

**АКЦИИ****Квартальная отчетность «Яндекса» превзошла ожидания аналитиков**

с. 10 →

**КАДРЫ**

Бывшие главы Липецкой и Курской областей станут сенаторами по новой схеме

с. 2 →

**ТРАНСПОРТ**

Новая стратегия «Аэрофлота» предполагает удвоение пассажиропотока к 2023 году

с. 8 →



ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**30 октября 2018**  
Вторник  
№ 189 (2913)

**Владислав Иноземцев,**

директор Центра исследований постиндустриального общества

Как развивать отношения с Китаем в эпоху санкций

МНЕНИЕ, с. 7 →

ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 29.10.20181112,61 ↑  
пунктаЦена нефти BRENT  
Bloomberg, 29.10.2018, 20.00 мск\$77,03 ↑  
за баррельМеждународные резервы  
России ЦБ, 19.10.2018\$461,4 ↑  
млрдКурсы валют ЦБ  
30.10.2018\$1= ↑  
₽65,81€1= ↑  
₽75,04

**РЕГУЛИРОВАНИЕ** Нефтяники попросили у правительства разрешения повысить цены на бензин

# Дай пять

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

**Нефтяники сообщили правительству о необходимости поднять цены на топливо на 4–5 руб. за литр. Потери отрасли из-за заморозки цен эксперты оценили в 150 млрд руб. Правительство планирует удерживать цены экспортными пошлинами.**

На совещании у вице-премьера Дмитрия Козака на прошлой неделе, 24 октября, нефтяники сообщили правительству о возможном росте розничных цен на бензин и дизель на 4–5 руб. за литр, рассказал РБК один из участников совещания и подтвердил источник, близкий к другому участнику совещания. Они предложили правительству поднять цены с нового года, объясняет один из собеседников РБК. Еще один участник встречи рассказал, что компании «просто жаловались правительству на свои проблемы и в 4–5 руб. оценили убытки при продаже литра топлива». «Но поднимать цены по принципу «мне плохо, поэтому плевать на всех» все-таки не будут», — уверен он.

После резкого роста цен на бензин весной правительство договорилось с нефтяниками, что они будут сдерживать цены с 1 июня. Эта договоренность до сих пор действует. Но из-за снижения курса рубля и дорогой нефти литр АИ-92, например, в октябре компании продают в среднем на 4 руб. дешевле, чем могли бы продать на экспортных рынках, подсчитали для РБК аналитики Vygon Consulting. Такой дисконт им пришлось сделать впервые: до введения в феврале 2017 года бюджетного правила скачки цен на нефть нивелировались курсом рубля, так что рублевая стоимость литра бензина и дизеля была относительно стабильной. А в этом году из-за заморозки цен с 1 июня нефтяные компании недополучили около 150 млрд руб., подсчитал директор Московского нефтегазового центра ЕУ Денис Борисов.

окончание на с. 11 →



На совещании у вице-премьера Дмитрия Козака нефтяники оценили свои убытки при продаже каждого литра топлива в 4–5 руб., сообщил источник РБК

**ПРОЕКТ**

## Законодателей оставили с центром

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА

**Власти наложили окончательное вето на проект постройки Парламентского центра в Нижних Мнённиках. Проект, строительство которого обсуждалось более трех лет, не будет реализован.**

**Петровка вместо Крылатского**

Госдума и Совет Федерации не переедут в Нижние Мнённики, от строительства нового Парламентского центра окончательно отказались. Соответствующее решение было принято на уровне правительства, президент Владимир Путин его поддержал, рассказал РБК источник в верхней палате и подтвердил федеральный чиновник.

Ранее предполагалось, что сенаторы и депутаты начнут работу в построенном специально для них Парламентском центре, а здания Госдумы и Совфеда будут снесены.

«Принято решение ничего не строить, — сообщил собеседник РБК в Совфеде. — Мы уже давно на этой идее поставили крест. Но теперь все точно окончательно». По его словам, решение было принято «в середине лета». Участник рабочей группы по вопросам строительства Парламентского центра, зампреда Совфеда Евгений Бушмин рассказал РБК, что «была некоторая работа рабочей группы, но решений принято не было, денег тоже, и окончательный проект не утвержден и не рассматривался».

В феврале 2018 года спикер верхней палаты Валентина Матвиенко заявила, что вопрос о начале строительства Парламентского центра в Нижних Мнённиках на сегодня не стоит, хотя и «не исключается из повестки».

ОКОНЧАНИЕ НА С. 4 →



4 630017 020096

18189

ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

**Игорь Игоревич Тросников**Арт-директор: **вакансия**Выпуск: **Игорь Климов**

Руководитель фотослужбы:

**Алексей Зотов**Фоторедактор: **Александра Николаева**Верстка: **Константин Кузниченко**Корректур: **Марина Колчак**Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

**вакансия**

Главный редактор журнала РБК:

**Валерий Игуменов**

Первый заместитель главного редактора:

**Петр Канаев**

Заместители главного редактора:

**Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин,****Ирина Парфентьева, Анна Пустыкова**

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 Химшиавили**

Адрес редакции: 117393, г. Москва,

ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177

Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru

Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**

Газета зарегистрирована в Федеральной

службе по надзору в сфере связи,

информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства

массовой информации ПИ № ФС77-63851

от 09.12.2015.

Издатель: **ООО «БизнесПресс»**

117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,

стр. 1

E-mail: business\_press@rbc.ru

Директор издательского дома «РБК»:

**Ирина Митрофанова**

Корпоративный коммерческий директор:

**Людмила Гурей**

Коммерческий директор

издательского дома «РБК»:

**Анна Брук**

Директор по 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**

Подписка по каталогам:

«Роспечать», «Пресса России»,

подписной индекс: 19781

«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:

Телефон: (495) 363-1101

Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан

в ОАО «Московская газетная типография»

123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 2360

Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00

Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов

допускается только по согласованию

с редакцией. При цитировании ссылка

на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.**КАДРЫ** Бывшие главы Липецкой и Курской областей станут сенаторами

# Губернаторы идут «на пенсию» по-новому

ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ,  
ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,  
АННА ТРУНИНА

**Бывшие главы Липецкой и Курской областей станут сенаторами, причем по новой схеме. Для экс-губернаторов место в верхней палате не только почетная «пенсия», но и возможность заниматься лоббизмом в пользу своих регионов.**

## Из регионов в Совет Федераций

Бывших глав Липецкой и Курской областей — Олега Королева и Александра Михайлова — ждут в Совете Федерации. Они могут стать сенаторами еще до Нового года. Об этом РБК сообщили источник в аппарате верхней палаты и два собеседника, близких к региональным властям.

И Королев, и Михайлов попадут в верхнюю палату по схеме, которая описана в законе о порядке формирования Совета Федерации, но ранее не применялась. Речь о том, что сенатором от региональной исполнительной власти может стать любой из местных законодателей, если представители «губернаторской тройки» — кандидатов в Совет Федерации, предложенных при регистрации на выборах, — откажутся занять это кресло. После этого глава региона имеет право предложить его любому из депутатов областного парламента.

Соответственно, Михайлов и Королев теперь должны получить такой статус. Они оба возглавляли списки «Единой России» на выборах в областные парламенты, так что имеют право получить мандаты сложивших полномочия депутатов.

Уступить Королеву и Михайлову свои места в Совете Федерации должны Ираида Тихонова (Липецкая область) и Виталий Богданов (Курская). Тихонова досрочно прекратит свои полномочия 7 ноября, уточнил один из собеседников РБК. Ее в регионе считают человеком Королева, отметил в разговоре с РБК Олег Хомутиников, депутат липецкого облсовета и координатор «Открытой России» в области. «Думаю, Королев сам подобрал себе место в Совфеде, поскольку Кремль не помог ему с трудоустройством после отставки, в отличие от других ушедших губернаторов», — полагает депутат.

О том, что Богданов уступит свое кресло Михайлову, ранее сообщала со ссылкой на свои источники газета «Коммерсантъ».

Королев ушел в отставку с поста губернатора 2 октября. Объявляя о своем решении, он сказал: «Пора уступить дорогу молодежи». Источники РБК указывали, что он



Пост сенатора можно считать почетной формой пенсии с преимуществами в виде присутствия в Москве, контактов с федеральными чиновниками и иногда попаданием в партийные выборные списки, считает эксперт. На фото: бывший губернатор Курской области Александр Михайлов

ушел с этой должности из-за слишком долгого пребывания у власти — 66-летний Королев руководил регионом последние 20 лет. На его место пришел 51-летний вице-президент Сбербанка, глава Среднерусского банка Сбербанка Игорь Артамонов.

Михайлов, возглавлявший Курскую область 18 лет, подал в отставку 11 октября. Он тоже достиг пенсионного возраста — ему 67 лет. Курский губернатор был довольно слабым руководителем, к тому же слишком долго пребывал во главе области, объяснял один из близких к Кремлю источников РБК. Задень до своей отставки Михайлов подписал указ о предоставлении ему дополнительных гарантий после прекращения полномочий — в течение трех лет он сможет продолжать пользоваться услугами автопарка администрации Курской области, а также вместе с супругой покупать авиа- и же-

лезнодорожные билеты до Москвы и обратно два раза в год за счет администрации.

## Почетная отставка

Перемещение из губернаторов в сенаторы — обычная практика в российской политике. Только за последние полтора года сенаторами стали несколько ушедших в отставку глав регионов, в том числе Владимир Городецкий (Новосибирская область), Александр Карлин (Алтайский край), Егор Борисов (Якутия), Сергей Митин (Новгородская область), Вячеслав Наговицын (Бурятия), Виктор Назаров (Омская область) и Андрей Турчак (Псковская область).

Место в верхней палате дают по принципу заслуг и возраста, считает политолог Константин Калачев. Совет Федерации в большей степени источник статуса, чем орган власти, поэтому сенаторство

позволяет закрепить символически высокий статус экс-губернатора, говорит президент фонда «Петербургская политика» Михаил Виноградов. Таким образом отставные губернаторы получают символическую гарантию неприкосновенности и сохраняют принадлежность к элите. Но такие гарантии не распространяются на окружение экс-губернатора и не защищают его команду от зачисток, оговаривается эксперт.

По мнению Виноградова, пост сенатора можно считать почетной формой пенсии с преимуществами в виде присутствия в Москве, контактов с федеральными чиновниками и, иногда, — попаданием в партийные выборные списки. На такой «пенсии» уволенные губернаторы могут заниматься лоббизмом и отстаивать интересы своих регионов в верхней палате при наличии желания помогать преемнику, добавил Калачев. ▀

**ДОКЛАД** Эксперты «Валдая» оценили перспективы Североатлантического альянса

## НАТО приказали долго жить

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

**Эксперты «Валдая» сделали прогноз о будущем НАТО. Нарастание европейскими государствами собственных военных потенциалов приведет к пересмотру взаимодействия внутри альянса, однако роспуск блока — самый маловероятный сценарий.**

Эксперты клуба «Валдай» проанализировали возможные сценарии развития НАТО на ближайшее десятилетие (доклад есть в распоряжении РБК). По мнению исследователей, основными факторами, влияющими на будущее альянса, являются степень вовлеченности США в европейские военные и политические проблемы, уровень развития собственного военного потенциала европейских стран, а также отход от либеральных ценностей, которые теснит популистская альтернатива.

### Насколько вероятен роспуск альянса

Наименее вероятная группа сценариев, по мнению исследователей, связана с фундаментальным ослаблением институциональных возможностей НАТО и кризисом в результате снижения американского военно-политического присутствия в Европе и дальнейшего ослабления либеральных ценностей на Западе. Это приведет к формальному роспуску альянса и его превращению в организацию без значимой политической повестки и возможностей.

