколько раз больше», продолжает эксперт.



#### Свобода, но не сразу

В конце прошлого года ЦБ согласился отпустить тарифы ОСАГО, страховщикам поручено подготовить соответствующую «дорожную карту». Пока на рынке говорят о том, что на переход к свободному тарифу потребуется около трех лет. В ЦБ избегают называть конкретные сроки. Как сообщили РБК+ в Банке России, регулятор увязывает вопрос либерализации тарифов с решением застарелых проблем на рынке ОСАГО, касающихся качества страховых услуг и мошенничества, а также совершенствованием законодательства. Срок перехода к свободным тарифам, считают здесь, будет зависеть от логики развития и степени зрелости страхового рынка. Согласно варианту одного из этапов, подготовленному рынком (имеется в распоряжении РБК+), Банк России будет определять минимальный и максимальный размеры премии, а страховщик коэффициенты и степень их влияния на премию. Но при этом, как поясняет замглавы управления методологии обязательных и массовых страховых продуктов компании «РЕСО-Гарантия» Марина Щукина, сохранятся ценовой коридор и контроль страховых тарифов со стороны Банка России. Предполагаемое расширение границ тарифного коридора на этом этапе составит 40% (сейчас тарифный коридор в ОСАГО -20%). Страховщики считают, что нынешней допустимой разницы между верхней и нижней планками тарифа недостаточно. «Эта вилка не оставляет места для маневра, поскольку тариф устанавливается в отношении всей совокупности физических или юридических лиц на отдельной территории», — объясняет первый заместитель председателя правления СГ «Согаз» Николай Галушин. Как говорят страховщики, важно разрешить изменять тариф в зависимости от возраста, стажа водителя, мощности и пробега автомобиля, его производителя.

#### Трудности перехода

До перехода на «свободное плавание» тарифов страховщикам нужно разобраться с проблемами в отрасли. По словам главы дирекции розничного бизнеса «Ингосстраха» Виталия Княгиничева, необходимо понизить убыточность ОСАГО. Для этого требуется сократить уровень мошенничества, увеличить долю досудебного разрешения споров, ограничить деятельность недобросовестных автоюристов, злоупотребляющих лакунами в законодательстве.

Также нужна единая нормативная база, чтобы суды руководствовались одной и той же методикой расчета ущерба. Если этого не сделать, предупреждает эксперт, то рыночное ценообразование приведет только к резкому увеличению тарифа по ОСАГО, что в нынешних экономических условиях станет причиной «двукратного, а то и трехкратного роста числа автовладельцев, уклоняющихся от заключения договора ОСАГО».

На пути к рыночным тарифам страховщики полагаются на опыт западных стран. В странах Евросоюза с 2002 года введено свободное тарифообразование. Самая либеральная система сложилась в Великобритании. Там страховые компании самостоятельно могут рассчитывать тарифы и коэффициент «бонус-малус». Во Франции, например, в базовую ставку включены тип автомобиля, регион использования и цель эксплуатации. Остальные факторы считаются второстепенными, и компании самостоятельно решают, учитывать ли их при расчетах. В США полис является обязательным в 45 из 50 штатов, а тарифы устанавливаются страховщиками.

#### Страховщики с большой дороги

Очевидно, что водителям, на которых скажутся итоги страховых реформ, либерализация тарифов вряд ли понравится. «Начнут возникать тайные соглашения между страховщиками, которые будут устанавливать цену, — прогнозирует координатор Общества синих ведерок Петр Шкуматов. — Поэтому обязательное страхование и свободная цена — это две несовместимые вещи:

или обязательно, или свободная цена». А глава Ассоциации защиты страхователей Николай Тюрников опасается, что ОСАГО как услуга, по сути, превратится в каско, доступное относительно обеспеченным людям. В итоге, говорит он, на дороге останутся только автовладельцы, которые будут готовы заплатить, например, 50 тыс. руб. премии, или те, кто на свой страх и риск купит поддельные полисы.

В страховой отрасли о последствиях нововведений для водителей, конечно, тоже думают. «Скорее всего, тарифы не будут полностью либерализованы, — говорит глава департамента страхования имущества и автострахования СГ «Уралсиб» Мария Барсова. — Существует большой риск резкого повышения стоимости полиса для определенных категорий граждан и регионов. Такое повышение тарифов может вызвать сильные негативные настроения в обществе и увеличит долю фальшивых полисов ОСАГО». Наконец, полагает Мария Барсова, есть риск демпинга со стороны некоторых страховых компаний, что в результате приведет к невыполнению обязательств, банкротствам и окажет дополнительную нагрузку на резервный фонд РСА.



