

Курсы валют  
ЦБ, 27.03.2019

↓ **₽64,17**  
доллар

↓ **₽72,58**  
евро

Индекс РТС  
Московская биржа  
26.03.2019

↑ **1229,96**  
пункта

Нефть BRENT  
Bloomberg,  
26.03.2019 20:00 мск

↑ **\$67,99**  
за баррель

Международные  
резервы  
ЦБ, 15.03.2019

↑ **\$482,5**  
млрд

№ 37 (2992)  
27 марта 2019  
среда



RBC.RU  
ежедневная  
деловая газета

Мнение

Чего ожидала  
и не получила Россия  
от украинских выборов



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ,  
директор Центра исследо-  
ваний постиндустриального  
общества  
Фото: Екатерина Кузьмина/РБК

→ 5

Общепит ВТБ и Marathon Group участвовали  
в покупке крупнейшего партнера KFC в России

→ 7

ТАК Нефтяники согласились на предложение  
правительства продлить заморозку цен

→ 10

# Михаилу Абызову организовали преступное сообщество



Подписка: +7 495 363 1101  
19037  
4 630017 020096

БЫВШИЙ МИНИСТР по делам «открытого правительства»  
АРЕСТОВАН в Москве.

→ 3



фото: Кристина Кормилицына/Коммерсантъ

По данным следствия, Михаил Абызов с подельниками совершили хищение 4 млрд руб. новосибирских генерирующих компаний «Региональные электрические сети» и Сибирская энергетическая компания

## Политика

*За последние два года ГУБЕРНАТОРУ-ХОЗЯЙСТВЕННИКУ пришел на смену новый тип — УПРАВЛЕНЦА, а в большинстве регионов при новом руководстве увеличилось количество довольных положением дел, выяснили близкие к Кремлю эксперты.*

БЛИЗКИЕ К КРЕМЛЮ ЭКСПЕРТЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ ТРАНСФОРМАЦИЮ ГУБЕРНАТОРСКОГО ОБРАЗА

# Главы регионов разменяли возраст на опыт

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

### ПОЛЬЗА ОТ ПЕРЕМЕН

Близкий к внутривластному блоку Кремля Экспертный институт социальных исследований (ЭИСИ) 26 марта презентовал доклад «Обновление. Два года новой кадровой политики». Его авторы утверждают, что заданный президентом Владимиром Путиным курс на обновление регионального государственного управления стал оформляться в комплексную кадровую политику с октября 2016 года.

5 октября 2016 года новым куратором внутривластного блока стал Сергей Кириенко, назначенный первым заместителем главы администрации президента. Преподы куратором внутривластного блока Вячеслав Володин был избран спикером Госдумы.

Масштабную волну обновления губернаторского корпуса с 2016 года эксперты объясняют запросом граждан на смену глав субъектов и налаживание ситуации. «Отрицательные оценки деятельности главы региона превалировали (ранее) над положительными», — написали авторы доклада.

Теперь в большинстве регионов, в которых прошло обновление руководства, «положительные оценки уверенно превалируют над отрицательными», утверждают в ЭИСИ.

Предположение, что работа новых губернаторов незаметна жителям регионов, не под-

тверждается социологическими данными, утверждают авторы. По данным «Георейтинга» ФОМа, в абсолютном большинстве регионов, где сменились главы с 2016–2017 годов, отмечен рост числа довольных положением дел в регионе и тех, кто считает, что ситуация улучшается, говорится в докладе.

Ссылаясь на «Георейтинг» ФОМа по состоянию на ноябрь 2018 года, эксперты отметили, что среди 20 регионов с самой высокой долей положительных оценок деятельности губернаторов в 13 было обновлено руководство. В частности, это Дагестан (новый губернатор Владимир Васильев), Марий Эл (Александр Евстифеев), Калининградская область (Антон Алиханов), Ненецкий автономный округ (Александр Цыбульский) и др.

Среди 20 регионов с наиболее высоким уровнем социального оптимизма более половины тех, в которых губернаторы сменились с 2016 года (по данным того же «Георейтинга» ФОМа). В их числе Тюменская, Калининградская, Магаданская, Самарская области, республики Дагестан и Марий Эл. Впрочем, авторы не указали регионы с низким уровнем социального оптимизма.

### КАК МЕНЯЕТСЯ ОБРАЗ ГУБЕРНАТОРА

Политика обновления губернаторского корпуса имеет характерные черты. Начиная с осени 2016 года произошло некоторое омоложение кор-

пуса, говорится в исследовании. Средний возраст новых губернаторов и врио — 48 лет, то есть «губернаторы новой волны» и недавно назначенные врио на 12–13 лет моложе своих предшественников, подсчитали в ЭИСИ.

Среди других характеристик обновления в докладе отмечено, что новые губернаторы, как правило, имеют опыт в муниципальном, региональном, федеральном и корпоративном управлении. Большинство этих чиновников прошли обучение в Высшей школе государственного управления.

Происходит трансформация образа губернатора-хозяйственника, имеющего управленческий опыт и сосредоточенного на решении конкретных социально-экономических задач развития региона. «Новый тип управленца связан с развитием в России и мире новых практик и подходов в корпоративном и государственном управлении», — написали авторы доклада.

В докладе есть очевидные выводы, такие как омоложение губернаторского корпуса, а есть содержательные, связанные с управленческим опытом глав регионов, прокомментировал политолог Ростислав Туровский. В исследовании подмечены основные тенденции, но на практике все сложнее, отметил он: «Например, назначение в Дагестане Владимира Васильева и в Красноярске Александра Усса — это не омоложение, но этот шаг показывает, что Кремль готов привлекать к руководству опытных людей». Васильеву — 69 лет, Уссу — 64 года.

“ Средний возраст новых губернаторов и врио — 48 лет, то есть «губернаторы новой волны» и недавно назначенные врио на 12–13 лет моложе своих предшественников

Если говорить о наличии у губернаторов и новых врио федерального опыта, то это один из наиболее важных факторов: «Нужны люди с федеральными компетенциями и федеральными связями, этим людям легко находить общий язык с федеральным центром, укрепляя тем самым вертикаль власти», — сказал Туровский.

В целом делать выводы об эффективности работы многих новых губернаторов, равно как и об отношении к ним жителей регионов, слишком рано, считает Туровский. «Пока можно говорить о формировании нового подхода к рекрутированию губернаторского корпуса и первых результатах. Но справятся ли новые главы регионов [со своей работой] в условиях роста протестных настроений — вопрос открытый», — резюмировал эксперт. ■



Обновление регионального государственного управления, по мнению экспертов, стало комплексной кадровой политикой после смены куратора внутривластного блока Кремля: вместо Вячеслава Володина (слева) первым замглавы администрации президента в октябре 2016 года стал Сергей Кириенко

## Общество

БЫВШИЙ МИНИСТР ПО ДЕЛАМ «ОТКРЫТОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА» АРЕСТОВАН В МОСКВЕ

# Михаилу Абызову организовали преступное сообщество

МАКСИМ СОЛОПОВ,  
ЕВГЕНИЙ КАЛЮКОВ,  
ДМИТРИЙ СЕРКОВ,  
АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО,  
ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА

Бывший министр по вопросам «открытого правительства» Михаил Абызов задержан по подозрению в создании преступного сообщества и хищении 4 млрд руб. Это уже второй член прежнего кабинета, обвиненный в тяжком преступлении.

В Москве сотрудниками ФСБ по подозрению в мошенничестве (ч. 4 ст. 159 УК) и организации преступного сообщества (ст. 210 УК) задержан бывший министр по вопросам «открытого правительства» Михаил Абызов. Следственный комитет (СК) объявил о возбуждении в отношении Абызова и еще пятерых человек уголовного дела. В СК также подтвердили, что оперативное сопровождение по делу осуществляет ФСБ.

На звонки РБК по номерам телефонов Абызова никто не ответил. Абызов в последнее время жил в Италии, рассказал РБК один из его знакомых. Другой собеседник, знакомый с Абызовым, сообщил, что в понедельник, 25 марта, бывший чиновник был в России. Еще один знакомый Абызова уточнил РБК, что тот прилетел в Москву на день рождения бывшего коллеги по правительству.

Позже в СК уточнили, что Абызов доставлен на допрос в здание Главного следственного управления СК в Техническом переулке. Адвокат Абызова, участвовавший во вторник вечером в следственных действиях, на звонки и сообщения РБК не ответил.

«По данным следствия, действуя в соучастии с Николаем Степановым, Максимом Русаковым, Галиной Фрайденберг, Александром Пелипасовым и Сергеем Ильичевым, путем обмана акционеров ОАО «Сибирская энергетическая компания» [СИБЭКО] и ОАО «Региональные электрические сети» [РЭС], осуществляющих на территории Новосибирской области производство и передачу электроэнергии, Абызов совершил хищение денежных средств данных компаний в размере 4 млрд руб. Похи-

щенные деньги в полном объеме выведены за рубеж», — говорится в сообщении СК.

Александр Пелипасов возглавлял «Новосибирскэнерго» и СИБЭКО, Максим Русаков работал в структурах РАО «ЕЭС», Николай Степанов работал топ-менеджером в группе Ru-com, которая управляет активами Абызова (в число которых входила «Группа Е4»), Сергей Ильичев десять лет возглавлял РЭС, а Галина Фрайденберг возглавляла «дочку» Е4 — «Сиб-энергострой».

В 2011 году «Новосибирск-энерго», как и все энергокомпании в России, была разделена на генерацию (она отошла СИБЭКО) и сети (РЭС). Согласно концепции реформы РАО «ЕЭС», совмещать эти два вида деятельности стало запрещено. Однако Абызов владел акциями не только «Новосибирскэнерго» и СИБЭКО, но и «Региональных энергетических сетей», писал «Интерфакс».

С 2011 по 2014 год СИБЭКО активно покупала компании, в том числе у «Новосибирск-энерго», в 2012–2014 годах ее инвестпрограмма составляла более 5 млрд руб. РЭС не раскрывала информацию о покупках. В 2012 году гендиректор компании Сергей Ильичев заявлял о планах инвестировать в модернизацию электросетей Новосибирской области 29 млрд руб. до 2018 года. Для этого РЭС в 2012 году привлекала трехлетний кредит в Газпромбанке на 4 млрд руб. В начале 2018 года СИБЭКО была продана Сибирской генерирующей компании Андрея Мельниченко. Представитель СГК отказался от комментариев.

### ЧЕМ АБЫЗОВ ЗАНИМАЛСЯ В КАБИНЕТЕ

Абызов стал вторым после Алексея Улюкаева министром из предыдущего состава правительства, задержанным сотрудниками ФСБ. Главными итогами своей работы Абызов называл «перезагрузку» общественных советов при органах власти, подготовку экспертным советом при правительстве более 1,2 тыс. заключений по вопросам социально-экономического развития страны и запуск портала обсуждения проектов нормативных правовых актов.

Во время пребывания на посту министра Абызов был одним из самых много зарабатывающих членов правительства. По итогам 2015 года он возглавил рейтинг самых богатых министров, заработав за год 455,6 млн руб. В следующем году доход Абызова вырос до 520,9 млн руб., однако он уступил место лидера мини-

«Прекращено действие того неформального политического контракта, который был заключен на этапе передачи президентского поста от Медведева обратно к Путину в 2012 году, в связи с чем многие влиятельные в то время элиты полностью или частично теряют свои позиции»

политолог  
РОСТИСЛАВ  
ТУРОВСКИЙ

стру по делам Северного Кавказа Льву Кузнецову (582,1 млн руб.). В 2017 году доходы Абызова сократились до 181 млн руб. В 2018 году эксперты Forbes оценили состояние Абызова в \$600 млн, в рейтинге 200 богатейших бизнесменов России он занял 162-е место.