Подвариантом этого развития событий является возрождение соперничества по образцу начала-середины XX века. «Подобное возвращение традиционной

европейской политики, которая в XX веке привела к двум мировым войнам, вероятно в том случае, если укрепление вооруженных сил стран региона будет сопровождаться реинкарнацией взаимных опасений и мобилизацией агрессивного национализма», — пишут авторы доклада, отмечая, что это самый маловероятный сценарий.

Возникновение европейского военного союза (он мог бы сформироваться на базе существующей штабной инфраструктуры НАТО либо в рамках Европейского союза) эксперты считают более вероятным, но также практически несбыточным.

### Более реалистичные прогнозы

Самым вероятным сценарием развития исследователи считают пересмотр условий сотрудничества внутри блока — к этому приведет рост европейского военного потенциала. Этот сценарий будет подразумевать частичную перестройку взаимодействия в НАТО и даже некоторое снижение его институциональных возможностей.

«Наблюдаемое после прихода к власти в США Дональда Трампа обострение взаимной критики представителями трансатлантического сообщества отражает новый этап торга относительно условий сотрудничества, а не симптом приближающегося разрыва», — говорится в докладе. — Получившие в последнее время распространение апокалиптические ожидания относительно его распада представляются гиперболизированными».

Даже в случае сокращения американской вовлеченности в европейские проблемы НАТО сохранится в качестве института политической координации, обеспечивающего поддержание демократического мира внутри западного сообщества, пишут авторы исследования. «В таком случае исчезнет военно-стратегическая составляющая в деятельности организации и она будет вынуждена искать новые сюжеты для практического наполнения собственной повестки. В то же время благодаря идеологическому единству объединение способно оставаться более продук-

держанием высокого мобилизационного потенциала НАТО возможно, только если будет сохраняться высокая зависимость европейских союзников от американской поддержки.

### Будущее отношений Россия — НАТО

После окончания холодной войны НАТО переосмыслило концепцию международной безопасности, отмечается в докладе. «Последняя более не связывалась исключительно с интенсивным соперничеством между государствами, — пишут исследователи. — В каче-

2001 года. Однако в 2014 году произошел «возврат к примату традиционного понимания угроз как продукта межгосударственного противостояния».

Вместе с тем, пишут исследователи, этот возврат не был ни полным, ни необратимым. В 2014–2016 годах наряду с наращиванием усилий по противодействию России альянс продолжал реализовывать широкий спектр задач, включая поддержку афганских сил безопасности в борьбе против Талибана (террористическая организация, запрещена в России), а также борьбу против «Исламского государства» (ИГ, также запрещенная в России организация).

«Возврат элементов военного балансирования в отношении России и НАТО», по мнению исследователей, необязательно будет приводить к серьезному осложнению обстановки для Москвы. По мнению авторов доклада, противостояние России и «консолированного Запада» будет проходить в политической плоскости, Запад продолжит оказывать экономическое давление, но роль альянса в этих условиях останется вспомогательной и отвлекающей.

Эксперты отмечают, что функция сдерживания Москвы оставалась и по-прежнему является одной из ключевых для альянса. «Несмотря на то что сдерживание России, скорее всего, сохранится в повестке объединения, уровень реального военно-политического давления, скорее всего, будет оставаться ограниченным (существенно ниже уровня холодной войны, с которой нередко сравнивают современную ситуацию), — говорится в докладе. — Большие опасения России может вызывать продолжение экспедиционной деятельности альянса».

Самым вероятным сценарием развития НАТО исследователи считают пересмотр условий сотрудничества внутри блока — к этому приведет рост европейского военного потенциала

тивным, чем современная Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ), взаимодействию с которой осложняется принципиальными противоречиями между участниками», — говорится в докладе.

Усиление консолидации внутри альянса и повышение его способности к осуществлению коллективных действий эксперты считают чуть менее вероятным, чем предыдущий сценарий. Он требует более активной вовлеченности США в европейские дела и укрепления либеральной идеологии внутри альянса. Под-

стве источников угроз начали рассматриваться деградация государственных институтов, этнические и межконфессиональные конфликты, социально-экономические трудности. Механизмами переноса нестабильности выступили миграционные потоки, радикальные идеологии, террористические группировки и организованная преступность».

Риски таких переносчиков нестабильности привели к утверждению в западных странах интервенционистских доктрин. Особенно такие идеи стали популярными после терактов 11 сентября

РБКБИЗТОРГ

**biztorg.ru**

+7 495 363-11-11  
biztorg@rbc.ru

Открой свой бизнес  
под известным брендом

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва,  
ул. Профсоюзная, д. 78, стр.1, ОГРН 1027700316159  
Реклама 16+

**ПРОЕКТ** Переезд Федерального собрания в Нижние Мнёвники не состоится

# Законодателей оставили с центром

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Она добавила, что новое здание появится не скоро, а нынешние здания Совфеда исчерпали свой ресурс, поэтому в ближайшие три года на Петровке будет строиться новый корпус верхней палаты парламента.

«Коммерсантъ» писал о том, что новое здание для сенаторов будет располагаться по адресу: ул. Петровка, 17, стр. 19. Его строительство обойдется более чем в 1,6 млрд руб. и уже запланировано в федеральной адресной инвестиционной программе.

Предполагалось, что проект полностью оплатит частный инвестор, взамен на здания, которые освободят парламентарии на Охотном Ряду и Малой Дмитровке. В 2015 году Владимир Ресин говорил, что переговоры на эту тему ведутся только с одним инвестором — Михаилом Гуцериевым

Тогда же спикер Госдумы Вячеслав Володин призвал прекратить разговоры о переезде депутатов на новое место, пока не будет решена проблема аварийного жилья: «Надо решать вопросы переселения граждан из ветхого и аварийного жилья, а потом уже думать о строительстве Парламентского центра. Это лучше, чем говорить о начале большой и затратной стройки».

## Амбициозный проект

Рабочей группой по строительству Парламентского центра руководил депутат, а ранее первый заместитель мэра Москвы Владимир Ресин. Два года назад он говорил, что Парламентский центр будет построен к 2020 году.

Проекты центра были представлены руководству палат в 2015 году после конкурса. Тогда фаворитами конкурса стали проекты Архитектурного бюро Владимира Колосницына, выходца из «Моспроекта-2», «Стройгазкомплекта» Ланфранко Чирилло, а также бюро «Евгений Герасимов и партнеры» и «ТПО Резерв» Владимира Плоткина, поделившие третье место. Но тогда председатель Совфеда Матвиенко



Нижняя и верхняя палаты парламента останутся врозь. На фото: председатель Совфеда Валентина Матвиенко и председатель Госдумы Вячеслав Володин

забраквала все четыре победивших проекта, сказав: «Не хочется по-быстрому, абы построить». Летом того же года тогда еще депутат Госдумы Дмитрий Гудков выложил в своем аккаунте в Facebook фотографии нескольких вариантов макетов будущего Парламентского центра.

## Циклы переселения

Идея о переселении парламентариев из центра Москвы обсуждалась еще в **1994 году**. Тогда правительство постановило выделить \$500 млн на строительство Парламентского центра на месте стадиона «Красная Пресня». Но вскоре это постановление отменил президент Борис Ельцин.

Позднее спикер Госдумы Геннадий Селезнев и губернатор Санкт-Петербурга Владимир Яковлев предлагали разместить центр в Петербурге, а мэрия Юрия Лужкова предлагала депутатам расположиться в московском Сити или на Кутузовском проспекте. Затем правительство Ми-

хаила Фрадкова вернулось к идее переселить парламентариев на место «Красной Пресни», но против выступили местные жители. В **2010 году** управделами президента Владимир Кожин предлагал построить Парламентский центр на месте снесенной гостиницы «Россия». В

**2012 году**, когда с тем же предложением к Путину обратился Сергей Собянин, премьер-министр предложил ему «прогуляться» и осмотреть территорию, где ранее располагалась гостиница. В ходе этого осмотра Путин предложил разбить на этом месте парк.

и схемах передачи зданий Госдумы и Совфеда.

## Как переселяли депутатов

В 2011 году занимавший тогда пост президента Дмитрий Медведев предложил переселить всех чиновников и депутатов за МКАД. Парламентарии идею не поддержали.

Устроившее всех место для стройки нового здания для парламентариев нашли к 2014 году: Градостроительно-земельная комиссия Москвы одобрила проект застройки Мневниковской поймы, в которой нашлось место для Парламентского центра. Затем правительство Москвы утвердило и соответствующее постановление. Новый Парламентский центр, согласно постановлению, должен был стать в три раза больше совокупной площади зданий, занимаемых депутатами сейчас (345 тыс. против 105 тыс. кв. м). ▀

**СЛЕДСТВИЕ** Руководство ФСИН требовало от частных поставщиков откат в 10%

# Исправительно-трудова́я десяти́на

МАРГАРИТА АЛЕХИНА

**Замдиректора ФСИН Олег Коршунов требовал с подрядчиков откаты в размере 10%, а его подчиненная регулярно просила крупные невозвратные кредиты «на семейные нужды», утверждает обвиняемая по делу о коррупции в этом ведомстве.**

Обвиняемый по нескольким коррупционным статьям бывший заместитель директора Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН) Олег Коршунов с 2013 года вымогал откаты у собственников компаний, которые занимались поставками сахара и топлива на нужды пенитенциарной системы. Об этом рассказала предпринимательница Марина Дюкова. Взятку в размере 10% стоимости госконтракта Коршунов называл стандартным условием работы со ФСИН. Это следует из протоколов допросов и очных ставок Дюковой. Материалы ее дела, выделенного в отдельное производство, есть в распоряжении РБК, их подлинность подтвердил РБК источник, близкий к следствию. 31 октября Мещанский суд Москвы рассмотрит дело в особом порядке — обвиняемая полностью признала вину.

Коршунов не признает вину. На очной ставке и допросах он называл обвинение абсурдным и категорически отрицал, что когда-либо требовал у Дюковой деньги.

## «Условия для всех одинаковые»

Дюкова знакома с Коршуновым с 1997 или 1998 года: в тот период оба работали в сфере поставок нефтепродуктов. Как следует из показаний Дюковой, их отношения «носили как товарищеский, так и деловой характер», например будущий генерал был приглашен на ее 50-летие.

В 2013 году Коршунов возглавил финансово-экономическое управление ФСИН. Он пригласил Дюкову в здание службы на Житной

улице и представил коллегам, в том числе Александру Сапожникову, в то время замдиректора ФСИН по экономике. Вскоре компания Дюковой «Аверс Патрол» приняла участие в нескольких аукционах и заключила со ФСИН договоры на общую сумму 110 млн руб. После чего Коршунов назначил Дюковой встречу в кафе «Старлайт» напротив здания ФСИН и потребовал вознаграждение, утверждала она в ходе допросов.

«Он сказал, что условия для всех одинаковые: кто работает со ФСИН по контрактам, платит 10% от их суммы. Таковы условия для всех, и я не исключение», — рассказала Дюкова следователю Андрею Вениаминову. По ее словам, сумма вознаграждения за полученный заказ была слишком большой, а прибыль от поставки невелика. Платить она отказалась. «Коршунов мне сказал, чтобы я больше никуда не совалась», — добавила предпринимательница.

## «Нормальные люди»

В конце того же года встречу Дюковой назначили подчиненные Коршунова — начальник отдела госзаказа Светлана Алексеева и начальник отдела автобронетехники, плавсредств и ГСМ Алексей Данилов. Дюкова понимала, что они могут «не только помогать, но и создать сложности на ровном месте», например «при малейших нарушениях, которые есть всегда и у всех, применить соответствующие санкции или внести предприятие в реестр недобросовестных поставщиков», заявила она на допросе.