## АККУРАТНО ВОДИТЕ – МЕНЬШЕ ПЛАТИТЕ









**%** 

Водите аккуратно Экономьте до 50% на каско

uralsibins.ru 8 800 250-92-02

## ЭКОНОМИЯ С КОЛЕС

С прошлого года из-за девальвации рубля каско стало не по карману многим автомобилистам. Чтобы удержать клиентов в кризис, страховщики предлагают новые экономичные программы. Получить скидку можно, купив полис с ограниченным набором услуг, франшизой или пустив в свой автомобиль телематику.

#### ТЕКСТ [ Алина Меркулова ]

В 2015 году впервые за последние шесть лет рынок автокаско не вырос, а заметно просел и уступил по объемам рынку ОСАГО: сборы упали на 14,6%, до 187,2 млрд руб. против 218,7 млрд руб. по ОСАГО. Страховщики заключили на 1,4 млн договоров каско меньше, чем год назад, следует из данных Банка России.

В прошлом году тарифы на каско выросли в среднем на 30% вслед за ценами на автомобили, но это помогло лишь замедлить падение сборов и одновременно отбить охоту автомобилистов страховаться. Кроме того, сказалось снижение продаж новых автомобилей из-за падения доходов населения. По данным Ассоциации европейского бизнеса, за год продажи легковых автомобилей в России сократились на 35,7%.

«Цены на запчасти и комплектующие выросли в полтора-два раза, подорожали и ремонтные работы, что напрямую сказалось на тарифах», — говорит директор дирекции розничного бизнеса «Ингосстраха» Виталий Княгиничев.

Это вынуждает клиентов либо полностью отказаться от покупки полиса, либо приобрести минимальный страховой пакет. В ответ страховщики развивают экономичные варианты каско, которые до кризиса не вызывали большого интереса у потребителей.



В ПРОШЛОМ ГОДУ ТАРИФЫ НА КАСКО ВЫРОСЛИ В СРЕДНЕМ НА 30%, НО ЭТО ПОМОГЛО ЛИШЬ ЗАМЕДЛИТЬ ПАДЕНИЕ СБОРОВ

#### Каско «под себя»

Один из вариантов экономного каско — полисы с ограниченным уровнем покрытия рисков. Подобрать степень защиты можно на любой бюджет, заверяют компании. Клиент может сам выбрать пакет рисков и доступные опции. Многие клиенты сейчас готовы отказаться от выезда аварийного комиссара, ремонта в официальном сервисе, помощи в эвакуации ТС с места ДТП, говорит Виталий Княгиничев. Сэкономить на каско можно за счет страхования только крупных рисков «угон + тоталь», напоминает он. Тогда нанесенные автомобилю в ДТП и подлежащие восстановлению повреждения владелец компенсирует сам или с помощью полиса ОСАГО виновной стороны. В такой продукт может добавляться один убыток на сумму, которую выбрал клиент при оформлении договора, но не более 120 тыс. руб., добавляет директор центра андеррайтинга и управления продуктами «Согласия» Дмитрий Кузнецов.

«Ренессанс страхование» предлагает клиентам каско с ежемесячной оплатой или в рассрочку, говорит вице-президент страховщика Юлия Гадлиба. А с 1 марта компания запустила продукт-конструктор «Назначь свою цену на каско». На сайте компании клиенту достаточно указать цену, которую он готов заплатить, и система автоматически подбирает наиболее оптимальную программу. Клиент видит, как та или иная опция влияет на стоимость, и может решить, на чем сэкономить. «Для малоубыточных старых клиентов мы оставляем премию на докризисном уровне, то есть полисы до 50% дешевле, чем сейчас», — добавляет Илья Григорьев. Тариф может быть снижен и безубыточным клиентам, переходящим из другой компании, обещает гендиректор «Зетта страхование» Игорь Фатьянов. «Интач страхование» предлагает клиентам ограничение по количеству убытков или ремонт у неофициального дилера, говорит директор по маркетингу и продажам компании Оксана Беляева.

«Согласие» тоже запустит рассрочку платежа по каско, клиент сможет выбирать срок страхования — от одного месяца

до нескольких лет, говорит Дмитрий Кузнецов. При необходимости можно без проблем вернуть деньги за неиспользованный период.

Не менее популярным способом снижения цены каско становится полис с франши-

#### Сам себе страховщик

зой - мелкие убытки в рамках установленного лимита клиент будет покрывать самостоятельно, экономя до 50% от полной стоимости полиса. Сумма франшизы составляет от 10 тыс. до 100 тыс. руб. Как правило, франшиза распространяется на риск повреждения, а в случае угона или гибели машины страховщик полностью покроет ущерб, поясняет руководитель департамента страхования имущества и автострахования СГ «Уралсиб» Мария Барсова. Однако бывают и ограничения: например, у «АльфаСтрахования» франшиза не действует, если ДТП произошло не по вине клиента. Раньше автовладельцы с опаской относились к таким продуктам. Но уже в 2014 году ситуация резко поменялась. Сейчас более 60% новых договоров каско заключаются с франшизой, говорят страховщики. Такие полисы выбирают уверенные в себе водители, считает Илья Григорьев.