Абызов — неудачный пример бизнесмена, пришедшего во власть, который не смог проявить себя на госслужбе и стать позитивным примером такого перехода, констатирует политолог Ростислав Туровский. «Прекращено действие того неформального политического контракта, который был заключен на этапе передачи президентского поста от Медведева обратно к Путину в 2012 году, в связи с чем многие влиятельные в то время элиты полностью или частично теряют свои позиции», — добавляет он.

Пресс-секретарь премьера Олег Осипов прокомментировал задержание Абызова словами: «Если будет доказано, что Абызов сохранял контроль в коммерческих структурах во время работы в правительстве, это будет означать нарушение закона».

### КАК АБЫЗОВ ОКАЗАЛСЯ ВО ВЛАСТИ

Абызов начал заниматься бизнесом в 1991 году, когда ему было 19 лет: одна из его компаний поставляла оргтехнику в Новосибирск, писал журнал Forbes. К 1998 году, когда глава РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс пригласил его на работу, Абызов, по собственному утверждению, уже был «состоявшимся бизнесменом и состоятельным человеком» — ему принадлежали пакеты акций «Новосибирскэнерго», «Новосибирскнефтепродукта» и «Новосибирскавтодора». Вместе с Абызовым «Новосибирск-энерго» контролировали его друзья — зампред РАО «ЕЭС» Леонид Меламед и финдиректор Дмитрий Журба, писал Forbes.

В РАО Абызов стал отвечать за самые большие вопросы — за проблему неплатежей и сбытовую политику. На тот момент долги потребителей за электроэнергию исчислялись сотнями миллиардов рублей. «Бартер и неизбежный криминал вокруг него, забастовки и даже голодовки энергетиков из-за многомесячных задержек по зарплате были обычным явлением», — рассказывал РБК бывший член правления РАО «ЕЭС России» Андрей Трапезников, который познакомился с Абызовым в Чубайсом. Сам Абызов в интервью Forbes заявил, что за время работы ему удалось вернуть 200 млрд руб. долгов, а уже в 2000 году энер-

гохолдинг собирал живыми деньгами 100% платежей.

Из РАО он ушел в 2005 году, а уже на следующий год зарегистрировал «Группу Е4», которая стала работать в сфере инжиниринга в электроэнергетике и строительства энергоблоков. Компанию он собрал из разрозненных активов, на пике, в 2013 году, ее портфель контрактов превышал 160 млрд руб. Абызов собирался вывести ее на биржу, но в 2014 году Е4 не смогла обслуживать кредиты, и на нее обрушился вал исков. В 2015 году в отношении компании была введена процедура банкротства, но незадолго до этого кипрская Eforg Asset Management Limited, конечным бенефициаром которой являлся Абызов, продала Е4 группе частных инвесторов. Причем еще раньше, после того как Абызов в 2012 году был назначен министром по делам «открытого правительства», он передал все свои активы в доверительное управление.

### КАК ШЕЛ БИЗНЕС АБЫЗОВА

На прошлой неделе, 20 марта, стало известно, что Альфа-банк и кипрская Redeliaco Holdings, являющиеся конкурсными кредиторами Е4, потребовали взыскать 33,6 млрд руб. с Абызова, его бывшей жены Екатерины Сиротенко и экс-президента Е4 Андрея Малышева. «Альфа-банк всегда придерживается позиции последовательного кредитора и выступает за возврат долгов. Мы надеемся привлечь к ответственности бенефициаров Е4, в том числе бывшего министра», — заявили тогда РБК в пресс-службе Альфа-банка.

Задержание Абызова последовало после иска Альфа-банка, отметил в разговоре с РБК один из его бывших партнеров. У бывшего министра было два оппонента в бизнесе — крупнейший акционер Альфа-банка Михаил Фридман и владелец «Реновы» Виктор Вексельберг, добавил РБК знакомый Абызова. С Вексельбергом Абызов судится с 2014 года на Британских Виргинских островах за опцион на покупку акций энергокомпании «КЭС Холдинг» (позже переименована в «Т плюс»), требуя от владельца «Реновы» возместить ущерб примерно на \$500 млн.

Во вторник, 26 марта, представитель Альфа-банка отказался комментировать арест Абызова. «Вы рехнулись?!» — написал РБК представитель «Реновы» Андрей Шторх в ответ на вопрос о причастности бизнесмена к возбуждению уголовного дела. ■

При участии Светланы Бурмистровой

«На прошлой неделе стало известно, что Альфа-банк и кипрская Redeliaco Holdings, являющиеся конкурсными кредиторами Е4, потребовали взыскать 33,6 млрд руб. с Абызова, его бывшей жены Екатерины Сиротенко и экс-президента Е4 Андрея Малышева»

## Международная политика

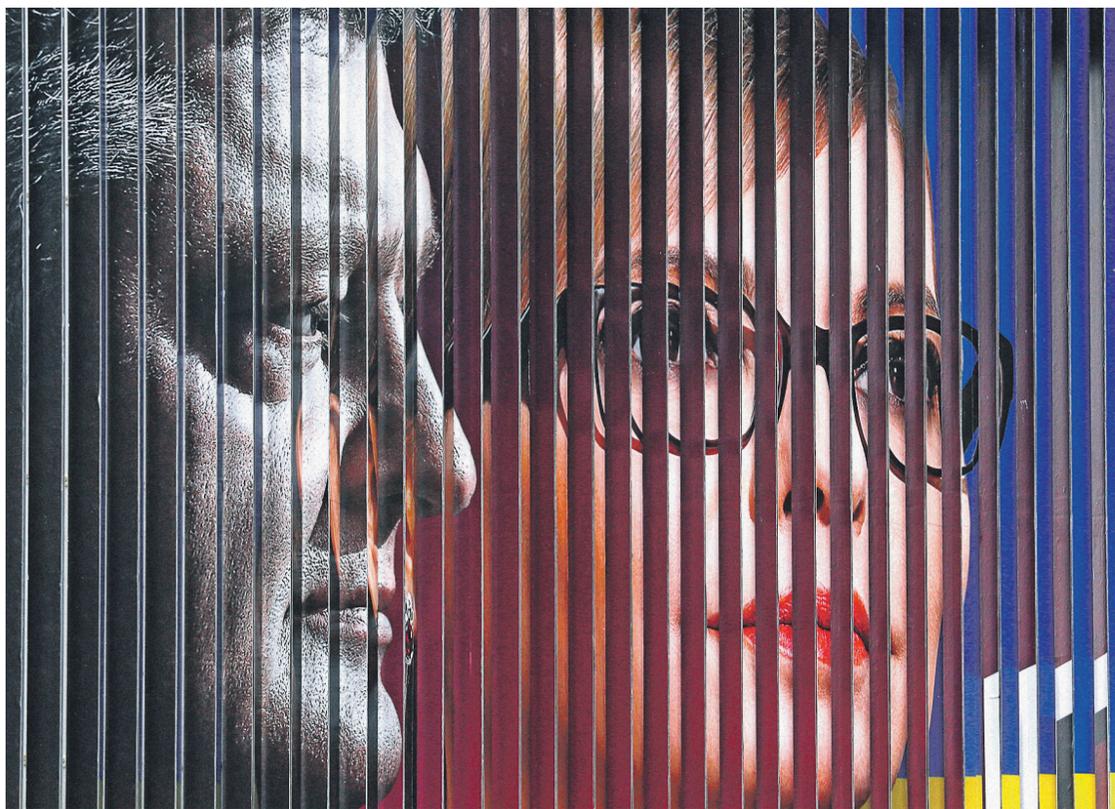


Фото: Валентин Огиренко/Reuters

УКРАИНСКАЯ ЦИК ПОДСЧИТАЛА РАСХОДЫ КАНДИДАТОВ В ПРЕЗИДЕНТЫ

# \$15 млн ушли за кампанию

Президент Украины ПЕТР ПОРОШЕНКО — лидер по объему избирательного фонда и ЗАТРАТАМ НА ПРЕДВЫБОРНУЮ КАМПАНИЮ, следует из опубликованных ЦИК данных. На втором месте по расходам — Юлия Тимошенко, на третьем — Александр Вилкул.

ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ

### КТО ПОТРАТИЛ БОЛЬШЕ ДРУГИХ

Президент Украины Петр Порошенко потратил на проведение избирательной кампании 407,8 млн гривен (примерно \$15,1 млн) из 415,6 млн гривен, находящихся в его избирательном фонде. Об этом свидетельствуют опубликованные 25 марта ЦИК Украины данные по промежуточным расходам кандидатов (по состоянию на 18 марта). Выборы пройдут 31 марта.

Действующий президент — лидер по тратам на кампанию, обобщило данные украинское издание «Левый берег». Его основные конкуренты, имеющие шансы выйти во второй тур, — лидер партии «Батькивщина» Юлия Тимошенко и шоумен Владимир Зелен-

ский, — потратили в несколько раз меньше. Тимошенко израсходовала 163,7 млн гривен (общий объем фонда — 164 млн гривен), а Зеленский — 86,4 млн гривен (общий объем фонда — 102,8 млн гривен).

Третье место по размеру трат — у выдвиженца «Оппозиционного блока» Александра Вилкула: он потратил 111,4 млн гривен (общий фонд 116,8 млн гривен). На четвертом месте — экс-министр обороны Анатолий Гриценко, израсходовавший 101,4 млн гривен (общий фонд 112,9 млн гривен). Побывавший на прошлой неделе на переговорах в Москве Юрий Бойко израсходовал 46,6 млн гривен (общий фонд 49,6 млн гривен).

Выборы этого года первые, к которым будут применяться более четкие правила финансирования избирательных кампаний, отмечает ОБСЕ в предварительном отчете

“ От президентских выборов 2014 года нынешняя кампания отличается усилением цифровой составляющей, политики активно используют соцсети, возможности YouTube, сказал эксперт

← Согласно исследованиям, телерекламой как средством агитации больше всего пользуются Юлия Тимошенко и Петр Порошенко

о ходе предвыборной кампании. Все пожертвования и расходы на кампанию должны проходить через специальные банковские счета, а кандидаты должны представлять промежуточные и окончательные отчеты о финансировании кампании. Для участия в выборах каждый кандидат должен внести депозит в 2,5 млн гривен (около 79 тыс. евро). Кандидаты и выдвигающие их партии могут вносить неограниченный объем средств в избирательные фонды, а граждане могут жертвовать до 400 минимальных заработных плат (около 56 тыс. евро). Окончательные финансовые отчеты кампании должны быть представлены в течение 15 дней после дня выборов.

Из данных, предоставленных кандидатами в ЦИК, следует, что Порошенко внес все средства на кампанию самостоятельно. Фонд Тимошенко наполнен за счет партийных средств, большую часть фонда Зеленского сформировали добровольные взносы граждан.

### НА ЧТО ПОТРАТИЛИСЬ КАНДИДАТЫ

Все кандидаты потратили на кампанию 1,2 млрд гривен, подсчитал независимый Комитет избирателей Украины. Более половины этих средств, 853 млн, пошли на рекламу в СМИ. Среди основных ста-

тей расходов также изготовление материалов предвыборной агитации и траты на услуги, связанные с ее проведением, следует из материалов ЦИК.

Порошенко — лидер по тратам на рекламу (251,9 млн гривен). На изготовление материалов предвыборной агитации президентский штаб потратил еще 97,8 млн гривен. У Юлии Тимошенко на рекламу потрачено 118 млн гривен, у Зеленского — 64 млн гривен.