«Алексеева пояснила, что, несмотря на то что руководство недовольно моей работой, она понимает, что мы нормальные люди, и она нам вредить не будет при условии, что мы будем ее слушать», — рассказала Дюкова. В итоге, рассказывает предпринимательница, сторговались на откате в размере 1% от суммы контрактов — около 1,1 млн руб., которые Дюкова, по ее словам, передала Алексеевой по частям «в качестве благодарности

## От взяток до обуви для заключенных

Замглавы ФСИН был задержан в сентябре 2017 года. Ему вменяется несколько преступлений, в частности растрата, мошенничество, и несколько эпизодов получения взяток. Сейчас Гагаринский суд рассматривает по существу одно из дел — о махинациях на закупках обуви для заключенных. Другие эпизоды продолжают расследоваться.

Марина Дюкова была фактическим бенефициаром нескольких компаний, которые занимались в основном поставками нефтепродуктов, в том числе таких, как «Энергоресурс», «Аверс Патрол», «Элkont». Ей предъявлено обвинение в пособничестве в растрате (ч. 5 ст. 33, ч. 4 ст. 160 УК). Дело связано с поставкой сахара для ФСИН в 2016 году в рамках аукциона, усло-

вия которого, по версии СКР, были заведомо невыполнимы для добросовестных поставщиков и исключали участие каких-либо еще предприятий, кроме компаний Дюковой. Это позволило ей по договоренности с чиновниками ФСИН зависеть цену контракта примерно на 43,2 млн руб. По этому эпизоду кроме Коршунова и Дюковой обвиняются сотрудники ФСИН Светла-

на Алексеева и Алексей Данилов. Кроме того, Дюковой вменяли два эпизода дачи взятки в особо крупном размере, однако этого обвинения она избежала согласно примечанию к ст. 291 УК: от ответственности за дачу взятки освобождаются лица, которые активно способствовали расследованию, а также те, у кого взятку вымогали.

за несоздание проблем». Чиновница впоследствии исправно сообщала Дюковой информацию о планируемых аукционах, помогала исправлять ошибки в заявках и по тем или иным основаниям снимала с аукциона заявки конкурентов, утверждает Дюкова.

Следующая встреча с Коршуновым состоялась в 2015 году: тогда он предложил предпринимательнице стать единственным поставщиком топлива для ФСИН. Условия были прежними — 10% от суммы контракта. Дюкова ответила, что это для ее компании невозможно.

Но предприятия Дюковой продолжали участвовать в аукционах на поставку для ФСИН другого товара — сахара. По этому поводу она общалась с Алексеевой. В 2014 году та попросила у Дюковой 2 млн руб. в долг, сославшись на материальные проблемы, заявила предпринимательница. Дюкова предложила ей оформить заем через одно из своих предприятий — «Энергоресурс». Заем был записан на сына чиновницы Павла Алексеева, утверждает Дюкова.

В течение последующих трех лет Дюкова неоднократно напоминала Алексеевой о долге; та в ответ обещала вернуть деньги, но подчеркивала, что постоянно оказывает Дюковой помощь. «Из ее слов я понял,

что возврата денег не будет, а перечисление денег якобы за заем Алексеева считает своим вознаграждением за помощь в сопровождении работы по аукционам», — заявила на допросе Дюкова. В итоге «Энергоресурс» списал сыну Алексеевой долг на основании предоставления мнимых векселей на 2,5 млн руб.

Впоследствии Алексеева потребовала у Дюковой 2 млн руб. наличными «на семейные нужды»; женщины сторговались на 1,5 млн. Алексеева, со слов Дюковой, потратила средства на покупку автомобиля для дочери.

## «Она просила мангал»

Бывший замдиректора ФСИН не признает вину. «Понимая обвинение по форме, я считаю его абсолютно абсурдным и несостоятельным по существу», — заявил Коршунов в ходе допроса в июле, указав на хронологические нестыковки и противоречия в доказательствах следствия, в том числе в показаниях Дюковой.

В ходе очной ставки с Дюковой Коршунов отрицал, что когда-либо требовал у нее деньги или оказывал ей содействие. Факты встреч с предпринимательницей он подтвердил, добавив, что «на этих встречах мы говорили не только о

том, о чем говорит Дюкова». «Я помню, что Дюкова ко мне приезжала, чтобы я ей сделал ряд подарков от ФСИН, в том числе она просила мангал. Какие-то подарки ей делал», — рассказал Коршунов.

Дюкова оговорила Коршунова под давлением оперативников управления М ФСБ (контрразведка в правоохранительных органах), заявил в беседе с РБК адвокат Коршунова Александр Линников. По его словам, Дюкова «пошла на выдумку сомнительных показаний исключительно в обмен на освобождение из СИЗО». «Теперь Дюковой можно только посочувствовать. Ей пришлось без всяких причин провести несколько месяцев в тюрьме, пока она не согласилась на сотрудничество со следствием», — заявил адвокат. Своего доверителя он называет «жертвой оговора и произвола спецслужб», а уголовные дела в отношении него — «фальсификацией, основанной на ложных показаниях, домыслах и подтасовках».

Другая обвиняемая, Алексеева, в ходе допросов и очной ставки с Дюковой воспользовалась правом не свидетельствовать против себя согласно ст. 51 Конституции.

Адвокат Алексеевой Евгений Шустров не ответил на звонки РБК. ■



РБКСТИЛЬ

Начните  
день  
со стилем

Реклама 18+

**ВЛАСТЬ** Ангела Меркель заявила об уходе из большой политики

# Канцлер дала себе три года

ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН,  
АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

**Канцлер ФРГ Ангела Меркель не собирается претендовать на политические посты после 2021 года, когда истекают ее полномочия. РБК разобрался, кто может прийти на смену Меркель.**

## Почему Ангела Меркель решила уйти с поста канцлера

Ангела Меркель не будет пытаться сохранить свой пост главы правительства в пятый раз на выборах в 2021 году. С таким заявлением она выступила на пресс-конференции в Берлине в понедельник, 29 октября. Канцлер также сообщила, что не намерена бороться за пост председателя собственной партии «Христианско-демократический союз» (ХДС) на грядущем съезде в декабре 2018 года. 64-летняя Меркель занимает пост председателя ХДС с 2000 года, а должность канцлера — с 2005-го.

После ухода с поста канцлера Меркель планирует закончить политическую карьеру. «Я вообще больше не буду занимать должностей в политике», — подчеркнула она (цитата по Reuters). Объясняя причины своего решения, канцлер ФРГ указала на необходимость «перевернуть страницу» в истории партии и страны.

Решение Меркель завершить политическую карьеру неудивительно, учитывая неудачу, которую она потерпела на выборах в 2017 году, считает Нина Сшик, эксперт политической консалтинговой фирмы Rasmussen Global. По итогам голосования в 2017 году возглавляемый Меркель блок, включающий в себя ХДС и «Христианско-социальный союз» (ХСС), получил 32,6% голосов избирателей — на 8,6% меньше, чем на прошлых выборах. При этом Социал-демократическая партия Германии (СДПГ), которая правила в коалиции с Меркель с 2013 года, набрала на 5,2% голосов меньше, чем по итогам предыдущего голосования. «Такие результаты очень ослабили ее [Меркель] позиции», — констатировала Сшик в Twitter.

Еще сильнее позиции Меркель пошатнулись после неудачных выступлений ее блока и партнеров на региональном уровне. В октябре союзники канцлера — баварский «Христианско-социальный союз» — по итогам выборов в Баварии лишились поддержки порядка 10% избирателей. Для партии, которой удалось заручиться поддержкой 37,2% жителей региона, это стало худшим результатом с 1954 года.

Кроме того, на выборах в Гессене 28 октября ХДС сумела набрать 27% голосов, а СДПГ — 19,8%. Для сравнения: на предыдущих выборах 2013 года они сумели набрать, соответственно, 38,3 и 30,7%. Такое поражение за-



По заявлению канцлера ФРГ Ангелы Меркель, она не намерена поддерживать ни одного из кандидатов на пост председателя партии «Христианско-демократический союз»

ставило ряд политиков внутри СДПГ усомниться в целесообразности участия в коалиции с Меркель. Однако в конце концов сторонники партнерства с ХДС/ХСС одержали верх во внутрипартийной борьбе, констатирует The Financial Times. Нынешняя коалиция должна продолжать свою деятельность, но ей требуется разработать новую «дорожную карту» реформ и наконец покончить с внутренними противоречиями, сказала лидер СДПГ Андреа Налес. Она, в частности, обратила внимание на недопустимость публичных скандалов внутри блока ХДС/ХСС.

В июле разгорелся конфликт между Меркель и председателем ХСС, главой МВД Хорстом Зеехофером, который выступал за ужесточение миграционной политики. Одной из его инициатив являлось предложение разворачивать на границе всех тех мигрантов и беженцев, чье прибытие было зарегистрировано в другой стране ЕС или кому уже было отказано в праве на убежище. Однако Меркель возражала, что в такой ситуации закрывать границы начнут другие члены ЕС, что поставит под угрозу существование Шенгенской зоны.

Выступая перед журналистами 29 октября, Меркель заявила, что не намерена уходить от ответственности за неудачи, кото-

рые потерпела ее коалиция. Канцлер ФРГ признала растущее недовольство избирателей действиями правительства и выразила надежду, что ее уход позволит изменить имидж власти и ее партии. «Мы не можем продолжать действовать в нынешнем ключе», — посетовала Меркель.

**Решение Ангелы Меркель завершить политическую карьеру неудивительно, учитывая неудачу, которую она потерпела на выборах в 2017 году, считает эксперт**

## Кто может сменить Меркель на ее посту

На сегодняшний день в немецкой политике есть несколько тяжеловесов, которым под силу сменить Меркель на посту лидера ХДС, а потенциально — и на посту канцлера, говорит замдиректора Института Европы РАН Владислав Белов. В этот перечень эксперт включил министра здравоохранения Германии Йенса Шпана, гене-

рального секретаря ХДС Аннегрет Крамп-Карренбауэр и бывшего главу парламентской фракции блока ХДС/ХСС Фридриха Мерца.

Шпан в понедельник заявил о своем желании возглавить ХДС, сообщает Reuters со ссылкой на источники. По данным агентства, он сделал это в ходе закрытого

поддерживать ни одного из кандидатов на пост председателя партии. «Канцлер никого не воспитала и сознательно держала эту скамейку очень короткой, поэтому итоговое решение о преемнике будет принимать партийный съезд», — объяснил решение канцлера Белов. Даже если Меркель попытается каким-то образом продвинуть своего кандидата в лидеры ХДС, репутация преемника Меркель вряд ли сыграет тому на руку, полагает Сшик. В ХДС будут пытаться дистанцироваться от поколения Меркель и бывшего министра экономики Вольфганга Шойбле, прогнозирует аналитик.

Уход такого масштабного политика, как Меркель, имеет значение не только для Германии, но и для всей Европы, напоминает Сшик. По ее словам, новое поколение в руководстве ХДС проявляет больше скептицизма в отношении перспектив евроинтеграции, особенно в контексте единой валюты. Это лишает президента Франции Эммануэля Макрона союзника в деле реализации его реформ по укреплению ЕС, рассуждает Сшик. В то же время членство в ЕС и его укрепление в целом останутся безоговорочными приоритетами в политике ФРГ, констатирует эксперт. ▀

заседания правления ХДС, которое прошло в Берлине. Намерена выдвинуть свою кандидатуру и Крамп-Карренбауэр, которая считается одной из ближайших союзниц Меркель. Собеседники Reuters рассказали, что ее заявление о готовности баллотироваться на пост главы ХДС во время закрытого заседания встретили овациями.

Сама Меркель в понедельник отметила, что не намерена под-

МНЕНИЕ

# Как развивать отношения с Китаем в эпоху санкций

**Развитию отношений между Москвой и Пекином все чаще мешают антиросийские санкции. Поэтому сторонам стоит сформулировать стратегию «опосредованной близости», где роль медиаторов сыграли бы страны Центральной Азии.**

Когда в 2014 году Москва впервые после падения коммунизма вошла в резкое противостояние с Западом, многим казалось, что «вставшую с колен» Россию уже невозможно изолировать от мира. Считалось, что углубление интеграции в рамках Евразийского союза способно компенсировать потерю Украины, а Китай легко заменит Европу и США как покупатель российских энергоносителей, крупнейший инвестор в отечественную экономику и поставщик высокотехнологичной продукции.