Все большую популярность получают программы «умного» страхования (Pay-As-You-Drive, «Плати, как ездишь»), позволяющие сэкономить на каско за счет установки на автомобиль специального мониторингового устройства и аккуратного стиля вождения. Такие технологии широко применяются на рынках США и Европы, а в середине 2014 года пришли в Россию.

Мониторинговое устройство бесплатно устанавливается на автомобиль на срок от трех месяцев для отслеживания стиля вождения клиента. Особое внимание уделяется времени вождения, его плавности и агрессивности, типам дорог. На основе этого анализа клиенты получают оценку своего вождения и скидку от 20 до 55%, если будут соответствовать критериям страховщика. Программы предлагают «АльфаСтрахование», «Ингосстрах», «Либерти страхование», «Уралсиб», «Интач страхование», «ЮжУралАско» и «Важно. Новое страхование» (СК «Независимость»), указывает основатель портала о страховой телематике telemazer. ru Денис Гаврилов. Пока российский рынок «умного» страхования занимает скромную долю в портфелях страховщиков. В прошлом году лишь около 25 тыс. полисов каско были оформлены с применением телематики.



#### НОВОЕ СТРАХОВАНИЕ

#### КАСКО — СТРАХОВАЯ ТЕЛЕМАТИКА

Теперь урегулировать большинство страховых случаев можно без справок!





«Важно. Новое страхование» развивает направление умного телематического страхования с 2014 года.

### Итоги 2015 года:

- · компания входит в ТОП-20 ведущих страховщиков автокаско;
- · более 1,2 млрд. руб. страховой премии по автострахованию;
- · заключено 12 339 договоров «Каско страховая телематика»;
- умное страхование составляет 80% портфеля.

vazhno.me

8 800 333-88-63

## **ШЕСТЬ ИНТЕРЕСНЫХ ФАКТОВ ОБ АВТОСТРАХОВАНИИ**

текст [ Елена Вебер ]



**© САМОЕ ОПАСНОЕ ВРЕМЯ НА ДОРОГАХ** — ночные часы с пятницы на субботу (с 23:00 до 6:00), свидетельствует статистика компании — разработчика страховой телематики Raxel telematics. В этот период аварийность возрастает в 5,6 раза — из-за усталости водителя в конце недели, возможного приема алкоголя и снижения скорости реакции у человека в ночное время более чем в два раза.

**©** САМЫЕ НИЗКИЕ ТАРИФЫ КАСКО — В среднем около 2,5% от стоимости автомобиля — установлены в Швейцарии, что обусловлено высокой культурой вождения. Частота страховых случаев по каско в этой стране составляет 40−60% (в России — в среднем 75%). Одни из самых высоких тарифов на каско — в Италии, до 6%: эмоциональные итальянцы ездят довольно агрессивно, убыточность страховых компаний по каско там превышает 100%.

А в Англии водитель, отъездивший не менее двадцати лет без ДТП, в последующие годы получает автостраховку бесплатно (если, конечно, продолжает оставаться безубыточным клиентом для страховой компании).

**©** САМАЯ КУРЬЕЗНАЯ ВЫПЛАТА СЛУЧИЛАСЬ ПО ВИНЕ МОТЫЛЬКА. «Ингосстрах» выплатил 600 тыс. руб. своему клиенту за столкновение с мотыльком на пустынной улице. Мошка залетела в глаз водителю, из-за чего он не справился с управлением. В результате машина опрокинулась. Водитель жив, а автомобиль был признан непригодным к восстановлению: требовался ремонт всех наружных элементов кузова.



автотранспортом.

#### РБК+ «СТРАХОВАНИЕ» (16+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» № 04/2016

Распространяется в составе журнала Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+ Партнер: ООО «РИА РЕК.А», ООО «СК «Независимость» Реклама

Учредитель: ООО «РБК Медиа»

Издатель: ООО «БизнесПресс» Генеральный директор: Екатерина Сон Павный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова Выпускающий редактор: Андрей Уткин Редактор РБК+ «Страхование»:

Софья Павлова Дизайнер: Алексей Баранов Фоторедактор: Алена Кондюрина Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко Главный редактор журнала «РБК»: Валерий Владимирович Игуменов Арт-директор проектов РБК: Ирина Борисова

Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342 Коммерческий директор издательства РБК: Анна Батыгина Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина Директор по производству: Напажда Фомина

**Адрес редакции:** 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

# **№РБК** ЖУРНАЛ