Украинское законодательство не устанавливает ограничений на размер избирательных фондов и трат кандидатов на рекламу, говорится в заявлении главы Комитета избирателей Украины Алексея Кошеля (цитата по сайту организации). Избирательные штабы могут тратить средства только в безналичной форме и только на услуги или товары, любая выплата денег агитаторам незаконна, обращал внимание советник министра внутренних дел Украины Иван Варченко.

Больше других от общего объема избирательного фонда на рекламу потратили самовыдвиженец Юрий Кармазин (100% всех средств), экс-глава Службы безопасности Украины Валентин Наливайченко (89%), лидер общественно-политического движения «Народный контроль» Дмитрий Добродомов (88%), Александр Вилкул (87%), Юрий Бойко (85%) и бизнесмен Сергей Тарута (83%).

От президентских выборов 2014 года нынешняя кампания отличается усилением цифровой составляющей, политики активно используют соцсети, возможности YouTube, говорит украинский политолог Вадим Карасев. Еще одной новинкой стало использование круглосуточных новостных телеканалов, таких как «Прямой» и 112, традиционные каналы агитации также сохраняются — билборды, газеты, листовки, продолжает эксперт. Наиболее эффективно, по его оценке, в соцсетях работает Зеленский, его можно назвать цифровым кандидатом. В телеэфире как политик он появлялся всего дважды: принял участие в политической программе по Skype и было показано его интервью, однако как актер и юморист Зеленский регулярно появляется на телеканале 1+1.

Больше других телерекламой как средством агитации пользуются Тимошенко и Порошенко, показало исследование фонда «Возрождение» и движения «Честно». В 2018 году лидером по тратам на телерекламу был Порошенко (175 млн гривен), но в первые два месяца 2019 года его обошла Тимошенко. В январе и феврале она заплатила за телерекламу 79 млн гривен, а Порошенко, Тарута, Вилкул и Бойко — от 50 млн до 55 млн гривен, говорится в исследовании. Стоимость одного ролика Тимошенко в эфире телеканала «Украина» эксперты оценили в 400 тыс. гривен. ■

# 1,2 млрд гривен

потратили в целом кандидаты на избирательную кампанию, согласно данным независимого Комитета избирателей Украины. Более половины этих средств — 853 млн — пошли на рекламу в СМИ

## Мнение

# Чего ожидала и не получила Россия от украинских выборов



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ,  
директор Центра исследований постиндустриального общества

Расчеты на победу на президентских выборах на Украине удобного для Москвы кандидата или хотя бы формирование «конструктивного» большинства в Раде уже, очевидно, не оправдаются.

Президентские выборы на Украине, несомненно, станут важнейшим политическим событием — и вопрос о том, чего добивалась на них Россия и как будет вести себя после их завершения, не может быть обойден стороной.

## БОРЬБА ЗА ВЛИЯНИЕ

Украинские выборы — как президентские, так и парламентские — во многом остаются борьбой олигархических групп, но почти всегда непредсказуемы. Всякий раз они оказываются объектом пристального внимания Москвы, которая не намерена мириться с усиливающимся прозападным курсом соседней страны. В критические моменты Москва применяла в отношении Киева как мягкую силу (в 2004–2005 годах), так и жесткую (в 2014–2015 годах). В обоих случаях вмешательство не предотвратило успеха тех, кто был ориентирован в сторону Запада, а влияние России на Украине заметно ослабло.

В кампании 2019 года Кремль, похоже, заинтересован не в победе кого-либо из кандидатов, а в поражении действующего главы государства, так как Петр Порошенко оказался очень жестким противником и нанес множество болезненных ударов российским интересам — от лоббирования санкций до вывода украинской Церкви из-под управления РПЦ. Причем

Москве приходится работать не со стратегическим союзником, а с десятком разнокалиберных политиков, и работать с учетом того, что прямая апология России вряд ли возможна в сегодняшней Украине. Наконец, Москва ориентируется не только на президентские, но и на куда более сложные выборы в Верховную раду, также проходящие в этом году. Все эти обстоятельства, на мой взгляд, и определяют российскую стратегию на украинских выборах.

Ее можно обрисовать в виде попыток решения задачи-максимум и задачи-минимум.

## ТИМОШЕНКО ИЛИ РАДА

Первая состоит в обеспечении победы кандидата, с которым Москве удобнее всего будет договариваться. На протяжении всей подготовительной стадии кампании таким человеком считалась, без всякого сомнения, Юлия Тимошенко. Автор газовой сделки 2009 года, не голосовавшая в Раде ни за разрыв Договора о дружбе с Россией, ни за поддержку курса страны на вступление в ЕС и НАТО, — такой человек и на Украине, и в России считается самым удобным визави для Владимира Путина. Наряду с Тимошенко в кампании участвуют несколько кандидатов от той части оппозиции, которая представляет собой осколки бывшей Партии регионов. Куратором этих сил негласно являлся главный конфидент Кремля на Украине Виктор Медведчук, выступающий за автономизацию восточных регионов страны. В случае выхода Тимошенко во второй тур все эти силы оказали бы ей всемерную поддержку, надеясь на посты в новом правительстве и на ответственное покровительство при выборах в Раду. Идеальным результатом могла бы стать победа Тимошенко и формирование по итогам парламентских выборов широкой коалиции относительно лояльных Кремлю

Новый участник президентской гонки отодвинул Тимошенко на третье место и девальвировал саму идею торгового междуней и бывшими регионалами

сил. Никто не ждал бы резкого поворота Украины в сторону России, но задача втягивания Киева в долгие переговоры с Москвой и замедления движения в сторону Запада была бы решена.

Вторая задача выходила бы на первый план в случае сохранения Порошенко президентского поста. В этом случае относительно лояльные Кремлю силы шли бы в Верховную раду для образования там антипрезидентского большинства. В этом случае можно было бы ожидать постоянно торпедирования инициатив президента и отсутствия дееспособного правительства. Популисты использовали бы сложившуюся ситуацию для утверждения в сознании политического класса и большинства граждан Украины тупиковости европейского выбора и необходимости компромиссов с Россией. В целом синхронизация президентских и парламентских выборов в 2019 году давала шанс на реализацию каждого из сценариев.

## НОВАЯ ИГРА

Однако ситуацию спутало появление на политической арене Владимира Зеленского. Новый участник президентской гонки отодвинул Тимошенко на третье место и девальвировал саму идею торгового междуней и бывшими регионалами. Вряд ли он считается Кремлем потенциальным союзником — слишком много неясного остается как в его собственной позиции, так и в позиции поддержавшего его владельца группы «Приват» миллиардера Игоря Коломойского. Кроме того, высокие показатели поддержки Зеленского дают основания предположить, что его партия «Слуга народа» получит осенью больше мест в новом созыве Рады, чем «Батькивщина» или наследники Януковича.

Похоже, что ожидавшегося реванша с поражением Поро-

шенко и консолидацией лояльных России сил не случится. По итогам первого тура Тимошенко, которая на старте кампании считалась чуть ли не избранным президентом, выйдет из гонки, что завершит de facto ее политическую карьеру. Противостояние Порошенко и Зеленского может завершиться победой действующего президента: относительно необразованный и в целом немолодой электорат Тимошенко с трудом можно «передать» Зеленскому. С другой стороны, команда, которую формирует шоумен, не слишком увеличивает его шансы на успех: «либеральные реформаторы», такие как бывшие министры Айварас Абромавичус и Александр Данилюк, отнюдь не являются кумирами для большинства украинцев. В таком случае парламентские выборы завершатся успехом не столько лояльных России сил, представляющих старую гвардию украинской политики, сколько триумфом ведомой Зеленским молодежи, дополнительно мобилизованной сохранением Порошенко у власти. В этом случае следующая пятилетка в украинской политике станет решающей для завершения смены поколений в элитах самой динамичной в политическом отношении постсоветской страны.

Какой окажется реакция Кремля на возможное переизбрание действующего президента и серьезное омоложение украинской политики? Скорее всего, следует ожидать дальнейшего ужесточения антиукраинской риторики и продолжения фактически внешнего управления регионами Донбасса — в общем, всего того, что мы и так видим в последнее время. Вероятно, что Россия завершит строительство путей газового обхода Украины и прекратит транзит через ее территорию, а также еще больше ограничит и так вялую торговлю с республикой.

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

## Продается Инвестиционная компания (Кипр), год регистрации – 2018

Реклама

### СОСТАВ АКТИВОВ

- ❶ Корпоративные права на 204 Га земель (несколько земельных участков, расположенных по Новорижскому шоссе (57 км. от МКАД). Справедливая стоимость оценки \$ 16 264 000 (Отчет оценщика № 019/18).
- ❷ Право требования в размере 2.870.547,89 Евро (с начислением 9,2% годовых) к действующей австрийской компании (сфера деятельности: биотехнологии), вытекающее из мирового соглашения, утвержденного Торговым судом г. Вены (Австрия). Срок исполнения права требования наступил, ведется исполнительное производство.
- ❸ Остатки на счетах Евро 47 000

### ПАССИВ

- ❶ Задолженность по договорам новации в отношении займов на общую сумму основного долга \$ 13 904 251 (срок возврата долга – февраль 2021, 2,5% годовых).
- Договорами предусмотрена возможность досрочного погашения обязательства.

+7 (915) 396-46-17

## Общество

РОССТАТ РАНЖИРОВАЛ РЕГИОНЫ ПО НАПРЯЖЕННОСТИ НА РЫНКЕ ТРУДА

# Москва и Чукотка оказались самыми занятыми

ИВАН ТКАЧЁВ,  
ОЛЬГА АГЕЕВА

Самый высокий уровень напряженности на рынке труда в регионах зафиксирован в Карачаево-Черкесской Республике, следует из данных Росстата за 2018 год. Самая спокойная обстановка на рынке труда — в Москве и на Чукотке.

### САМЫЙ НИЗКИЙ УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ — В МОСКВЕ

Росстат 25 марта опубликовал рейтинг регионов по отдельным показателям напряженности на рынке труда. Самый высокий уровень напряженности на рынке труда, по данным за 2018 год, зафиксирован в Карачаево-Черкесской Республике и Тыве. Самый низкий — в Санкт-Петербурге, Москве и Чукотском автономном округе.

Росстат учитывает четыре показателя:

- уровень занятости;
- уровень безработицы населения;
- среднее время поиска работы безработными;
- доля безработных, ищущих работу 12 месяцев и более.

Место региона определяется на основе ранжирования значения этих показателей: чем ниже показатели «Уровень безработицы», «Среднее время поиска работы безработными» и «Доля безработных, ищущих работу 12 месяцев и более», и чем выше показатель «Уровень заня-

сти», тем выше позиция региона.

По среднему баллу из четырех (средняя позиция региона) наихудший результат показала Карачаево-Черкессия, незначительно ей уступила Республика Тыва. На третьем месте по уровню напряженности на рынке труда оказался Дагестан.

- В Карачаево-Черкессии лишь 50,5% населения занято (меньше только в Адыгее — 49,4%).
- Уровень безработицы в республике составляет 12%.
- По среднему времени поиска работы безработными (11,5 месяца) и доле безработных, ищущих работу более года (64,5%), Карачаево-Черкессия — абсолютно худший регион.

В среднем по всей России уровень занятости составил в прошлом году 59,8%, уровень безработицы — 4,8%, среднее время поиска работы — 7,4 месяца, а доля безработных, ищущих работу более года, — 28,6%.