## Осторожный союзник

Однако пока соответствующие надежды не оправдываются. Хотя оборот российско-китайской торговли в этом году может достигнуть «заветных» \$100 млрд (с учетом оборота за январь — август в \$68,9 млрд), Пекин уверенно занимает место нашего ведущего внешнеторгового партнера, а Россия — крупнейшего поставщика нефти в Китай, достижений в других областях почти не заметно. Партнеры не готовы отказываться от доллара (в нем номинировано 88% российского экспорта в КНР и 73,6% нашего импорта); китайские банки уклоняются от обслуживания сделок с российскими контрагентами; инвестиции Китая в Россию остаются незначительными.

Дополнительный драматизм ситуации придает и изменившийся геополитический пасьянс: США, кажется, в полной мере осознали масштаб китайского экономического и политического вызова — то, что еще недавно было позицией лишь некоторых дальновидных аналитиков, стало мейнстримом. В этих условиях у России есть выбор: попробовать подыграть Америке в вашингтонско-пекинском противостоянии либо сохранить альянс с КНР, попытавшись при этом выторговать некоторые преференции, естественные для «верного друга».

Упорство Кремля, проявляемое во внешней политике, диктует второй вариант. А положение Китая, существенно зави-

сящего экономически от США, требует осторожности. Все это порождает потребность в новой стратегии — стратегии «опосредованной близости».

Задачи ее понятны: для китайцев — выйти из двусмысленной ситуации с соблюдением антиросийских санкций; для россиян — сделать Китай активным инвестором в Россию и найти новые точки соприкосновения с Пекином. На мой взгляд, роль посредников в новом формате российско-китайского взаимодействия могли бы сыграть страны Центральной Азии, особенно если вспомнить, какое значение придает Москва проекту Евразийского союза (ЕАС), а КНР — своей инициативе «Один пояс и один путь».

## Главный посредник

Сегодня, на мой взгляд, для такого посредничества есть все необходимые условия. Россия сохраняет дружественные отношения с крупнейшей страной региона — Казахстаном — и быстро восстанавливает связи с соседним Узбекистаном. Казахстан проводит, пожалуй, самую удачную из постсоветских стран многовекторную политику: выступая членом ЕАС и Организации договора о коллективной безопасности, он входит в момент ее основания в Шанхайскую организацию сотрудничества, состоит в ОБСЕ и имеет хорошие отношения с Соединенными Штатами. 41% добычи нефти в республике сегодня приходится на компании с участием европейского и американского капитала, 22% — китайского и 9% — российского. Астана активно использует преимущества, открываемые развитием транзитных путей, расширяются транзитные терминалы на казахско-китайской границе и порт Актау на побережье Каспийского моря. Прямые китайские инвестиции в Казахстан достигли \$42,8 млрд и начинают диверсифицироваться, перемещаясь из добывающей промышленности в обрабатывающую.

Однако более важным сегодня выглядит иное обстоятельство. Казахстан становится привлекательной юрисдикцией для российских компаний — из-за нахождения страны в едином таможенном пространстве с Россией и при этом более благоприятного налогового режима. Возможно, китайским и российским инвесторам пришло время сделать именно Казах-

стан (а не, например, Гонконг, как раньше предполагалось) «местом встречи» своих проектов, распространив затем взаимодействие на всю Центральную Азию, которая сейчас выглядит самым «финансово неосвоенным» регионом планеты, на протяжении столетий находившимся на периферии мировой экономики.

Нынешнее геополитическое позиционирование Казахстана делает вполне возможным расширение присутствия в стране как российских, так и китайских предпринимателей. Последние могли бы создавать компании в казахстанской юрисдикции, на трансакции с которыми не распространялись бы санкционные меры, направленные против России. Эти компании могли бы, в свою очередь, инвестировать в российские активы — как в акции российских

«В условиях, когда западное направление выглядит закрытым из-за российского неприятия Киева и глобального неприятия Минска, перенесение акцента на Центральную Азию выглядит вполне рациональным»

корпораций, так и в долговые бумаги. «Движком» для этого может стать недавно созданный в Астане Международный финансовый центр, в рамках которого запущена Astana International Exchange, основным партнером которой выступает Шанхайская биржа, а поставщиком технологии трейдинга — NASDAQ. Сам МФЦ представляет собой по сути экстерриториальную структуру, где действует так любимое российскими предпринимателями британское право. Крупные китайские инвесторы уже заинтересовались проектом — одним из первых резидентов стал Государственный банк развития Китая, — но без другого игрока сопоставимого масштаба инициатива казахстанских властей вряд ли даст должный эффект. Помимо финансовых трансакций Казахстан (а в случае продолжения сближения с Россией — и Узбекистан) может стать местом расположения китайских промышленных мощностей, на которых могли бы производиться и поставляться в Рос-

сию высокотехнологичные товары, чувствительные к санкционным ограничениям. Более того, в случае успеха подобных инициатив этому же примеру могли бы последовать многие европейские компании, тяготящиеся американским давлением в связи с антиросийскими санкциями.

## Рациональный выбор

Сегодня Россия, увлекшись геополитическими играми, оказалась в ситуации, когда ей необходимо выстраивать новую инфраструктуру взаимодействия с сужающимся кругом потенциальных партнеров. Важнейших задач на сегодня три: во-первых, создание надежного, не затрагиваемого санкциями канала взаимодействия с Китаем (что не может не требовать ответственного и эффективного посредниче-

ства); во-вторых, преодоление подозрительного отношения к союзникам по ЕАС (не секрет, что Москва ревниво наблюдает за попытками Пекина и Астаны организовывать конкурирующие пути транзита через Каспий и Кавказ); в-третьих, обеспечение потенциала для участия в новой инфраструктуре сотрудничества и других игроков — как региональных (того же Ирана, например), так и глобальных (в первую очередь крупных стран ЕС и их компаний). В условиях, когда западное направление выглядит закрытым из-за российского неприятия Киева и глобального неприятия Минска, перенесение акцента на Центральную Азию выглядит вполне рациональным.

Многие современные проблемы России обусловлены присутствием эмоционального фактора в отечественной внешней политике. Мы легко разочаровываемся в партнерах и резко меняем свое отношение к ним. Мы болезненно относимся к проектам, в которых не участвуем. Мы

не хотим работать в интеграционных объединениях, в которых не можем задавать правила игры. Все эти подходы пора менять. Сегодня постсоветская Центральная Азия становится местом переплетения интересов Китая, России и Европы — и если не попытаться их субординировать и согласовать, регион может оказаться местом очередных испытаний для российской внешней политики. Между тем сегодня, на мой взгляд, существуют очевидные возможности превратить его в площадку долгосрочного и устойчивого сотрудничества. Для этого нужно смириться с тем, что основной постсоветский МФЦ заработает не под Москвой, а в Астане; что транзит из Синьцзяна в Европу пройдет не [только] по российской территории, но и через Каспий и Закавказье; что в ближайшее время получать финансирование нашим компаниям придется не через лондонские IPO, а в том числе через посредников в бывших советских республиках. На самом деле не стоит заикливаться на таких мелочах, когда на кону стоят конструктивные отношения с крупнейшей экономикой Азии и выстраивание такой инфраструктуры отношений с восточными партнерами по ЕАС, которая позволит сохранять прочное российское присутствие в регионе на долгие десятилетия.

Конечно, Казахстан в этой большой игре не является единственным партнером России. Москве следует развивать отношения с Ташкентом, глубже интегрироваться с Бишкеком и Душанбе — но делать это с одинаковым прицелом на выстраивание нового качества сотрудничества с Китаем и отдавая должное Астане как потенциальному региональному лидеру. В постсоветской Центральной Азии мы не можем позволить себе повторить опыт работы с западными республиками Советского Союза, которые — во многом из-за неумения Москвы выстроить партнерство с Европейским союзом и из-за спесивого отношения к «младшим братьям» — всего за 20 лет были потеряны как потенциальные союзники России. Если этот сценарий повторится в Азии, мы по полной узнаем, что представляет собой стратегическое одиночество.

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



**Владислав Иноземцев,**  
директор Центра исследований  
постиндустриального общества

ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

ТРАНСПОРТ Крупнейшая российская авиакомпания представила стратегию до 2023 года

# «Аэрофлот» удваивает аппетиты



Группа «Аэрофлот» намерена увеличить пассажиропоток к 2023 году почти в два раза, до 90–100 млн человек. Около половины этого объема перевезет сама головная авиакомпания

ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

**Новая стратегия группы «Аэрофлот» предполагает увеличение пассажиропотока к 2023 году почти в два раза — с 50,1 млн до 90–100 млн человек. Основной рост придется на лоукостер «Победа», который должен перевезти 25–30 млн человек.**

## Удвоение «Аэрофлота»

Гендиректор крупнейшей российской авиакомпании «Аэрофлот» Виталий Савельев представил президенту Владимиру Путину новую стратегию развития группы (пока не утверждена советом директоров), которая предполагает увеличение пассажиропотока с 50,1 млн в 2017 году до 90–100 млн человек в 2023 году. Стенограмма встречи размещена на сайте Кремля.

Около половины этого объема (52 млн человек) перевезет

сам «Аэрофлот» (в 2017 году обслужил 33 млн человек, план на 2018 год — 36 млн человек), больше головную компанию «нагружать не стоит», потому что она работает в премиальном сегменте, сказал Савельев.

А лоукостер «Победа», который в 2017 году перевез 4,6 млн человек, покажет «очень яркий» темп роста, увеличив число клиентов до 25–30 млн. «Куда бы она ни приходила, цены падают моментально на 25%. «Победа» ведет себя жестко, но все губернаторы хотят, чтобы «Победа» летала, потому что все-таки для населения, у которого нет денег на более серьезные компании», — пояснил топ-менеджер. По его данным, средняя загрузка самолетов этой авиакомпании составляет 94%, чистая прибыль — 3,5 млрд руб.

Савельев рассказал, что инвестиции в «Победу» составили всего \$50 млн, хотя бизнес-план предполагал в два раза больше. «Две оцен-

ки, прямое сравнение и математическая модель, которую сделали эксперты, показывают, что она стоит \$612 млн», — добавил он.

**Рынок авиаперевозок в России продолжит консолидацию, более слабые игроки будут уходить, «Аэрофлот», очевидно, станет основным бенефициаром, говорит партнер группы, пожелавший сохранить анонимность**

Свой вклад в общий рост должны внести и две региональные компании группы «Аэрофлот» — «Россия» и «Аврора», ориентированная на Дальний Восток. «Россия», по словам Савельева, займет

роль «социальной компании», потому что она использует «не очень новые самолеты», которые ей достались в наследство от «Транс-

аэро», прекратившей полеты в конце 2015 года. «Конкурировать такими машинами на рынке сейчас очень сложно. <...> Мы их сейчас полностью модернизировали», — уточнил он.

По прогнозу «Аэрофлота», российский авиарынок вырастет к 2023 году до 189 млн человек, в 2017 году российские авиакомпании перевезли 105 млн человек, а с учетом иностранных компаний — 124 млн человек. «189 млн — это вполне реальная цифра. Как раз поэтому мы и претендуем хотя бы на половину — чтобы не иметь больше контрольного пакета», — сказал Савельев. В случае если доля группы превысит 50% рынка, это может вызвать претензии Федеральной антимонопольной службы, которая предупреждала об ограничении конкуренции еще в конце 2016 года, когда обсуждалась продажа «Трансаэро» «Аэрофлоту». Тогда глава ФАС Игорь Артемьев говорил, что крупнейшую российскую авиакомпанию могут обязать продать часть маршрутов — внутрироссийских и международных.

Росавиация не дает прогноз по росту авиаперевозок в России через пять лет. Но по итогам



2018 года рынок вырастет на 10%, достигнув 115 млн человек, а с учетом иностранных компаний — 200 млн человек, сказал РБК представитель ведомства.

Рынок авиаперевозок в России продолжит консолидацию, более слабые игроки будут уходить, «Аэрофлот», очевидно, станет основным бенефициаром, говорит партнер группы, пожелавший сохранить анонимность. Для этого у него есть все составляющие — финансы, господдержка и планы развивать региональные хабы, перечисляет он. Группа «Аэрофлот» уже сейчас контролирует более 50% рынка, а к 2023 году эта доля может вырасти до 70%, добавляет собеседник РБК. «Это нормальная мировая практика, например, немецкая Lufthansa доминирует на европейском рынке, но это не отменяет наличие лоукостеров», — указывает он.

### Новые хабы

Аэропорты Сочи, Екатеринбург, Новосибирск и Красноярск могут стать новыми региональными хабами «Аэрофлота», рассказал Савельев Путину. Глава «Аэрофлота» отметил, что компания хочет постепенно «перемещаться» из Москвы, поскольку в какой-то момент просто не сможет далее развиваться с опорой на один лишь аэропорт Шереметьево.

«Мы успешно развиваемся, и Шереметьево развивается. Но все равно мы видим, что когда-то там будет для нас предел. Мы хотим рассматривать четыре точки: это Сочи, где мы будем базироваться, а не просто летать, Екатеринбург, где мы будем базироваться, Новосибирск и Красноярск», — сказал Савельев.

По его словам, продолжаются переговоры с аэропортами этих городов. «У нас есть основания полагать, что [хаб появится] либо в Красноярске, либо в Екатеринбурге: это как раз [половина] расстояния от Китая, где мы будем подхватывать [туристов из Китая] — <...> и дальше в Европу», — отметил гендиректор.

Помимо этого компания намерена продолжать развивать аэропорты Дальнего Востока. «Владивосток мы продолжаем развивать, — это будет хаб, мы его будем двукратно увеличивать и будем развивать Хабаровск», — пояснил Савельев.

## Конкурент «Аэрофлота»

ВТБ и Сбербанк собираются создать региональную авиакомпанию, которая позволит совершать перелеты между городами, минуя Москву, заявил на прошлой неделе в интервью «РИА Новости» представитель ВТБ Андрей Костин. По его словам, сама идея принадлежит главе Сбербанка Герману Грефу, а он ее «активно поддержал». Инвестиции в этот проект он оценил в сумму не менее \$1 млрд. На эти деньги банки закупят самолеты, которые предоставят через лизинг операторам. Новый перевозчик может быть создан на базе одной из действующих компаний. «Аэрофлот» уже отказался от этого дела», — признался Костин.

Гендиректор «Аэрофлота» Виталий Савельев 23 октября заявил, что новая компания никак не повлияет на работу группы. «Если они смогут эту сеть поднять, мы получим больше пассажиров на фидерных (рейсы с пересадкой. — РБК) рейсах и на магистральных», — заметил он.

## Группа «Аэрофлот» в цифрах

# 42,25

млн человек — пассажиропоток группы «Аэрофлот» за январь–сентябрь 2018 года, это на 10,2% больше, чем за аналогичный период прошлого года

# 305 730

рейсов совершила группа за январь–сентябрь текущего года, по сравнению с аналогичным периодом 2017 года их количество увеличилось на 10,5%

# 83,8%

— занятость кресел на рейсах группы «Аэрофлот» за январь–сентябрь текущего года

# 361

воздушное судно насчитывается в парке группы по данным на 30 сентября 2018 года

Источник: данные компании

О намерении создать сеть региональных хабов Савельев рассказывал еще на годовом собрании акционеров «Аэрофлота», которое прошло в конце июня. Тогда он не уточнял, какие именно города рассматриваются. В мае Путин поручил к 2024 году довести долю региональных перевозок во внутренних перелетах до 50%, а в сентябре стало известно, что для реализации этого указа Росавиация попросит 166 млрд руб. только на реконструкцию региональных аэропортов. ■

При участии Анны Труниной

**КАДРЫ** Известный аналитический центр может возглавить выходец из Sberbank CIB

## Для ЦСР нашли нового Кудрина

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

**Кандидатура Александра Кудрина, покинувшего аналитическое подразделение Sberbank CIB, предложена на пост президента Центра стратегических разработок, рассказали источники РБК. Но финальное решение пока не принято.**



Александр Кудрин

В Минэкономразвития и Центре стратегических разработок (ЦСР) обсуждают кандидатуру нового президента ЦСР. В частности, рассматривается кандидатура Александра Кудрина, ранее возглавлявшего аналитическое подразделение Sberbank CIB, сообщили РБК три источника, близких к ЦСР, и федеральный чиновник.

Нынешний президент ЦСР Павел Кадочников покинет свой пост. Сам Кадочников подтвердил РБК свой уход из ЦСР, уточнив, что сосредоточится на работе во Всероссийской академии внешней торговли, где он занимает пост проректора. «Большой проект по подготовке стратегии успешно завершен. У ЦСР начинается новый этап с новым руководителем», — сказал Кадочников. Говоря о кандидатуре Кудрина, он отметил, что «Александр — безусловно, выдающийся экономист и аналитик», но обсуждать возможность его назначения отказался.

Окончательное решение по кандидатуре Кудрина не принято, уточнили собеседники РБК.

Решений в отношении кандидатуры президента ЦСР не принято, сообщила РБК и пресс-служба самого центра. Этот вопрос будет обсуждаться на совете фонда, который пройдет на этой неделе.

Представитель Минэкономразвития отказался от комментариев.

Александр Кудрин уточнил РБК, что сейчас работает в Высшей школе экономики, где ведет семинар по современным методам финансового анализа. «Не скрою, что я веду переговоры еще с некоторым числом потенциальных работодателей», — сказал он, отказавшись от дальнейших комментариев.

Центр стратегических разработок — одна из крупнейших российских аналитических групп. ЦСР под руководством Алексея Кудрина, сейчас возглавляющего Счетную палату (Алексей и Александр Кудрины — однофамильцы), готовил экономическую программу для нового президентского срока Владимира Путина, часть из его предложений вошли в новый майский указ (по оценке Алексея Кудрина, около 50%).

### Уход Кудрина из Sberbank CIB

Александр Кудрин возглавлял аналитическую службу Sberbank CIB до конца мая. Он покинул компанию вскоре после увольнения аналити-

ка Александра Фэка. Фэк — автор критических отчетов о «Роснефти» и о бенефициарах инфраструктурных проектов «Газпрома».

После выхода отчета о «Газпроме» Фэка уволили из Sberbank CIB, глава Сбербанка Герман Греф объяснял это «несоответствием выводов и фактов» в обзоре. Александр Кудрин Sberbank CIB покинул по соглашению сторон. Вскоре после этого он был признан лучшим аналитиком по России по версии журнала Institutional Investor. Кудрин объяснял, что премия никак не связана с его увольнением из Sberbank CIB, так как соответствующий опрос проводился за несколько месяцев до выхода отчета.

До Sberbank CIB — с начала 2000-х — Кудрин работал в инвестиционной компании «Тройка Диалог». Она была преобразована в Sberbank CIB в 2012 году, после того как ее купил Сбербанк.

### Перемены в ЦСР

Павел Кадочников в должности президента ЦСР непосредственно руководил центром, а Алексей Кудрин занимал пост председателя совета центра. Пока что, как следует из информации на сайте организации, Кудрин, в мае возглавивший Счетную палату, по-прежнему числится председателем совета ЦСР. При подготовке президентской программы ЦСР не был аффилирован госорганами, он примерно на 10% финансировался из бюджета, а остальную часть поступлений обеспечивали взносы российских организаций и граждан.

Центр стратегических разработок был создан в 1999 году по инициативе Владимира Путина, в разное время им руководили Герман Греф (сейчас — глава Сбербанка), Дмитрий Козак (ныне вице-премьер) и Дмитрий Мезенцев (сейчас — член Совета Федерации). Алексей Кудрин возглавил ЦСР в 2016 году. Среди учредителей ЦСР — Высшая школа экономики, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН и Институт законодательства и сравнительного правоведения при правительстве РФ, а также Аналитический центр при правительстве.

Недавно ЦСР перешел под контроль Минэкономразвития — распоряжение о вхождении министерства в состав учредителей

организации в середине октября подписал премьер-министр Дмитрий Медведев. Алексей Кудрин еще в сентябре объяснял, что «речи о сворачивании работы ЦСР не идет, теперь центр будет больше работать с заказами и поручениями правительства». Новым председателем совета ЦСР станет глава Минэкономразвития Максим Орешкин, говорили источники РБК. Собеседник в финансово-экономическом блоке правительства объяснял, что экспертный потенциал ЦСР должен помочь министерству укрепить позиции в качестве основного экспертного центра правительства.

Новый статус ЦСР ниже, чем он был при Алексее Кудрине, говорит директор Центра экономических и политических реформ Николай Миронов. «ЦСР был независимой площадкой и позиционировался как независимый разработчик стратегии развития государства, которая представлялась лично президенту. Теперь он встроится в механизм государственного стратегического планирования. Понятно, что решение скорее формальное, никто не закладывал идеологическую составляющую, но реформирование ЦСР фиксирует его нынешнее положение», — отмечает собеседник РБК. Полномочия организации будут шире, чем у аналитического департамента внутри структуры Минэкономразвития, но это «уже не заявка на конкуренцию с прави-

Александр Кудрин возглавлял аналитическую службу Sberbank CIB до конца мая. Он покинул компанию вскоре после увольнения аналитика Александра Фэка. Фэк — автор критических отчетов о «Роснефти» и о бенефициарах инфраструктурных проектов «Газпрома»

тельством, как это было при [Алексее] Кудрине», добавляет он.

В то же время возможное назначение Александра Кудрина может свидетельствовать о том, что ЦСР остается местом концентрации системных, но не полностью формальных экспертов, говорит Миронов: «У них свои позиции, они не желают закрывать глаза на недостатки в стране. Такое назначение подчеркивает определенную независимость и стремление ЦСР к выражению не мейнстримной, а своей собственной позиции». ■

## «Яндекс» в цифрах

32,6

млрд руб. составила выручка компании за третий квартал 2018 года, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года она увеличилась на 39%

55,9%

Доля «Яндекса» на российском поисковом рынке (включая поиск на мобильных устройствах) в третьем квартале 2018 года

80%

в структуре общей выручки «Яндекса» приходится на продажу интернет-рекламы, 20% — на прочие доходы

25,9  
млрд  
руб. —

выручка «Яндекса» от продажи интернет-рекламы в третьем квартале 2018 года, к третьему кварталу прошлого года она выросла на

18%

На 459%,  
до 4,8 млрд

руб., увеличилась чистая прибыль компании за третий квартал 2018 года по сравнению с третьим кварталом 2017 года

\$9,3 млрд — капитализация «Яндекса» на бирже NASDAQ по состоянию на 18:00 мск 29 октября 2018 года

Источники: данные компании, NASDAQ

АКЦИИ Квартальная отчетность «Яндекса» превзошла ожидания аналитиков

## Доискались перспектив

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,  
СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

**Результаты Yandex N.V. за третий квартал оказались выше ожиданий рынка. Акции компании подорожали на Московской бирже и на NASDAQ, но так и не отыграли падения, вызванного слухами о покупке Сбербанком доли в ней.**

Котировки Yandex N.V., головной компании российского «Яндекса», по итогам торгов 29 октября выросли на Московской бирже на 5,5%, до 1858 руб. за штуку, после публикации финансовых результатов компании за третий квартал этого года. На пике рост стоимости доходил до 9,5% по отношению к цене закрытия предыдущего дня. Подорожали бумаги Yandex и на основной для компании торговой площадке — NASDAQ. На 19:00 мск котировки равнялись \$28,26 (+3,7%). Капитализация составляла \$9,3 млрд. На пике акции показывали рост 8%.