На другом полюсе находятся благополучные с точки зрения рынка труда регионы. На Чукотке самый высокий уровень занятости — 75,4%. При этом регион — один из самых малонаселенных в России: там проживают всего 49,7 тыс. человек. В Москве уровень занятости — 67,4% (пятое место в России), уровень безработицы — самый низкий в стране (лишь 1,2%). Безработные ищут работу в среднем 4,6 месяца (меньше только на Чукотке), а доля безработных, ищущих работу более года, составляет 7,9% (меньше тоже только на Чукотке).

### ПОЧЕМУ НА РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКАХ ТРУДА ТАКИЕ РАЗРЫВЫ

Данные Росстата отражают устойчивую тенденцию всей новейшей истории России, отмечает научный сотрудник Института социального анализа

### Обстановка на российском рынке труда в 2018 году

Средний балл высчитывается по четырем показателям: уровень занятости, уровень безработицы, среднее время поиска работы безработными и доля безработных, ищущих работу 12 месяцев и более

Регионы с самой высокой напряженностью, средний балл

Карачаево-Черкесская Республика	84,00
Республика Тыва	83,50
Республика Дагестан	78,50
Республика Алтай	77,75
Республика Северная Осетия — Алания	76,75
Республика Калмыкия	75,25
Забайкальский край	75,00
Еврейская автономная область	73,50
Республика Бурятия	70,50
Архангельская область (без Ненецкого автономного округа)	67,50

Регионы с самой низкой напряженностью, средний балл

Чукотский автономный округ	2,25
Москва	2,50
Санкт-Петербург	3,75
Республика Татарстан	7,50
Ханты-Мансийский автономный округ	8,25
Ямало-Ненецкий автономный округ	11,00
Нижегородская область	14,00
Калужская область	15,00
Липецкая область	16,25
Ленинградская область	16,25

Источник: Росстат

# 59,8%

составил уровень занятости в среднем по России в 2018 году, 4,8% — уровень безработицы

и прогнозирования РАНХиГС Виктор Ляшок. «Наиболее благополучная ситуация на рынке труда в столице, нефтедобывающих районах и в регионах с высоким ВРП на душу населения. В республиках Северного Кавказа слабая экономика, кризисные рынки труда, низкие зарплаты, высокая безработица и высокая неформальная занятость», — пояснил он.

«Тыва — довольно бедный регион с неразвитой экономикой, и там не так много крупных предприятий», — добавляет замглавы лаборатории исследований рынка труда Высшей школы экономики Сергей Солнцев. Высокая напряженность на рынке труда

кавказских республик, по его словам, связана с неразвитой экономикой и высокой теневой занятостью. «На Кавказе выше, чем в среднем по России, теневая занятость, при том что официально безработные на самом деле могут быть неформально заняты, потому что из-за невысоких зарплат привлекательнее получать пособие по безработице», — отметил Солнцев.

По доле занятых в неформальном секторе в общей численности занятых первое место занимает Чечня (64,1%). На втором месте — Дагестан (52%), на третьем — Ингушетия, свидетельствуют последние данные Росстата. ■

### РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

**И.о. главного редактора:** Игорь Игоревич Тросников  
**Руководитель дизайн-департамента:** Евгения Дацко  
**Ведущий дизайнер газеты:** Анатолий Гращенко  
**Выпуск:** Игорь Климов  
**Руководитель фотослужбы:** Алексей Зотов  
**Фоторедактор:** Александра Николаева  
**Верстка:** Константин Кузниченко  
**Корректура:** Марина Колчак  
**Продюсерский центр:** Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

**Соруководители редакции РБК:** Игорь Тросников, Елизавета Голикова  
**Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»:** вакансия  
**Главный редактор журнала РБК:** вакансия  
**Первый заместитель главного редактора:** Петр Канаев  
**Заместители главного редактора:** Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Ирина Парфентьева, Анна Пустякова

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

**Медиа и телеком:** Анна Балашова  
**Банки и финансы:** вакансия  
**Свой бизнес:** Илья Носырев  
**Индустрия и энергоресурсы:** Тимофей Дзядко  
**Политика и общество:** Кирилл Сироткин  
**Мнения:** Андрей Литвинов  
**Потребительский рынок:** Сергей Соболев  
**Экономика:** Иван Ткачев  
**Международная политика:** Полина Химшиашвили

**Учредитель газет:** ООО «БизнесПресс»

Газета зарегистрирована в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63851 от 09.12.2015.

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

**Корпоративный коммерческий директор:** Людмила Гурей

**Коммерческий директор издательского дома «РБК»:** Анна Брук  
**Директор по корпоративным продажам LifeStyle:** Ольга Ковгунова  
**Директор по рекламе сегмента авто:** Мария Железнова  
**Директор по маркетингу:** Андрей Сикорский  
**Директор по распространению:** Анатолий Новгородов  
**Директор по производству:** Надежда Фомина

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

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698  
Подписка в редакции: Тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 0722  
Тираж: 80 000  
Номер подписан в печать в 22.00

Перепечатка редакционных материалов допускается только по согласованию с редакцией. При цитировании ссылка на газету РБК обязательна.  
© «БизнесПресс», 2019

Свободная цена

Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

**Дизайн:** Свят Вишняков, Настя Вишнякова  
vishvish.design

Pro:

PRO.RBC.RU

Ретейл

→ 9

ИТ

→ 12

# Бизнес

Почему «Магнит» перестал быть одним из крупнейших импортеров вина

Как кредитная карта от Apple изменит платежный рынок

КОНСОРЦИУМ С УЧАСТИЕМ АРАБСКОГО ФОНДА И РОССИЙСКОГО ГОСБАНКА СТАЛ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФРАНЧАЙЗИ KFC В РОССИИ

## ВТБ расправляет крылья

Новым **КРУПНЕЙШИМ ПАРТНЕРОМ KFC в России** стал консорциум ВТБ, Marathon Group арабского Al Nahdha Investment и других инвесторов, выяснил РБК. Теперь ему принадлежит почти **ЧЕТВЕРТЬ ВСЕХ РЕСТОРАНОВ** сети в стране.

→ 8



Фото: Артем Годакян/ТАСС

Сейчас в России более 750 ресторанов KFC, по итогам сделки ВТБ и группа инвесторов стали владельцами 180 из них

## Общепит

«Как рассказывал РБК один из собеседников, «сделка с KFC носит абсолютно инвестиционный характер, поскольку показатели компании более чем впечатляющие»

← 7

ЕЛЕНА СУХОРИКОВА

В ноябре 2018 года ВТБ и группа инвесторов, в том числе арабский фонд Al Nahdha Investment и инвестиционная Marathon Group, стали владельцами 100% ООО «Интернэшнл Ресторант Брэндс», следует из данных СПАРК. Это ООО — «самый крупный партнер компании Yum! Brands Russia & CIS, отвечающий за рост и развитие бренда KFC в России», следует из описания компании на портале hh.ru. Ранее это юридическое лицо не фигурировало в объявлениях для найма сотрудников.

«ВТБ Капитал» — инвестиционное подразделение ВТБ — «в составе консорциума российских и международных финансовых инвесторов» стал владельцем 100% «Интернэшнл Ресторант Брэндс», подтвердил РБК представитель ВТБ. Представитель Marathon Group также подтвердил, что инвестиционная группа является совладельцем компании — крупнейшего российского франчайзи KFC. На запрос РБК в Al Nahdha Investment на момент публикации не ответили.

Сделка по продаже «Интернэшнл Ресторант Брэндс» была закрыта 31 октября 2018 года, уточнила Ирина Гущина, представительница офиса Yum! Brands — владельца бренда KFC в России и СНГ. В сделку вошли 180 российских ресторанов KFC, которые ранее напрямую принадлежали Yum! Brands и были выделены в отдельную компанию. Продажа — часть глобальной стратегии материнской компании Yum! Brands по увеличению доли франчайзинговых ресторанов до 98% до конца 2018 финансового года, пояснила РБК Гущина.

Как устроена сделка и зачем она российскому банку, который уже является совладельцем прямого конкурента KFC — сети Burger King, разбирался РБК.

### КАК УСТРОЕН КОНСОРЦИУМ

100% доли ООО «Интернэшнл Ресторант Брэндс» принадлежит ООО «Кьюэсар Инвест-

ментс», в котором структура владения выглядит следующим образом:

- банк ВТБ является бенефициаром 14,75% (оформлено через три компании, в которых банк является владельцем);
- инвестиционная Marathon Group — доля косвенного владения через кипрские офшоры в ООО — 23,53%. Среди основных активов инвестгруппы — сеть «Магнит», фармпредприятия «Синтез», «Биоком», «Форт», «Бентус Лаборатории», аптечный оператор «Мега Фарм»;
- арабский Al Nahdha Investment — доля косвенного владения — 14,75%. Группа инвестирует в различные классы активов — от акций и облигаций до фондов private equity и хедж-фондов, а также является одним из крупнейших девелоперов недвижимости в Абу-Даби. В интервью изданию The business year глава группы Al Nahdha Investment Галал Кулаиб упоминал, что в последнее время фонд начал покупать доли в международных компаниях напрямую или инвестируя совместно с партнерами. Стремясь диверсифицировать риски в сфере финансовых услуг и недвижимости, фонд пристально смотрит на такие сферы, как розничная торговля, продукты питания и напитки, добавлял он;
- Lavenior Investments Limited — доля косвенного владения — 46,97%. Ее владельцем через цепочку компаний является офшор с Британских Виргинских островов Cosimo Holdings Limited. Бенефициар этой компании неизвестен, другие участники сделки его не раскрывают.

Коммерческие условия сделки стороны не раскрыли. По оценке Игоря Кованова, управляющего партнера Falcon Advisers, 180 ресторанов могли быть оценены в 6 EBITDA. Как утверждает источник РБК, EBITDA проданных точек в прошлом году могла быть в диапазоне €21–26 млн, таким образом, актив мог обойтись в €126–156 млн.

Сделка	ВТБ в составе консорциума инвесторов приобрел крупнейшего франчайзи KFC в России
ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ	100% ООО «Интернэшнл Ресторант Брэндс»
ПОКУПАТЕЛИ	«ВТБ Капитал», арабский фонд Al Nahdha Investment LLC, инвестиционная компания Marathon Group и другие инвесторы
СУММА СДЕЛКИ	€126–156 млн, по оценке управляющего партнера Falcon Advisers Игоря Кованова
КОНТЕКСТ	Консорциум становится владельцем наибольшего количества ресторанов KFC в России
ПЕРСПЕКТИВЫ	В ВТБ отметили, что видят «большой потенциал в дальнейшем развитии рынка общественного питания в России». В Marathon Group рассчитывают на значительный рост сети в ближайшие годы

### КАК KFC РАБОТАЕТ В РОССИИ

Американская сеть фастфуда KFC (Kentucky Fried Chicken) работает в России с 1993 года. На рынок бренд заходил через партнера — «Ростик групп» Ростислава Ордовского-Танаева, который открыл рестораны под брендом «Ростик'с». В 2005 году американская Yum! Brands, которой также принадлежит бренд Pizza Hut, договорилась с «Ростик групп» о совместном развитии бренда «Ростик'с — KFC». В 2010 году Yum! Brands выкупила права на российские рестораны, сохранив за сетью название KFC.

Сейчас в России работают более 750 ресторанов KFC, из них собственных (которые принадлежат российскому Yum! Brands через ООО «Ям Ресторантс Раша») — около 50. Для сравнения: у другой популярной сети фастфуда — «Макдоналдс» — в России сейчас 680 ресторанов. Большинство ресторанов KFC в России открывают франчайзинговые партнеры. До сделки с консорциумом крупнейшим из них был польский холдинг Amrest, которому на конец 2018 года принадлежало 178 российских ресторанов KFC. Еще 30 ресторанов у «Эй Кей Ресторантс Раша», которое принадлежит владельцам «Шоколадницы» и с февраля 2019-го структуррам Сбербанка.