Выручка Yandex по итогам третьего квартала увеличилась на 39% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 32,6 млрд руб. Чистая прибыль возросла на 459%, до 4,8 млрд руб.,

показатель EBITDA — на 88%, до 10,7 млрд руб.

Высокие темпы роста выручки в компании объяснили развитием таких направлений бизнеса, как «Такси», «Сервисы объ-

Выручка Yandex по итогам третьего квартала увеличилась на 39% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Высокие темпы роста в компании объяснили развитием таких направлений бизнеса, как «Такси», «Сервисы объявлений»

явлений» и экспериментальные направления. При этом Yandex повысил прогноз по годовой выручке, ожидая, что она без учета «Яндекс.Маркет» вырастет на 35–38% по сравнению с 2017 годом (30–35% в более раннем прогнозе).

## Выше ожиданий

Результаты Yandex оказались выше ожиданий рынка. По словам старшего аналитика Райффайзенбанка Сергея Либины, хороший рост показал основной бизнес компании (поиск и портал). «Выручка этого сегмента выросла на 26%, при том что обычно рост составлял примерно 20%. Кроме того, компания ожидает рост рентабельности «Такси», что на фоне сокращения убытка по EBITDA добавляет инвесторам оптимизма», — считает Либина.

«Главный показатель — это EBITDA, который оказался на 18% выше консенсус-прогнозов аналитиков. В частности, аналитики не ожидали скромной динамики административных расходов, а также сокращения расходов на разработку», — отметил аналитик «Уралсиба» Константин Белов.

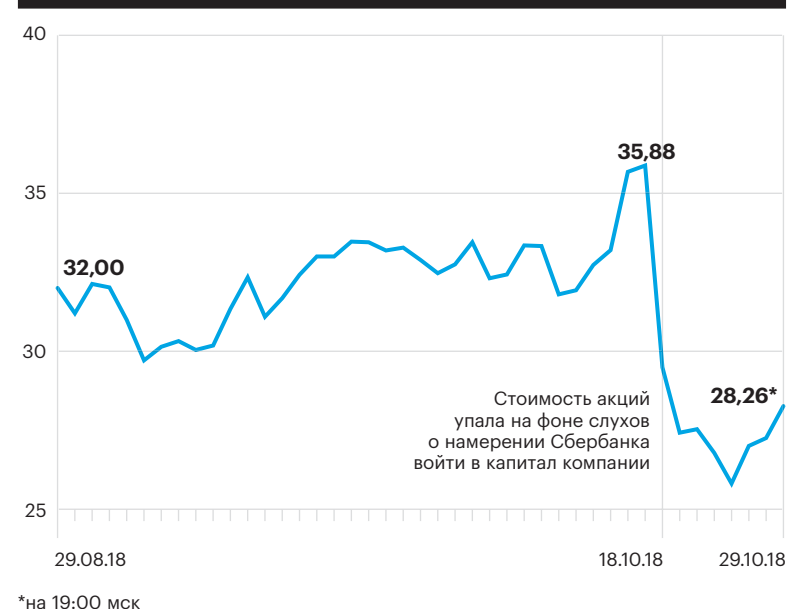
Еще одним позитивным фактором для рынка, по его мнению, стало увеличение прогноза относительно выручки самой компании за 2018 год. «Таким образом у рынка появился повод пересмотреть свое отношение к «Яндексу», однако опасения относительно возможной сделки со Сбербанком остаются. Поэтому в ближайшее время волатильность акций ком-

пании остается высокой», — сказал Константин Белов.

В середине октября издания The Bell и «Ведомости» сообщили, что Сбербанк планирует купить 30% капитала «Яндекса» и может стать

крупнейшим акционером компании. После публикаций акции Yandex на NASDAQ и Московской фондовой бирже начали дешеветь: к концу торгов 19 октября капитализация группы опустилась с

## Акции «Яндекса» вернулись к росту после публикации отчетности



Источник: NASDAQ

## Отдельный «Маркет»

С апреля этого года Yandex перестал отражать в своих результатах итоги «Яндекс.Маркет», поскольку закрыл сделку по созданию на его базе совместного предприятия в сфере электронной коммерции со Сбербанком. Интернет-холдинг получил 30 млрд руб. инвестиций, у обеих сторон — неконтрольные доли в 45% (еще 10% акций передано на формирование опционного фонда для команды «Яндекс.Маркет»). Тем не менее Yandex раскрыл выручку совместного предприятия в своем отчете: по итогам третьего квартала она составила 1,8 млрд руб., что на 71% выше показателя предыдущего года. За девять месяцев года выручка «Яндекс.Маркет» равнялась 4,5 млрд руб. (плюс 27%). В недавнем отчете банк Morgan Stanley прогнозировал, что к 2023 году объем российского рынка онлайн-коммерции достигнет 2,14 трлн руб. Совместное предприятие «Яндекса» и Сбербанка может занять 25% этого рынка. Оно будет бороться за звание лидера с совместным предприятием, которое создают китайская Alibaba Group, российские Mail.Ru Group, «МегаФон» и Российский фонд прямых инвестиций.

\$11,775 млрд до \$9,005 млрд. В понедельник, 22 октября, совладелец «Яндекса» Аркадий Волож рассказал, что не планирует продавать акции компании. После этого заявления акции начали дорожать, но затем появилась информация о том, что в Госдуму внесен законопроект о запрете иностранцам владеть более 20% в новостных агрегаторах. Падение котировок возобновилось.

«Результаты Yandex за третий квартал оказались серьезно выше консенсус-прогноза. Более того, компания улучшила свой прогноз по итогам года. Такие сильные результаты указывают на здоровые основы бизнеса. Однако на рост акций компании в последнее время влияют не фундаментальные факторы», — отмечает в поступившей в РБК аналитической записке «ВТБ Капитала». По мнению Либина, небольшой рост котировок Yandex на фоне публикации финансовых показателей может продлиться еще пару дней, пока инвесторы будут анализировать цифры. «Дальше ситуация будет зависеть от конъюнктуры рынка и новостей, которые касаются компании», — отметил аналитик.

### Рекламный доход

Основную часть выручки Yandex — 80%, или 25,9 млрд руб., — обеспечивают рекламные доходы. По сравнению с третьим кварталом 2017 года выручка от них выросла на 18%. Динамика оказалась ниже, чем у основного конкурента — Mail.Ru Group. У владельца соцсетей «ВКонтакте» и «Одноклассники», почтового сервиса и других активов поступления от рекламы в третьем квартале увеличились на 38%, до 7,7 млрд руб.

В предыдущие кварталы по динамике рекламных доходов Yandex отставал не только от Mail.Ru Group, но и от всего рынка. По оценке Ассоциации коммуникационных агентств России и российского офиса International Advertising Bureau, в первом полугодии (последние доступные данные) расходы на интернет-рекламу в России выросли на 21% (до 90,5–91,5 млрд руб.), рекламная выручка Yandex — на 17% (до 47,3 млрд руб.).

Из отчетности компании следует, что в последние два года ее доходы от рекламной сети, то есть от различных сторонних площа-

док, на которых «Яндекс» размещает контекстную рекламу, растут невысокими темпами. Точное количество сайтов, образующих рекламную сеть, «Яндекс» не называет, но в своем последнем годовом отчете указывает, что среди них, в частности, Rambler, Bing, Avito, Gismeteo и Mail.Ru Group (крупнейший партнер). В третьем квартале доходы рекламной сети Yandex увеличились только на 7%, до 6 млрд руб. На ресурсах самого «Яндекса» рост составил 22%, почти до 20 млрд руб. Год назад разрыв был менее значительным, а два года назад рекламная сеть была главным драйвером роста рекламных доходов: у сети — 27%, у самого «Яндекса» — только 21%.

Представитель «Яндекса» указал, что важна динамика не только в процентах, но и в абсолютном выражении. В апреле этого года директор по технологиям «Яндекса» Михаил Парахин на телефонной конференции говорил, что у рекламной сети сменился пул партнеров, но детали не уточнял. В этом году партнером рекламной сети «Яндекса» перестала быть соцсеть «ВКонтакте», рассказал источник РБК, близкий к Mail.Ru Group. В самой компании, как и в «Яндексе», не ответили на соответствующий вопрос РБК.

### Драйв и такси

В третьем квартале в сегменте «Такси» (включает сервисы «Яндекс.Такси», «Яндекс.Еда» и др.) значительно сократился убыток по EBITDA — до 711 млн руб. по сравнению с 3,2 млрд руб. в тот же период 2017 года. Выручка этого направления выросла на 344%, до 5,1 млрд руб., число поездок — на 131% (абсолютный показатель не раскрывается). В России сервис заказа такси по итогам третьего квартала стал прибыльным, сообщили в компании, не назвав показатели.

Выручка экспериментальных направлений составила 706 млн руб. против 92 млн руб. год назад. В этом году был запущен «Яндекс.Драйв», который, как указали в недавнем отчете аналитики JPMorgan, является самым перспективным сервисом каршеринга в Москве. В августе 2018 года на «Яндекс.Драйв» приходилось 20% в каршеринговом автопарке города и 42% от ежедневных поездок в столице. ■

## РЕГУЛИРОВАНИЕ Нефтяники попросили у правительства разрешения повысить цены на бензин

# Дай пять

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

До конца года цены могут вырасти еще на 2–3 руб. за литр, оценивал президент Независимого топливного союза Павел Баженов.

Но правительство не согласно с мнением нефтяных компаний о необходимости компенсировать недополученные доходы и продолжает вынуждать их субсидировать цены на заправках. «С учетом дохода от экспорта нефти и нефтепродуктов компаниям [нужно] проявить альтруизм», — заявил Козак в понедельник, 29 октября (цитата по ТАСС).

Нефтяники недополучают доходы на внутреннем рынке в переработке, но в 2018 году они заработали 1,5 трлн руб. девальвационной прибыли в добыче: резервы для временного сдерживания цен у них имеются, говорит источник, близкий к правительству. Летом правительство согласилось предоставить компаниям субсидию (демпфирующий акциз) в 2019 году примерно на 400 млрд руб. для сдерживания цен на топливо, а осенью после жалоб компаний увеличило ее примерно до 600 млрд руб. в год. Но уже тогда стало ясно, что это последняя поправка: половину дополнительной субсидии правительство решило вернуть за счет роста НДС.

Таким образом, правительство фактически легализовало негласный механизм субсидии для проблемной переработки за счет более выгодной добычи. Теперь власти грозят компаниям на следующей неделе ввести заградительные экспортные пошлины на нефтепродукты и нефть, сказал Козак. Но нефтяники уже согласились пропускать нефтепродукты независи-

мым АЗС по ценам для своих дочерних компаний, следует из его слов. Гендиректор «Газпромнефти» Александр Дюков заявил в понедельник, что компания не планирует повышать цены.

Осенью, несмотря на договоренности с правительством, некоторые АЗС начали отпускать цены. Второго периода напряженности на рынке нефтяники ожидают в начале 2019 года, когда вырастут акцизы и НДС и начнет действовать нало-

во пятого класса, за десять дней до уплаты акциза он получит субсидию от государства в среднем в размере 10 тыс. руб. на тонну. Акциз на дизельное топливо с 1 января 2019 года составит 8,5 тыс. руб. Получается, субсидия государства на 1,5 тыс. руб. больше акциза. Если говорить о бензине, субсидия составит 80% от размера акциза», — рассказал в пятницу директор департамента Минфина Алексей Сазанов.

Осенью, несмотря на договоренности с правительством, некоторые АЗС начали отпускать цены. Второго периода напряженности на рынке нефтяники ожидают в начале 2019 года, когда вырастут акцизы и НДС и начнет действовать налоговый маневр в нефтяной отрасли

говы маневр в нефтяной отрасли. Но, по оценкам Vygon Consulting, с нового года бюджетная субсидия (демпфирующий акциз) снизит уровень налоговой нагрузки в рознице, а дисконт к экспортной цене АИ-92 составит не 4 руб., как сейчас, а всего 20 коп. на литр.

Такого же мнения придерживается и Минфин. «Механизм ее [субсидии] работы очень простой: если нефтеперерабатывающий завод поставляет на внутренний ры-

нок демпфер ведет себя по-разному в различных экономических параметрах, правительству придется следить, чтобы механизм сработал корректно, говорят федеральный чиновник и консультант одного из министерств.

Представители Минэнерго, Минэкономразвития и ФАС не ответили на вопросы РБК. ■

При участии Евгения Калюкова, Валерия Романова

## Россия потеряет миллионы из-за новых правил заправки судов

С 2020 года высокосернистый мазут нельзя будет использовать в качестве корабельного топлива. Вступление в силу новых правил Международной морской организации ООН (International Maritime Organization, IMO), запрещающих использовать в качестве судового топлива мазут с содержанием серы выше 0,5%, приведет к резкому падению спроса на высокосернистый мазут. При этом наибольшие потери понесет российская нефтегазовая сфера, предупреждает Bloomberg.

По мнению опрошенных агентством экспертов, российские НПЗ, перерабатывающие нефть

с повышенным содержанием серы, не успеют подготовиться к перемене. В Bloomberg отмечают, что к концу сентября в России вообще не производили мазута, соответствующего новым нормам IMO, а в двух третях выпускаемого топлива содержалось 2,5% серы или даже больше.

### Опаздывающая подготовка

У российских НПЗ «нет шансов завершить подготовку на 100%», отмечает старший аналитик IHS Markit Ltd Александр Щербаков. По его словам, модернизация заводов «Роснефти» и «Сургутнефтегаза» вряд ли будет завершена до

2020 года и после вступления в силу новых норм российский мазут будет продаваться с большой скидкой. По расчетам Bloomberg, за весь прошлый год российские компании, поставляющие мазут в более чем 100 разных стран, выручили за него примерно \$9 млрд. При этом, согласно оценке известной Wood & Co. Financial Services AS, в 2020 году выручка может сократиться на \$3,5 млрд.

### Безвозвратные потери

В Bloomberg отмечают, что у российских нефтяных компаний есть разные варианты сбыта вы-

сокосернистого мазута, однако ни один из них не сможет полностью компенсировать потери от сокращения спроса со стороны судовладельцев. Россия действительно может понести потери из-за отказа от высокосернистого мазута в качестве корабельного топлива, сказал РБК аналитик Райффайзенбанка Андрей Полищук. В то же время он подчеркнул, что эта ситуация «не критичная». По словам аналитика, в России проходит процесс модернизации заводов для снижения выпуска мазута в пользу светлых нефтепродуктов.

Как правильно организовать сервис по регулярной поставке товаров

# Подписные страдания

КСЕНИЯ МЕЛЬНИКОВА

**Сервисы, регулярно присылающие клиентам наборы товаров, отличает предсказуемость спроса и высокий «срок жизни» клиента. Но большинство таких проектов в России быстро закрывается. Как создать жизнеспособный подписочный сервис?**

Бум сервисов, занимающихся продажами по подписке, начался в середине 2010-х годов. Пионером подписочного сервиса современного типа (принимающего заказы через интернет) считается американский проект Dollar Shave Club. Его основатели в 2012 году предложили клиентам регулярно получать бритвенные принадлежности на дом. К 2015 году выручка стартапа достигла \$152,4 млн, а в 2016 году он был куплен корпорацией Unilever за \$1 млрд. Начиная с 2013 года рынок доставки товаров по подписке рос на 100% ежегодно.

При этом до сих пор 70,2% всех компаний, работающих по модели подписки, находятся в США, а в других странах потребители не слишком лояльны к этой модели. Российский бум подписок не слишком запоздал — в 2012–2013 годах появились такие сервисы, как AistBox (ежемесячная доставка коробочек с сюрпризами для детей и мам), GlamBox и Proberry (доставка образцов косметики) и др. Но за пять лет развития этой ниши большинство подписочных сервисов в России закрылись, не окупив инвестиции. Однако есть и те, кому удалось закрепиться на непростом рынке, — среди них, к примеру, российские Nappy Club, «Просто клуб бритв» и целый ряд сервисов «еды по подписке» (например, «Партия еды», Easy Meal, Elementaree, Grow Food и др). Как создать работающий бизнес и каких ошибок при этом следует остерегаться, РБК рассказали основатели четырех отечественных компаний, две из которых закрылись, а две — сумели добиться роста.

## Сюрприза не вышло

30-летний Николай Волосьянков, основатель сервиса Dressbook, посмотрел идею бизнеса по подписке в США. «Осенью 2015 года на сайте Crunchbase я наткнулся на статью об американском сервисе Le Tote, который за \$20–30 в месяц присылал девушкам индивидуально подобранную одежду, — рассказывает Волосьянков. — Понравившийся комплект можно было купить, а неподходящий — вернуть обратно: сервис направлял его в химчистку и сдавал повторно».

Аналогов Le Tote в России тогда еще не было (похожий сервис «Гардероб» стартовал в Москве только в ноябре 2015 года), и предприниматель решил занять свободную нишу. Он зарегистрировал домен dressbook.top, оплатил «1С-Бит-



Создатель сервиса по доставке кошачьего корма Родион Репин закрыл проект после того, как убытки достигли 18 млн руб.

рикс» и закупил одежду у российских поставщиков малоизвестных иностранных брендов (например, Rinascimento).

Потратив в общей сложности 400 тыс. руб. личных средств, Волосьянков запустил сервис Dressbook в декабре 2015 года. Клиентам предлагалось за 3 тыс. руб. в месяц раз в две недели получать новый комплект из трех вещей и двух украшений (понравившуюся вещь можно было выкупить, остальные — отослать обратно). Поначалу подписываться на доставку одежды от Dressbook никто не хотел. «На сайт заходили один-два человека в день. Некоторые добавляли товар в корзину, но до оформления заказа так и не доходили. Мы звонили им, разговаривали — оказывалось, что они плохо понимают, в чем фишка сервиса», — рассказывает Волосьянков.

Тогда предприниматель решил заменить скучную систему выбора комплектов самим покупателем

на модель, когда клиента одевает стилист — на основе фото и личных предпочтений заказчика. Волосьянков нанял стилиста и запустил рекламу новой концепции в соцсетях и «Яндекс.Директ». Казалось, ставка на «стильный сюрприз» сработала: посетители сайта оставляли заявки на доставку подобранной специально для них одежды. Однако «срок жизни» таких клиентов составлял всего два-три месяца, а доля выкупленных вещей не превышала 20%.

К середине 2016 года из-за этого стали возникать кассовые разрывы. «Чем больше становилось клиентов, тем больших вложений требовала закупка все новых вещей, — жалуется Волосьянков. — При этом, пока клиент не выкупал одежду, сервис, по сути, находился в минусе. Мы договорились с поставщиками на отсрочку платежей, но и это не спасло, — чтобы продолжать, нам нужен был большой оборотный капитал».

В конце 2016 года Волосьянков заморозил проект, на который в сумме потратил 700 тыс. руб. личных и еще около 1,2 млн руб., привлеченных от ФРИИ. Выручка Dressbook за весь период работы составила 1,2 млн руб.

## Зверь остался голодным

В 2014 году 36-летний предприниматель Родион Репин завел кота. Времени на походы по магазинам за кормом для питомца у Репина не хватало, а онлайн-магазины («Юнизоо», PetShop и т.п.) его не устраивали из-за неудобного интерфейса и необходимости помнить про новый заказ. «Кошачий корм является расходником, почему бы не доставлять его по подписке?» — заключил Репин.

У Репина уже был опыт в бизнесе: в 2007 году он вместе с партнером создал мебельную компанию Cape Sugar, в 2012 году создал консалтинговое агентство

Million Agents. Новый сервис, в запуск которого он вложил около 3 млн руб., Репин надеялся раскрутить в течение нескольких месяцев. Уже к концу 2014 года, найдя поставщиков брендов премиального корма и сделав сайт «Покорми зверя», он запустил тестовые продажи.

Клиенту предлагалось выбрать марку корма и привязать карту для автоплатежей за последующие месяцы. «Все казалось удобным, однако в первый же месяц стало понятно, что доставлять регулярно один и тот же набор корма не получится, — признается Репин. — Коты так не едят: у них постоянно меняется аппетит и пищевые привычки». Поэтому Репин сменил обычную модель подписки на своего рода консьерж-сервис. Когда CRM-система сообщала, что у клиента заканчивается корм, менеджер звонил ему и предлагал продлить заказ с корректировками в зависимости от текущих аппетитов кота. Это работало хорошо: в третью покупку конвертировалось 52% клиентов, в десятую — 14%.

К середине 2017 года средний чек в «Покорми зверя» достиг 3,5 тыс. руб., а ежемесячный оборот — 4 млн руб. Тем не менее сервис продолжал терпеть убытки (около 500 тыс. руб. каждый ме-

До сих пор 70,2% всех компаний, работающих по модели подписки, находятся в США, а в других странах потребители не слишком лояльны к этой модели

сяц). Основные расходы шли на закупку корма и маркетинг. Оборотных средств не хватало из-за низкой маржинальности бизнеса, которая составляла всего 15%. Увеличить маржу, повысив стоимость подписки, предприниматель не мог: корм у него и так был на 5–7% дороже, чем в онлайн-магазинах. В итоге в августе 2017 года проект закрылся с совокупными убытками 18 млн руб.

«Я изначально переоценил объем добавленной стоимости, которую могу создавать, — говорит предприниматель. — Думал, если мы красиво упакуем сервис, потребитель будет готов за него немного переплатить. Но даже при том, что наш товар был дороже, чем у конкурентов, маржи не хватало на покрытие костов». Увеличить ее можно было, только запустив производство товара под собственной торговой маркой, но на это у предпринимателя не было средств.

## Какие товары лучше распространять по подписке

Аналитики McKinsey выделяют на рынке подписочных сервисов три основных сегмента:

**Товары повседневного спроса** (бритвы, корм для животных, витамины, чай/кофе и т.п.), которые клиент приобретает с определенной регулярностью и с производителем которых он может определиться раз и навсегда. В этом сегменте, по данным McKinsey, работает 32% всех подписочных сервисов. «В сегменте продуктов регулярного спроса, таких как лезвия, подгузники или

даже молоко, подписка работает очень хорошо», — считает Константин Синюшин, управляющий партнер фонда The Untitled Ventures. С ним согласен и основатель сервиса Dressbook Николай Волосянков: «Лучше выбирать товары, которые нужны постоянно и периодически заканчиваются, — говорит он. — Dressbook провалился в том числе потому, что одежда не является товаром повседневного спроса».

**«Коробки с сюрпризами»**, которые дают возмож-

ность потребителям попробовать сразу несколько товаров одновременно (например, образцы косметики, подарки для детей, коллекционные наборы). В США такие коробки предлагают 55% подписочных сервисов. В России этот сегмент развивается хуже. «В России такие сервисы чаще всего закрываются: их продукт не соответствует потребительским паттернам наших покупателей, которые мыслят конкретными товарами здесь и сейчас», — считает Синюшин.

**Модные и нишевые товары**, благодаря которым клиент чувствует себя причастным к какому-то сообществу (например, подписка на здоровое питание или на комплекты одежды от стилиста). Такие товары предлагает 13% американских компаний. «В этом сегменте хорошо работают только те проекты, которые могут выцепить «своих людей» из массовой аудитории, — говорит Синюшин. — Хороший пример здесь — спортивное питание».