### ПОЧЕМУ КОНСОРЦИУМ ИНВЕСТИРОВАЛ В KFC

В ВТБ свой интерес к KFC объяснили тем, что видят «большой потенциал в дальнейшем развитии рынка общественного питания в России». Самый привлекательный сегмент этого рынка, с точки зрения инвестора, — рестораны, которые специализируются на гамбургерах и блюдах из курицы, а KFC, в свою очередь, — «лидер в своем секторе, объемы которого растут двузначными темпами». В Marathon Group добавили, что рассчитывают на значительный рост сети в течение ближайших лет.

Как рассказывал РБК один из собеседников, «сделка с KFC носит абсолютно инвестиционный характер, поскольку показатели ком-

пании более чем впечатляющие». Судя по отчетности Yum! Brands, российский рынок для нее действительно один из самых быстрорастущих. Самый бурный рост пришелся на 2012–2015 годы, когда продажи российских ресторанов KFC росли более чем на 40% в год. К 2017 году доля России в глобальных продажах KFC выросла до 4%. В том же году прошла сделка между польской Amrest и одним из российских франчайзи: тогда ресторанный синдикат купил 21 ресторан KFC. Сумма сделки составила свыше 1,65 млрд руб. — исходя из этого, за один ресторан Amrest заплатила 78,8 млн руб. За 2018-й отдельных показателей по российскому рынку Yum! Brands пока не раскрывала. Но в отчете за четвертый квартал упоминается, что на долю России и Восточной Европы приходится уже до 8% всех продаж KFC, а рост продаж в регионе составил 20%, опередив по приросту все остальные рынки, кроме Индии.

KFC планирует расти за счет франчайзинговой модели бизнеса и в течение нескольких следующих лет намерен расширить сеть ресторанов в России, уточнила Гущина. Ранее сообщалось, что в планах Yum! Brands — увеличить количество ресторанов KFC с России и СНГ с нынешних 758 до 1000 к 2020 году.

ВТБ уже «заработал» на фастфуде, а именно на сделках с конкурентом KFC. В 2012 году банк инвестировал в сеть Burger King. Тогда ВТБ приобрел за \$50 млн 48,8% в совместном предприятии сети Burger King Corp. и ее франчайзи «Бургер рус» (принадлежит основному владельцу «Шоколадницы» Александру Колобову). Часть этого пакета (12,2%) ВТБ продал в 2014 году. В 2018-м банк продал еще часть доли в российском Burger King (16,62%) компании, связанной с украинской группой ICU. Сумма последней сделки составила уже 4,6 млрд руб., или около \$80,9 млн. Сейчас ВТБ принадлежит 19,98% российского бизнеса Burger King. ■

При участии Ирины Парфентьевой

До 8% всех продаж KFC приходится на долю России и Восточной Европы, 20% составил рост продаж в регионе, указывала Yum! Brands — владелец бренда KFC в России и СНГ — в отчете за четвертый квартал 2018 года

## Ретейл

**РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «МАГНИТ» по итогам года перестала быть одним из крупнейших импортеров вина: согласно таможенной статистике, ПОСТАВКИ СНИЗИЛИСЬ в 1,7 раза. Другие ретейлеры, наоборот, заявили об увеличении прямого импорта.**

ПОЧЕМУ ВЕДУЩИЙ РОССИЙСКИЙ РЕТЕЙЛЕР ВЫБЫЛ ИЗ ТОП-5 ИМПОРТЕРОВ ВИНА

# «Магнит» потерял интерес к алкоголю

ОЛЬГА ДУБРАВИЦКАЯ

В 2018 году импорт вина по сравнению с предыдущим годом снизился, но незначительно, по данным таможенной статистики, с которой ознакомился РБК. Суммарно все компании ввезли в Россию 31,1 млн девятилитровых коробов против 31,4 млн годом ранее. Крупнейшими импортерами по итогам прошлого года стали «Мистраль Алко» (рост на 4%, до 2,7 млн коробов), «Лудинг» (снижение на 12%, до 2,3 млн) и «Симпл» (рост на 6%, до 1,7 млн).

РБК выделил основные тренды на рынке импорта вина.

### «МАГНИТ» БОЛЬШЕ НЕ В ПЕРВОЙ ПЯТЕРКЕ

Из топ-5 импортеров по итогам прошлого года выбыл «Магнит», второй по выручке российский ретейлер. Если в 2017 году он был на пятом месте с 1,3 млн девятилитровых коробов, то в 2018-м — только на 13-м с 762 тыс. коробов.

До 2018 года «Магнит» импортировал вино через дочернее ООО «Ритейл Импорт», а начиная с прошлого года его стала ввозить еще одна структура сети — ООО «Логистика Альтернатива». У этих двух компаний общие поставки в прошлом году оказались в 1,7 раза ниже, чем годом

раньше только у одной «Ритейл Импорт».

«Сокращение прямого импорта вина компанией «Ритейл Импорт» в 2018 году связано со сменой месторасположения склада и организацией более эффективного процесса поставок алкоголя», — сообщил представитель ретейлера, добавив, что сейчас ввоз продукции производит другая организация, входящая в группу компаний «Магнит». Как смена местоположения склада и изменение количества поставщиков повлияли на общее сокращение импорта, представитель «Магнита» не объяснила.

В 2017 году Хачатур Помбучан, занимавший должность финансового директора «Магнита», говорил РБК, что все вино поставляется исключительно для продаж в магазинах сети, на прямые поставки тогда приходилось до 15% реализуемого вина.

### СТАВКА НА ПРЯМОЙ ИМПОРТ

В целом в рознице наблюдается противоположный тренд — сети увеличивают прямой импорт продуктов, рассказал гендиректор агентства «INFOLine-Аналитика» Михаил Бурмистров. Прямой импорт позволяет контролировать стоимость товара, дает ретейлеру возможность привлекать покупателей за счет эксклюзивных товаров (собственных

«» Новичками в топ-20 импортеров вина в 2018 году стали компании, традиционно специализирующиеся на производстве и дистрибуции крепких спиртных напитков

### Кто импортирует вино в Россию

Топ-5 импортеров в 2017 году

КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ИМПОРТА, МЛН ДЕВЯТИЛИТРОВЫХ КОРБОВ*
ГК «Лудинг»	2,60
«Мистраль Алко»	2,50
Alianta Group	1,71
Группа компаний Simple	1,54
ООО «Ритейл Импорт» («Магнит»)	1,28
<b>Всего импортировано</b>	<b>31,44</b>

Топ-5 импортеров в 2018 году

КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ИМПОРТА, МЛН ДЕВЯТИЛИТРОВЫХ КОРБОВ*
«Мистраль Алко»	2,70
ГК «Лудинг»	2,33
Группа компаний Simple	1,72
Alianta Group	1,57
Polini Import	1,42
<b>Всего импортировано</b>	<b>31,07</b>

\*Тихое и игристое вино, за исключением балка.

Источник: ФТС

торговых марок), а в категории овощей и фруктов помимо контроля цены дает еще и возможность контролировать сроки поставки.

Это подтверждают и представители торговых сетей: выгода в цене на полке может достигать 20%, отметила директор по коммуникациям «Ашан Ритейл Россия» Мария Курносова. По ее словам, компания в прошлом году начала импорт алкогольной и пивной продукции. Прямой импорт алкоголя — одно из стратегических направлений «Азбуки вкуса» в части дифференциации ассортимента, рассказал представитель ретейлера Андрей Голубков. По итогам 2018 года объем прямого импорта алкогольной продукции, 80% которой приходится на вино, возрос на 10%, добавил Голубков, не уточнив абсолютных показателей.

Пока в первой двадцатке импортеров вина, кроме структур «Магнита», нет ни одного ретейлера.

### ВИНОМ УВЛЕКЛИСЬ ПРОИЗВОДИТЕЛИ КРЕПКИХ НАПИТКОВ

Новичками в топ-20 импортеров вина в 2018 году стали компании, традиционно специализирующиеся на производстве и дистрибуции крепких спиртных напитков. Группа Vascardi заняла 15-е место с 587,4 тыс. девятили-

тровых коробов, Roust — 18-е место с 504,9 тыс. коробов. Поднялась в рейтинге и Beluga Group, которая по итогам 2018 года заняла десятое место с 849,8 тыс. коробов, тогда как годом раньше была 13-й с 751,3 тыс. коробов.

Винный рынок демонстрирует уверенный рост, продажа вина в России в 2018 году увеличилась, согласно данным ЕГАИС, на 6,7%, до 108 млн л, в то время как потребление водки постепенно снижается, объяснил интерес к развитию неводочных категорий представитель Beluga Group. По его словам, поколение миллениалов интересуется культурой потребления разнообразных напитков, многие из них предпочитают вина, и исходя из этого Beluga Group продолжает активно развивать как винный импорт, так и собственное производство вина. Рост винного импорта компании, по ее данным, в прошлом году составил 37,7%.

Холдинг Roust, как сообщил его представитель, существенно увеличил импорт вин, а наиболее значительный рост показало игристое вино Gancia — на 44%. В основе стратегии компании лежит работа с наиболее известными производителями, в первую очередь в среднем и премиальном ценовых сегментах, добавил представитель Roust. ■

## ТЭК

Нефтяные компании согласились на предложение Дмитрия Медведева **ПРОДЛИТЬ СОГЛАШЕНИЯ О ЗАМОРОЗКЕ цен на топливо еще на три месяца — ДО 1 ИЮЛЯ. Но теперь они смогут получить больше субсидий из бюджета за сдерживание цен на заправках.**

НЕФТЯНИКИ СОГЛАСИЛИСЬ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА О РЕГУЛИРОВАНИИ ЦЕН НА БЕНЗИН

# Заморозка продержится до июля



АЛИНА ФАДЕЕВА

Нефтяные компании договорились с правительством о продлении до 1 июля соглашений о заморозке цен на топливо, которые были заключены в конце 2018 года и должны были завершиться 31 марта. Об этом по итогам совещания у вице-преьера Дмитрия Козака журналистам рассказали чиновники и представители нефтяных компаний. Таким образом, рост цен на топливо до конца 2019 года будет не выше инфляции (по прогнозу ЦБ, инфляция составит 4,7–5,2%).

Соглашения выполнили свою роль: розничные цены росли медленнее, чем инфляция, при этом запасы дизеля на рынке по сравнению с прошлым годом возросли на 30%, бензина — на 10%, рассказал на совещании у Козака заместитель главы ФАС Анатолий Голомолзин.

Стороны также договорились об изменении параметров демпфирующего механизма, что позволит увеличить компенсации нефтяникам за сдерживание цен на топливо. По итогам совещания принято решение снизить условные внутренние цены на бензин и дизельное топливо в формуле демпфирующего механизма на 5 тыс. и 4 тыс. руб., до 51 тыс. и 46 тыс. руб. за тонну соответственно, рассказал министр энергетики Александр Новак. Изменение демпфера обойдется бюджету в 120–190 млрд руб. в год, говорил директор департа-

мента Минфина Алексей Сазанов «Коммерсанту» и обещал найти источник для этих новых выплат. Новак это заявление не стал комментировать.

Компании боялись, что правительство слишком сильно зарегулирует цены, но в итоге согласились на продление заморозки, потому что период небольшой — всего три месяца, рассказал владелец НК «Новый поток» Дмитрий Мазуров. По его словам, компаниям обещали, что соглашение продлевается в последний раз.

Кроме того, правительство решило начать консультации с ЕАЭС о возможности введения лицензирования экспорта нефтепродуктов (выдачи разрешений на экспорт только при условии поставок определенного объема топлива на внутренний рынок), рассказал журналистам представитель Козака. «Ситуация на рынке и так стабильная, но эти решения будут являться стопроцентной гарантией того, что она будет оставаться стабильной в среднесрочной перспективе», — сказал глава «Газпром нефти» Александр Дюков. Представители «Роснефти» и ЛУКОЙЛа, которые также были на совещании у Козака, отказались от комментариев.

Все три решения (продление соглашений, изменение параметров демпфера и лицензирование экспорта) правительство обсуждало на прошлой неделе на совещании у премьер-министра Дмитрия Медведева, представителей нефтяных компаний на нем не было.

“ Скорее всего, правительство решило продлить соглашение о заморозке цен на топливо, потому что опасается, что демпфирующий механизм не сработает так, как задумано, считает эксперт

## СЕЗОННЫЙ СПРОС И НОВЫЕ ПРАВИЛА ЭКСПОРТА

Правительство договорилось с нефтяниками о заморозке цен в прошлом году, после весеннего подорожания бензина и дизеля. С 1 июня 2018 года действовала устная договоренность, а в начале ноября десять крупнейших компаний подписали соглашения с Минэнерго и ФАС, срок их действия истекает 31 марта. Тогда нефтяники обязались держать цены на НПЗ не выше установленных правительством и увеличить поставки топлива на внутренний рынок на 3% по сравнению с прошлым годом. Таким образом чиновники зафиксировали маржу на АЗС.

Окончание действия этих соглашений совпадало с началом сезона повышенного спроса на топливо, объяснял необходимость их продления Козак. Вторая причина — в необходимости подготовить законопроект о лицензировании экспорта. Лицензированием правительство решило

заменить заградительные экспортные пошлины на нефтепродукты. До сих пор именно повышение пошлин правительство рассматривало как главную угрозу для нефтяников, в случае если они нарушат соглашения и поднимут цены на топливо. Но эта мера слишком жесткая, признал Козак.

## НОВЫЕ СУБСИДИИ

В прошлом году чиновники не только договорились с нефтяниками о заморозке цен, но и придумали механизм, который позволит им компенсировать потенциальную недополученную прибыль при поставках на внутренний рынок. Исторически внутренний рынок для нефтяников был более выгодным по сравнению с экспортным, но в прошлом году ситуация резко изменилась, что привело к скачку цен на топливо в России. Причинами послужили дорогая нефть и слабый рубль. Правительство предложило субсидировать компаниям 50–60% разницы между высокими экспортными ценами и условной внутренней ценой на топливо (по решению правительства — 56 тыс. руб. за тонну для бензина и 50 тыс. руб. для дизеля). При этом, если внутренний рынок снова станет выгодным, уже нефтяники начнут делиться прибылью с бюджетом.

Но в первом квартале 2019 года демпфер сработал неправильно: вместо субсидий нефтяникам пришлось самим доплатить в бюджет. Недополученная прибыль нефтяни-

↑ По итогам совещания у Дмитрия Козака было принято решение снизить условные внутренние цены на бензин и дизельное топливо в формуле демпфирующего механизма на 5 тыс. и 4 тыс. руб., до 51 тыс. и 46 тыс. руб. за тонну соответственно

**₽2,6**

млрд

в качестве компенсации получили бы нефтяные компании в феврале, если бы предлагаемые поправки действовали с начала года, отметил эксперт. Вместо этого они понесли фактические убытки при поставках бензина в размере 4,7 млрд руб.



Фото: Виктор Кортаев/Коммерсантъ

ЭДУАРД ХУДАЙНАТОВ ПЛАНИРУЕТ ПОСТРОИТЬ ЕЩЕ ОДИН НПЗ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

# Инвестора для Хабаровска найдут во вторую очередь

АЛИНА ФАДЕЕВА

«Нефтегазхолдинг», принадлежащий Эдуарду Худайнатову и обремененный долгами, решил построить на Дальнем Востоке вторую очередь Хабаровского НПЗ мощностью 5 млн т. Это может стоить до \$3 млрд; компания начала поиск инвестора.

## ЗАЧЕМ НУЖЕН НОВЫЙ НПЗ В ХАБАРОВСКЕ

«Нефтегазхолдинг», принадлежащий экс-президенту «Роснефти» Эдуарду Худайнатову, планирует построить вторую очередь Хабаровского НПЗ на Дальнем Востоке, рассказал ИА «Хабаровский край сегодня» заместитель председателя — министр экономического развития краевого правительства Виктор Калашников. Эту информацию подтвердил РБК представитель «Нефтегазхолдинга».

Нынешняя мощность Хабаровского НПЗ, находящегося в пределах Хабаровска, — 5 млн т. Вторая очередь, которая позволит удвоить мощность (до 10 млн т), будет построена примерно в 15 км от действующего завода, уточнил представитель компании. По сути, это будет отдельный завод. «Мы сейчас ведем с компанией переговоры о месте размещения нового предприятия. Понятное дело, в черте города его невозможно построить. Подбираем площадку в Хабаровском районе», — сообщил Калашников.

«Нефтегазхолдинг» собирается построить установки вторичных процессов переработки — каталитический крекинг, гидропроцессы и установки замедленного коксования, объясняет представитель компании. По его словам, вторая очередь НПЗ необходима, чтобы покрыть спрос на бензин в дефицитном Дальневосточном федеральном округе. При этом завод прекратит вы-

Паспорт проекта	Строительство нового НПЗ на Дальнем Востоке
СУТЬ ПРОЕКТА	Строительство нефтеперерабатывающего завода в 15 км от Хабаровска
ЦЕЛЬ	Увеличение мощностей действующего Хабаровского НПЗ, находящегося в черте города, до 10 млн т/в
ИНИЦИАТОРЫ	«Нефтегазхолдинг» Эдуарда Худайнатова
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	\$1,6–3,1 млрд*
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА	Частная. «Нефтегазхолдинг» планирует привлечь в проект иностранного инвестора из стран Азиатско-Тихоокеанского региона

\* Оценка информационно-аналитического центра Rures.

Источники: «Нефтегазхолдинг», РБК

пуск темных нефтепродуктов с высоким содержанием серы, но будут построены установки нефтехимии, и предприятие сможет выпускать «широкий ассортимент синтетической продукции», сказал собеседник РБК.

Строительство такого завода может стоить в диапазоне от 100 млрд до 200 млрд руб. (\$1,6–3,1 млрд), сказал РБК руководитель информационно-аналитического центра Rures Андрей Костин. Таких денег у «Нефтегазхолдинга» нет: EBITDA владеющей Хабаровским НПЗ Alliance Oil Company, ключевого работающего актива «Нефтегазхолдинга», за 2018 год составила \$311 млн, оценивал аналитик ING Егор Федоров. При этом у Alliance Oil высокая долговая нагрузка — 5,5 показателя EBITDA за девять месяцев прошлого года, а денежный поток лишь \$200 млн (оценка Федорова). Компания оценивает чи-

стый долг в \$1,8 млрд. У владельца «Нефтегазхолдинга» Худайнатова также есть кредит примерно на \$4 млрд, изначально выданный ВТБ и недавно рефинансированный в других банках.

«Нефтегазхолдинг» планирует привлечь в проект иностранного инвестора из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, который предоставит финансирование для строительства второй очереди, сказал РБК представитель компании. Подробности он не раскрыл. Предложение «Нефтегазхолдинга» может быть интересно инвесторам из стран, где находятся потенциальные покупатели продукции Хабаровского НПЗ, это Китай, Япония и другие азиатские государства, рассуждает аналитик Raiffeisenbank Андрей Полищук. Но с учетом невысокой рентабельности переработки в России, скорее всего, «Нефтегазхолдингу» придется

предложить инвестору и долю в каком-нибудь прибыльном добычном проекте, например в Пайяхе, который еще предстоит реализовать, заключает аналитик.

## ГДЕ «НЕФТЕГАЗХОЛДИНГ» НАЙДЕТ СРЕДСТВА НА ЭТОТ ПРОЕКТ

Целесообразность строительства нового НПЗ в России зависит прежде всего от его местоположения, говорит аналитик АКРА Василий Танурков. В случае с Хабаровском идея не выглядит неосуществимой, указывает он: цены в регионе выше, чем в среднем по России; кроме того, новый завод будет близок к экспортным рынкам. «Нефтегазхолдинг» мог бы построить установки для производства полипропилена, добавляет Костин из Rures, все эксперты прогнозируют сохранение и даже рост дефицита на рынке полипропиленов в Китае.

Строительство завода займет от шести до восьми лет в зависимости от того, на какой стадии находится проект — принято ли окончательное инвестиционное решение, есть ли проектная документация, перечисляет Костин. Самые высокие капитальные затраты у компании в любом случае будут на второй-третий год после начала строительства, то есть в 2022–2025-м, считает эксперт.

К тому времени, возможно, «Нефтегазхолдинг» начнет получать выручку от разработки своего крупнейшего проекта — Пайяхских месторождений на Таймыре с запасами свыше 160 млн т нефти. На разработку Пайяхи потребуется \$3,5–5 млрд. Сейчас компания бурит на участках скважины, чтобы увеличить запасы, а также ведет переговоры с государством о поддержке при строительстве инфраструктуры и о налоговых льготах: в одном из писем в правительстве Худайнатов просил освободить проект от НДС и ввести для него налоговый вычет на геологоразведочные работы. Кроме того, «Нефтегазхолдинг» пригласил в таймырский проект иностранных инвесторов, в том числе британскую BP. Помочь с инфраструктурой уже вызвалась «Роснефть», она же может стать финансовым и стратегическим партнером компании, рассказывали источники «Коммерсанта».

Если у «Нефтегазхолдинга» получится выполнить собственные планы по добыче нефти (увеличить с 0,5 млн т в 2023 году до 13 млн т к 2025-му), уже в 2023 году Пайяха принесет компании \$240 млн, а в 2025-м — \$6 млрд и выручка будет расти, считает Полищук из Raiffeisenbank. С учетом льгот рентабельность проекта, вероятно, будет выше 25%, то есть EBITDA на пике может быть более \$1,5 млрд, рассуждает он. В этом случае у компании будут средства на строительство завода, заключает эксперт. ■

«Нефтегазхолдинг» планирует привлечь в проект иностранного инвестора из стран Азиатско-Тихоокеанского региона

## ИТ



Фото: Noah Berger/AFP

ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА О ВЫПУСКЕ КРУПНЕЙШЕЙ ИТ-КОРПОРАЦИЕЙ СВОЕЙ КРЕДИТНОЙ КАРТЫ

# Apple пошла на одолжение

*Появление у APPLE собственной КРЕДИТНОЙ КАРТЫ – проверка лояльности аудитории бренда к финансовым новшествам. Участие в проекте GOLDMAN SACHS подтверждает тренд на глобализацию сотрудничества банковских и ИТ-компаний и вытеснение традиционных карт.*

## КАК БУДЕТ РАБОТАТЬ КАРТА ОТ APPLE

- Apple обещает, что при использовании карты клиентов избавят от обычных для кредитов комиссий – ежегодных за обслуживание, за просрочку и за трансграничные переводы.
- Карту для Apple выпустит банк Goldman Sachs, она будет интегрирована в приложение Apple Wallet – заказать ее можно будет также через приложение.
- В приложении будет доступна аналитика по доходам и расходам владельца карточки, там же будет рассчитываться стоимость кредита.
- Расплачиваться кредиткой можно будет везде, где будут принимать Apple Pay. Apple Pay принимают 70% американских торговых точек, она доступна в 40 странах мира.
- Для остальных случаев предусматривается выпуск физического носителя – карты из титана. При этом на самой титановой карте будет минимум информации: не будет указан номер карты, код безопасности CVV, срок действия и фамилия клиента. Все это будет только в телефоне владельца карты.
- По карте будет выплачиваться кэшбэк – 2% для любых покупок через Apple Pay и 3% для платежей за продукты в магазинах Apple. Для физической карты кэшбэк составит 1%. При этом выплата кэшбэка будет проводиться ежедневно.
- Apple будет выдавать кредитки со ставкой от 13,24 до 24,24%. Средняя ставка кредитования в четвертом квартале в США составила 14,73%, пишет Bloomberg.
- Apple и Goldman Sachs утверждают, что не будут делиться личными данными пользователей с партнерами и рекламщиками. Кроме того, компании не будут знать, что приобрел клиент, где он сделал покупку и сколько он потратил денег с помощью Apple Card.
- В США карта будет доступна летом, по запуску в России данных пока нет.



↑ На российский рынок Apple Card может прийти только через 1-1,5 года, однако крупным российским игрокам такое партнерство может быть невыгодно из-за закрытой системы iPhone, считает эксперт

#### ЕВГЕНИЯ ЧЕРНЫШОВА

Корпорация Apple представила свой первый финансовый продукт — кредитную карту. Она будет выпускаться совместно с банком Goldman Sachs и платежной системой Mastercard. Карта будет существовать как в виртуальном, так и в физическом виде — из титана.

## Какие плюсы новый проект несет для Apple и Goldman Sachs?

Все, что делает Apple, в итоге влияет на рынок, и в этой истории показательно, что в партнерстве с Apple выступил именно Goldman Sachs, который раньше не эмитировал карты, а значит, поверил в этот проект, уверен партнер Bain & Company Егор Григоренко.

Проект Apple продолжает тенденцию партнерства традиционных банков с технологическими компаниями, так как пока финтехкомпаниями не могут выходить на финансовый рынок без традиционных игроков из-за регуляторных и инфраструктурных ограничений, сказал партнер KPMG Алексей Назаров.

«Согласно исследованию KPMG, более половины банков в мире уже работают в партнерстве с финтехкомпаниями и либо используют их бренд, если у них обширная клиентская база, либо используют их технологии. В данном случае Goldman Sachs использует и сильный бренд, и технологии Apple для привлечения новых клиентов», — пояснил Назаров.

По мнению директора по цифровому бизнесу Альфа-банка Ивана Пяткова, для Apple такое партнерство в первую очередь является способом обогатить свою экосистему новым сервисом, повысить продажи контента и получить дополнительный источник данных о поведении пользователей. Для Goldman Sachs проект может стать одним из дополнительных источников дохода, а также, возможно, одним из инструментов усиления собственного бренда, добавляет начальник управления транзакционного бизнеса банка «Открытие» Дмитрий Бочеров.

## Как Apple Card повлияет на банковский бизнес?

Для американского рынка, который еще только начинает привыкать к бесконтактным платежам, виртуальная карта Apple может оказаться прорывом, говорит Пятков. Apple впервые пытается внутри кошелька ApplePay вытеснить карты других банков. Это может привести к тому, что традиционные розничные банки будут выпускать аналогичные финансовые продукты с другими технологическими компаниями, например с Google, считает Григоренко. «Если [операционная система iPhone] iOS — закрытая система, через которую очень сложно продвигать свои сервисы, то Android — открытая, из-за чего для банков она более выгодная», — объяснил он привлекательность платформы Google.

Сейчас Apple Card — один из самых выгодных кредитных продуктов на американском рынке, говорит председатель правления ассоциации «Финансовые инновации» Роман Прохоров. Apple смогла установить нулевые комиссии за обслуживание и высокий кешбэк. Не исключено, что в США, где государство регулирует максимальный размер интерчейнджа (основную часть платежа торговли за точную оплату) только по дебетовым картам, банки из-за конкуренции будут вынуждены предлагать более выгодные условия по кредиткам тоже, прогнозирует Прохоров.

Преимуществом Apple Card также является легкий выпуск через приложение, и в совокупности с выгодными условиями обслуживания новый продукт сможет переманить к себе держателей других кредитных карт, считает глава Национального платежного совета Алма Обаева. Чтобы оставаться конкурентоспособными, банкам также придется ускорить диджитализацию своих сервисов, утверждает директор по развитию платежных решений компании «Эвотор» Заур Бесолов. «В данном случае влияние на традиционные банки очевидно: либо они трансформируются в ИТ-компании и будут делать аналогичные сервисы, либо не смогут конкурировать на современном рынке», — резюмировал он.

## Приведут ли финсервисы к отказу от карт?

Apple уже давно анонсировала свой выход на рынок финансовых технологий и услуг. Но изначально, при запуске ApplePay, компания не стала бороться с финансовыми организациями, а решила выступить в роли их помощника, напоминает Обаева. «Теперь же, когда миллиарды пользователей по всему миру являются их лояльными клиентами, они решили пойти дальше и выпустить Apple Card», — отмечает она.

Проект с картой — это прежде всего тестирование аудитории, чтобы выяснить, насколько она окажется лояльной к финансовым продуктам от Apple, говорит Прохоров. Он считает, что в конечном итоге компания построит собственную экосистему и предложит банкам с ней взаимодействовать.

По мнению председателя ассоциации «Финансовые инновации» Виктора Достова, в конечном итоге Apple будет привязывать к ApplePay не эмитируемые банками карты, как сейчас, а любой банковский счет. Основная задача Apple — полностью заменить на рынке банки и платежные системы. «Отчасти это можно будет сделать за счет привязки к ApplePay не карт, а банковского счета», — согласна Обаева.

Отказ от карт в первую очередь повлияет на существующие «карточные» платежные системы и банки-эквайеры, которые окажутся не задействованы в такой платежной модели, уверен Прохоров. Банки могут быть заинтересованы в подобной схеме, так как платежные карты как рыночный стандарт уже сейчас начинают отмирать, а кредитным организациям необходимо развивать альтернативные платежные сервисы, не тратя средства на выпуск и обслуживание пластика, заключил он.

## Когда Apple Card придет в Россию?

Для Apple будет выглядеть более логичным развивать Apple Card сперва на европейском или азиатском рынках, а не в России, так как российский рынок небольшой и специфичный, в том числе с точки зрения законодательства, правил работы бюро кредитных историй и идентификации клиентов, объясняет вице-президент, директор департамента продуктов и портфельного менеджмента Тинькофф Банка Данил Анисимов. Запуск Apple Card в России будет зависеть от требований, которые Apple будет предъявлять к банку-партнеру, считает он. Сам Тинькофф Банк не исключает участие в переговорном процессе, если Apple решит прийти в Россию.

По мнению Григоренко, на российский рынок Apple Card может прийти только через год-полтора, однако крупным российским игрокам такое партнерство может быть невыгодно именно из-за закрытой системы iOS, поэтому, вероятно, что они сейчас начнут развивать подобные сервисы с конкурирующими платформами, чтобы сделать Россию для Apple менее привлекательной.

В России продукты такого рода, как Apple Card, уже не вызывают ажиотажа, считает Пятков. Отечественные банки предлагают оформить карту в мобильном приложении, сразу привязать ее к ApplePay или GooglePay и начать платить, объясняет он. Именно из-за того, что подобные продукты не новшество для России, Apple Card не сильно повлияет на российский рынок, заключает Бочеров. ▀

## Свое дело

КАК СЫН УЗНИКА ДАХАУ ДОБИЛСЯ МИРОВОЙ ИЗВЕСТНОСТИ СВОИХ ЭКОБАТОНЧИКОВ

# Подобру-поздорову

Новый американский миллиардер **ДЭНИЕЛ ЛЮБЕЦКИ** утверждает, что построил производство экобатончиков **KIND** на альтруизме и правильном подходе к питанию. Критики бренда считают, что и то и другое — чистой воды маркетинг.

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

В своей автобиографии Дэниел Любецки рассказывает об эпизоде, который заставил его осознать ценность двух вещей — альтруизма и еды. Отец миллиардера, сумевший выжить в концлагере Дахау, часто вспоминал о нацистском солдате, который однажды бросил ему гнилую картофелину и тем самым спас его от голодной смерти. Если бы об этом узнали другие солдаты, благодетелю не поздоровилось бы. Этот рассказ определил судьбу предпринимателя. В 25 лет он отказался от карьеры юриста на Уолл-стрит, чтобы построить бизнес, который работал бы не только ради прибыли, но и из альтруистических соображений: по словам Любецки, он хотел помочь людям жить в мире и по-доброму относиться к окружающим и собственному здоровью. После опыта пасты из Израиля и работы над несколькими другими стартапами он запустил бренд экобатончиков Kind (в пер. с англ. «добрый»). Компания стала самым быстрорастущим производителем снеков в США. Сейчас она оценивается в \$2,9 млрд, а ее успехи признали даже такие гиганты, как Mars. Основной владелец Kind Любецки впервые попал в список Forbes.

### ПАСТА ПРОТИВ ВОЙНЫ

Покинув Европу после окончания Второй мировой, отец предпринимателя Роман Любецки переехал в Мексику. Дэниел Любецки родился в Мехико в 1968 году. Коммерческой жилкой он был наделен с детства: в восемь лет вместе с друзьями Джейми Джэ-

том и Грегорио Шнайдером за деньги устраивал цирковые представления на детских днях рождения, в школах, больницах и домах престарелых (оба друга со временем стали его партнерами по Kind). Несколько лет спустя, когда семья Любецки переехала в Техас, подросток устроился на нелегальную работу — торговал алюминиевыми изделиями, порой беззастенчиво обманывая покупателей. Например, рассказывал им, что, если они купят алюминиевую кровлю для своего дома, их фото появится в журнале National Geographic. Поступив в колледж, он зарабатывал на учебу, торгуя часами на блошиных рынках.

Родители хотели, чтобы он стал юристом. Окончив Стэнфордскую юридическую школу, Любецки некоторое время работал в нью-йоркском адвокатском бюро Sullivan & Cromwell, а затем в McKinsey. Однако юноша быстро понял, что это не то, чем он хочет заниматься в жизни. Его мечтой было примирение израильтян и арабов, которого, как надеялся юноша, можно было бы достичь, в том числе создавая межнациональные коммерческие предприятия. В 1993 году Любецки подал заявку на годовую стипендию в Общество Хаас — Кошланда, которое предоставляет гранты предпринимателям, политикам, исследователям и деятелям искусства, интересующимся Израилем. Получив \$10 тыс., он отправился в Израиль, где собирался открыть консалтинговую компанию, которая помогала бы арабо-израильским стартапам. Но мечты разбились о быт: местные предприниматели — и евреи, и палестинцы — подняли идею на смех, считая, что

“ Если покупатели выбирают между двумя продуктами одинакового качества и с одинаковыми характеристиками, то они купят тот, у которого есть понятная социальная цель

ДЭНИЕЛ ЛЮБЕЦКИ

прекрасно обойдутся без каких-либо консультаций.

Любецки уже собирался вернуться в США, но его судьбу изменил случай: в одном из продуктовых магазинов Иерусалима он купил пасту из сушеных томатов — и вскоре приобрел настоящую зависимость от этого экзотического кушанья. Юноша загорелся идеей поставлять его в Америку. Связавшись с производителем, он выяснил, что тот совсем недавно обанкротился. Виной была чрезмерная глобализация его бизнеса: стеклянные банки он закупал в Португалии, а томаты — в Италии, тратя слишком много на сырье, упаковку и доставку. Любецки сумел спасти предприятие: банки заказал в Египте, томаты — в Турции, а остальные ингредиенты — у палестинских арабов. Зарегистрировав собствен-



ную компанию PeaceWorks, он отправился в Нью-Йорк, где сам обходил продуктовые магазины с огромным портфелем, полным банок с пастой, и предлагал менеджерам попробовать ее.

Во время этих походов Любецки оценил, насколько важна для бизнеса социально значимая идея. Его пасту, как и продукты большинства других стартапов, решивших заняться едой, менеджеры магазинов брать отказывались. Но узнав, что молодой человек производит пасту не только для прибыли, а ради мира на Ближнем Востоке, они соглашались объяснить, что с ней не так. Выслушав немало полезных советов, Любецки доработал вкус блюда и упаковку, улучшил маркетинг и в результате быстро вышел не только в нью-йоркские магазины, но и в другие города США. Благодаря заявленной предпринимателем миссии PeaceWorks, компания вскоре приобрела известность — теперь она торговала еще и индонезийскими соусами, над которыми бок о бок трудились мусульмане, христиане и буддисты, и кокосовом молоком с Шри-Ланки, к которому приложили руку сингалы и тамилы, чьи народы вели затяжную гражданскую войну. К концу 1990-х компания ежегодно продавала товаров на \$1 млн, получая около \$100 тыс. прибыли. Однако это был потолок — выше продажи не росли.

### ДОБРАЯ ЕДА

Живя в Нью-Йорке, Любецки обратил внимание, что усердно работающие, но не слишком богатые люди обречены питаться фастфудом. У них нет времени на готовку (сам он работал порой по 16–20 часов в день), а выбор здоровых закусок в супермаркетах обычно невелик. На одной из торговых выставок ему попался миндально-абрикосовый йогуртовый батончик от австралийской компании, который понравился ему и по вкусу, и по составу. Тогда Любецки открыл дополнительный бизнес — стал поставлять эти батончики в американские магазины здоровой пищи. Спустя год продажи сладких снеков добрались до \$1 млн, однако сам австралийский производитель пал жертвой поглощения, и новые владельцы испортили батончики стабилизаторами и подсластителями.

Любецки успел осознать перспективность экоеды, но найти новых поставщиков у него не получалось. Тогда он решил выпускать собственные батончики. В производстве они были несложны, но ингредиенты были более дорогими, чем у обычных сладких батончиков — предприниматель собирался использовать настоящие орехи и фрукты, а не эмульсии и пасты. Новую компанию, которую он основал вместе с друзьями детства Джэтом и Шнайдером, он назвал Kind, выбрав девизом фразу



Фото: Mark Lennihan/AP

«Будь добр к своему телу, вкусу и миру». В запуск проекта основатели вложили всего \$100 тыс.

Одними из первых в пищевой промышленности владельцы новоиспеченной компании решили использовать для своих изделий не привычную фольгу и крашеный пластик, а прозрачную упаковку: она подчеркивала, что покупатели могут увидеть состав продукта собственными глазами. Любецки потратил немало сил, чтобы убедить менеджеров магазина взять на пробу его продукт — и они, и многие потребители смотрели на упаковку батончиков и говорили: «Они слишком здоровые, чтобы быть вкусными». Тем не менее уже за первый год компания получила около \$1 млн выручки. В 2007 году батончики Kind были признаны лучшим новым продуктом на главной торговой выставке экотоваров Natural Products Expo West. Это открыло компании доступ к полкам многих крупнейших розничных сетей — 7-11, GNC, Whole Foods и т.п. В следующем году выручка Kind превысила \$10 млн, продукция компании продавалась в более чем 20 тыс. точек.

Однако достижения не были устойчивыми, поскольку бренд был еще плохо известен, а его руководство пока не знало, как правильно продвигать продукцию — даже на уровне мерчандайзинга. Например, в 2007 году сеть Wal-Mart согласилась взять батончики

в тысячу своих точек, но поместила их на одну полку с хорошо известными американцам Snickers, которые выгодно отличались по цене — \$1–1,5 против \$2–3,5 у Kind. В итоге продажи оказались слабыми. Взять батончики Kind снова сеть согласилась лишь пять лет спустя.

#### НАГРАДА ДЛЯ ТИМУРОВЦА

Компания постепенно росла, но ее прибыль долгие годы оставалась ничтожной. Любецки вынужден был мириться с тем, что нанятые им менеджеры то и дело покидали Kind ради более перспективных проектов. Шанс изменить ситуацию выпал в конце 2008 года, когда основатель решил продать треть бизнеса нескольким инвесторам, в том числе венчурному фонду VMG Partners за \$15 млн. Полученные средства позволили кардинально увеличить бюджет на продвижение. Если в 2008 году Kind могла тратить на раздачу магазинам бесплатных образцов жалкие \$800, то в следующем году эта цифра выросла десятикратно.

Развивая бизнес, Любецки использовал комбинацию оригинальных маркетинговых инструментов. Одним из успешных рекламных трюков стало поощрение добрых дел — сотрудники компании, путешествуя по различным городам США, давали подарочную карту Kind каждому, кто на их глазах совершил доброе дело, например уступал старушке

место в автобусе. Обратившись в компанию, человек получал не только два батончика, но и новую карту, которую мог вручить какому-нибудь встреченному добряку. Задумывая новый вариант батончика, компания делала пробную партию, а внутри каждой упаковки клала записку, в которой просила покупателей зайти на сайт и написать, что им понравилось, а что нет.

В 2010 годы благополучно изменилась и конъюнктура рынка — в Америке набирала силу мода на здоровое питание. В первой десятке батончиков, чьи продажи росли в США быстрее всего, шесть были различными модификациями продуктов Kind — фруктово-ореховые с миндалем, грецким орехом, ананасом, клюквой и т.п., хотя всего в этой категории было около 2 тыс. разных наименований. Уже к 2016 году продукция Kind продавалась более чем в 100 тыс. магазинов по всей Америке и стала культовой среди поклонников ЗОЖ. Компания начала продавать свои продукты через дистрибьюторов в 14 странах: Мексике, Великобритании и т.п. Этот стремительный взлет побудил многие крупные пищевые бренды заинтересоваться рынком здорового питания. В конце 2017 года небольшую долю в компании купил Mars.

С момента своего основания Kind продала около 3 млрд штук своего продукта, который входит в пятерку самых продаваемых батончиков в США, конкурируя, например, со снеками от таких гигантов, как PepsiCo. Продукцию компании можно купить в крупнейшей экосети Whole Foods, а также в сетях Target, REI, Starbucks, они доступны во многих магазинах детского питания и на рейсах компании Delta. Продажи по итогам 2018 года оцениваются в \$800 млн, стоимость самой компании — в \$2,9 млрд. Состояние Любецки, которому принадлежит 51% в бизнесе Kind, оценивается примерно в \$1,5 млрд.

#### БАТОНЧИКИ И ПУЗЫРИ

Компания известна не только своими продуктами, но и благотворительными инициативами. В 2010 году Любецки стал сооснователем проекта Maiyet — бренда премиальных ремесленных изделий (украшений, мебели, одежды), которые делаются в странах третьего мира. За заслу-

ги перед предпринимателями развивающихся стран Барак Обама в 2015 году присвоил Любецки звание президентского посла по глобальному предпринимательству. Одним из самых интересных проектов благотворительного фонда Kind Foundation стал Pop Your Bubble («Взорви свой пузырь») — «антиалгоритм» для Facebook, включая который пользователь соцсети перестанет видеть в основном контент, который нравится его друзьям. Это, по замыслу разработчиков, позволит людям слышать другие мнения в чрезмерно поляризованной в политическом плане Америке.

Многие из благотворительных инициатив компании связаны со здоровым питанием. В феврале 2017 года Любецки объявил, что потратит \$25 млн на создание организации Feed the Truth, которая займется борьбой с мифами о питании, формированием которых в интересах корпораций, по его словам, занимаются даже медицинские издания. Проблему считают острой многие производители экопродуктов, которые утверждают, что слова «эко», «био», «органический» и т.п. часто не соответствуют тому, что продают крупные компании. Летом того же года Kind выставила на Таймс-сквер скульптуры детей, сделанные из сахара: так компания напоминала, что средний американский ребенок ежедневно потребляет 19 чайных ложек сахара в продуктах и напитках.

Впрочем, у Любецки есть и критики. Время от времени они отмечают, что многое из того, что он делает и говорит, является не более чем набором грамотных маркетинговых ходов. Например, Любецки рассказывает о благотворительной деятельности компании едва ли не с момента ее основания, между тем в течение 2013–2015 годов Kind пожертвовала некоммерческим организациям менее \$0,5 млн. Вполне возможно, что и полезность батончиков сильно преувеличена: например, в 2015 году Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США сделало вывод, что четыре продукта компании не могут позиционироваться как здоровые. Тем не менее, изменив состав батончиков, компания уже в следующем году вернула слово «здоровый» на упаковку своих продуктов. ■

3

млрд

батончиков продала компания Kind с момента своего основания

\$800

млн

составили продажи Kind по итогам 2018 года

\$2,9

млрд

— стоимость компании Kind

51%

акций компании принадлежит Дэниелю Любецки

“ Для маленькой, борющейся за свое существование компании упорство — это когда нужно просыпаться каждое утро и идти продавать товар, пытаться реализовать как можно больше

ДЭНИЕЛ ЛЮБЕЦКИ

## VIII Форум административных директоров

### Мнение эксперта



**Олег Артемьев**  
ГК «Высота»

Сегодня особенностью рынка офисной недвижимости в столичном регионе становится нехватка больших площадей. Это следствие низкого ввода новых объектов, который мы наблюдаем последние несколько лет. Найти вариант для компаний среднего и крупного бизнеса, которые хотят сформировать офисную среду под свои индивидуальные потребности, сейчас крайне проблематично. Сложности возникают и у технологичных

компаний, предъявляющих повышенные требования к инженерному оснащению зданий. В такой ситуации востребованными становятся современные проекты с качественными техническими характеристиками и гибкими коммерческими условиями.

В портфеле ГК «Высота» есть именно такой объект — деловой центр А-класса Aero City. Помещения сдаются в состо-

янии shell&core, что позволит арендаторам реализовать любой сценарий планировок, от open space до agile. Этот объект отличается не только уникальной архитектурой, но и насыщенной культурной жизнью: уже сегодня здесь проходит зрелищная фотовыставка, которая вскоре сменится следующей экспозицией.

\*Аэро Сити, шел энд кор, опен спейс, эджайл

2019 год. Реклама. 18+



## HR Форум РБК — 2019

12 апреля

### О чем:

Технологический прогресс оказывает существенное влияние на рынок труда. Некоторые профессии окончательно перестают существовать, а другие значительно трансформируются. Впрочем, бояться этого не стоит. На смену устаревшим профессиям приходят новые, более актуальные и востребованные бизнесом. В каких специалистах будет нуждаться новая экономика и как их правильно подготовить? Какие тренды и навыки будут востребованы в цифровую эпоху? В рамках Ежегодного HR Форума РБК эксперты рынка обсудят последние тенденции и будущее управления персоналом в 2019 году.

Программа: Ксения Жданович — [kjdanovich@rbc.ru](mailto:kjdanovich@rbc.ru), +7 926 357 70 87  
Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84  
Партнерство: Анна Герасимова — [agerasimova@rbc.ru](mailto:agerasimova@rbc.ru), +7 926 014 49 94

\*ЭйчАр  
2019 год. Реклама. 18+