### Пройти по лезвию

В двух первых примерах сервисы продавали товары других производителей, из-за чего маржинальность проектов оставалась низкой. Справиться с аналогичной проблемой удалось 30-летнему Владимиру Мохте. В 2012 году предприниматель, несколько лет до этого работавший в крупной компании — дистрибьюторе бритвенной продукции DORCO (ООО «Компания ДДК»), решил запустить российский аналог Dollar Shave Club.

О новой для отечественного рынка идее Владимир рассказал своему отцу Сергею Мохте и приятелю Сергею Овчарову. На разработку бренда «Просто клуб бритв», запуск сайта, закупку лезвий DORCO в Южной Корее, поиск подходящей логистической компании и маркетинг партнеры потратили около 1,3 млн руб. Из этой суммы 500 тыс. руб. были их личными средствами, а 800 тыс. руб. инвестировал ФРИИ.

Сервис заработал в тестовом режиме в начале лета 2013 года, предлагая клиентам заказывать доставку набора из четырех сменных кассет раз в два месяца (стоимость набора — от 300 до 380 руб). Сперва заказов было немного — до 100 в месяц. Увеличить их число помогла рекламная кампания на юмористическом сайте «ЯПлакаль», запущенная в ноябре 2013 года. В первый же день кампании в «Просто клуб бритв» пришли 150 новых подписчиков. Выручка за весь 2013 год составила около 1,5 млн руб. Прибыли еще не было — средства шли на продвижение неизвестного бренда.

«Идея была интересна многим, и заказы на первую доставку приходили регулярно», — рассказывает Сергей Овчаров, сооснователь проекта. Однако не все из тех, кто оформлял первый заказ, хотели через два месяца оплачивать повторную доставку сменных кассет, и партнерам пришлось постепенно менять задуманную модель работы.

Например, они стали прописывать в пользовательском соглашении, что отмена подписки возможна только после второй доставки, и списывать деньги с карт клиентов автоплатежами. Также они добавили возможность регулировать частоту доставки — многим лю-

дям набор из четырех кассет служил больше, чем два месяца. Самое значительное изменение они внесли в 2015 году, включив в ассортимент товары, не предусматривающие повторную доставку (например, бритвенный комплект, рассчитанный на 6–12 месяцев). По словам Овчарова, спрос на такие товары появился сразу — скоро они составили уже треть всех заказов компании.

«В России сервисы, работающие по «чистой» модели подписки, редко бывают успешными, — резюмирует предприниматель. — Чаще всего из-за отказов клиентов от повторных покупок проекты не могут увеличивать оборотный капитал и закрываются». Предприниматель считает, что его проект выжил именно потому, что перешел на гибридную модель — стал работать не только с подпиской, но и с разовыми заказами. Сегодня ежемесячная выручка «Просто клуба бритв» составляет в среднем 200–300 тыс. руб., половину из которых приносят разовые заказы.

Прибыли у компании пока почти нет — все деньги уходят на закупку товара, логистику, поддержание работоспособности сайта и рекламу. «Проект можно довольно быстро масштабировать, привлекая дополнительные инвестиции, как это происходит с Dollar Shave Club, — говорит Овчаров. — У нас такого финансирования нет, но мы сумели набрать достаточно подписчиков, чтобы не терпеть убытки».

### Сервис на вырост

Соосновательницы сервиса по доставке подгузников Nappy Club — 33-летняя Ольга Жукова и 34-летняя Марина Головкова — пошли по сложному пути — решились на собственное производство. «Мы с Олей, как молодые мамы, сами нуждались в подгузниках хорошего качества по приемлемой цене», — вспоминает Головкова. На рынке, по ее словам, были либо недорогие Pampers или Huggies с неестественным запахом и абсорбентом (впитывающим слоем) среднего качества, либо премиальные подгузники (такие как японские Merries) по цене на 30–40% выше. Последние было довольно трудно найти в магазинах — то быстро заканчивались, то не было нужного размера.

Головкова по профессии менеджер отдела закупок, а Жукова — маркетолог. Познакомились они в 2013 году, будучи в декретном отпуске, на подмосковной даче у друзей. Через год с небольшим взаимные жалобы на то и дело возникающую проблему переросли в бизнес-идею: женщины задумались о том, чтобы сделать сервис, который регулярно доставлял бы заказчиком упаковки с подгузниками.

Не имея опыта запуска своего дела, в середине 2015 года они рассказали о задумке друзьям их семей Роману Квиникадзе и Антону Ануфриеву. У Квиникадзе к тому моменту уже был собственный бизнес (компания — дистрибьютор мебели и электроники Kvimol), а Ануфриев несколько лет занимался инвестициями в фонде Vitamin Ventures. Идея им понравилась: сервис мог бы решить общую для большинства молодых мам проблему с нехваткой времени на посещение офлайн-магазинов.

Партнеры решили делать собственную марку подгузников — хотели создать товар, по качеству не уступающий японскому, но при этом более выгодный по цене. На анализ продукции конкурентов, написание бизнес-плана, поиск контрактного производства и поставщиков материалов ушло больше полугода. Первую пробную партию из 2 тыс. пачек подгузников партнеры сделали на одной из китайских фабрик в марте 2016 года, потратив около 3 млн руб. Большая часть средств пошла на закупку материалов — абсорбента у японских компаний Sumitomo и Shokuba и у немецкой Basf, целлюлозы в Канаде и склеивающих материалов в Нидерландах. Еще около 3 млн руб. предприниматели потратили на разработку бренда Nappy Club (от англ. nappy — подгузник) и сайта, аренду склада и маркетинг.

Продавать подгузники партнеры стали не сразу: сначала Головкова и Жукова сами ездили к клиентам и бесплатно отдавали им тестовые образцы. «Помню, как Марина с Олей часами общались с мамами, — рассказывает Антон Ануфриев. — Нам казалось, что это задерживает процесс, но на самом деле это помогло собрать отзывы и скорректировать продукт». Так, по просьбе клиентов партнеры сдела-

ли слой абсорбента толще — японский вариант не подходил для российского климата.

Выручка Nappy Club за 2016 год составила около 1,5 млн руб. — все это принесли обычные разовые заказы. Модель подписки партнеры запустили только в апреле 2017 года — в виде опции на сайте. Клиентам предлагалось ставить галочку «хочу подписаться» и оставлять личные данные (номер карты, частоту и адрес доставки и др). Однако уже к лету, когда число подписчиков превысило 400 и товара на всех стало не хватать, партнерам пришлось отказаться от этой модели в пользу разовых заказов.

«При системе с подпиской товар на складе резервируется за клиентом, — объясняет Ануфриев. — На этапе роста мы производили всего по 3,5 тыс. пачек подгузников (в среднем по 55 шт. в пачке. — РБК) в месяц, а для того, чтобы обеспечивать все текущие резервирования, нам нужно было еще как минимум 5 млн руб. оборотного капитала».

Чтобы вернуться к модели подписки, предприниматели принялись за поиск бизнес-ангелов. В августе 2017 года два партнера Vitamin Ventures согласились вложить в развитие Nappy Club в общей сложности около 22 млн руб. за три месяца (взамен они получили долю в компании, размер которой не превышает 10%). Эти деньги помогли Ануфриеву, Квиникадзе, Головковой и Жуковой увеличить объем производства до 12 тыс. пачек в месяц.

Уже в сентябре 2017 года доставка по подписке возобновилась, но с изменениями. «Когда клиент заказывал подписку на четыре месяца, ставя галочку на сайте, мы сталкивались с многочисленными вопросами со стороны мам: как это работает, что делать, если размеры изменятся, смогу ли я отписаться, — рассказывает Ануфриев. — Мы же хотели, чтобы клиент как можно меньше с нами контактировал, иначе при увеличении количества подписантов нужно было бы «раздувать» кол-центр». Поэтому партнеры решили перейти к системе плавного перевода постоянных покупателей в подписку.

Сейчас Nappy Club работает так: после первого заказа клиенту дают скидку 5% при условии, что он оставит свои данные (возраст ребенка, почту, телефон). При следующем заказе клиентская скидка увеличивается до 8% и постепенно доходит до 15% — так компания стимулирует покупки. Дальше клиенту предлагают повторить заказ (изменив размер в соответствии с возрастом ребенка) через почту или бота в мессенджерах.

«Не называя модель подпиской, мы плавно превращаем ее в такую», — радуется Ануфриев. Сегодня, по его словам, 50–60% покупателей повторяют заказ три раза и более. Средний «срок жизни» клиентов — год-полтора. Выручка Nappy Club за 2017 год — 27 млн руб., операционная рентабельность — 24%. В 2018 году благодаря ставке на «плавный переход в подписку» партнерам удалось нарастить ежемесячную выручку до 12 млн руб. В ближайших планах — запуск мобильного приложения, позволяющего привязывать карту и продлевать заказ нажатием одной кнопки. ■

## Как открыть успешный сервис по подписке

Советы управляющего партнера Nappy Club Антона Ануфриева

### 1.

Задумайтесь о собственном производстве. Продавать по подписке можно как собственную продукцию, так и товар другого бренда. Второй вариант не требует запускать свое производство и вкладываться в раскрутку марки, однако предполагает и более низкую маржинальность бизнеса. В результате многие сервисы закрываются из-за нехватки оборотного капитала на обеспечение товаром растущего числа подписчиков.

### 2.

Привлекайте инвестиции. Если вы выбрали торговлю чужими брендами, первые месяцы и даже годы вам понадобится большой объем оборотного капитала. Если у вас свое производство, средства понадобятся на раскрутку никому не известного бренда.

### 3.

Задействуйте комбинированную модель, подразумевающую как подписку, так и разовые заказы. Это позволит клиенту попробовать товар без дополнительных обязательств — а когда он убедится в качестве, то сможет оформить подписку.

### 4.

Удерживайте клиента системой скидок. После первой покупки предложите клиенту скидку, после второй-третьей предложите ему повисить удобство заказа, указав данные карточки, адрес и цикличность доставки. Так вы сможете плавно ввести клиента в цикличные покупки.

### 5.

Предлагайте кастомизированную корзину. С помощью анкеты с вопросами о потребностях пользователя вы сможете предложить каждому конкретному клиенту подобранный именно под его нужды товар.

### 6.

Присылайте клиенту напоминания. Большинство пользователей подписочных сервисов — люди занятые. Когда у них прекращается срок оплаченной подписки, они могут забыть его продлить.

Как семья сибиряков освоила производство натуральной косметики

# От пяток до улиток

ИЛЬМИРА ГАЙСИНА,  
ВАЛЕРИЯ ЖИТКОВА

**Супруги Теряевы на фоне кризиса потеряли бизнес, но быстро нашли новую нишу — производство натуральной косметики. Сыворотка из выделений улиток и другие органические товары только за первую половину текущего года принесли им 43 млн руб. выручки.**

В 2014 году бизнес сибиряков Андрея и Марии Теряевых терпел крах: Андрей закрыл компанию по производству стройматериалов с многомиллионными убытками, Мария из-за девальвации рубля перестала возить постельное белье из Китая. Супруги решили отдохнуть от проблем и отправились в отпуск в Таиланд, где неожиданно нашли бизнес-идею — средство для отшелушивания кожи на пятках. Вернувшись домой, они переработали тайский рецепт и наладили производство препарата в России. За четыре года ассортимент их компании «Бодитон» вырос до 80 позиций, а хитом продаж стал еще один экзотический продукт — сыворотка из слизи улиток. За шесть месяцев текущего года натуральная косметика принесла супругам 43 млн руб. выручки и 5,6 млн руб. чистой прибыли.

## Кризис среднего бизнеса

45-летний офицер в отставке Андрей Теряев никогда не думал, что свяжет свою жизнь с косметикой и улитками. В юности вопроса с выбором профессии не стояло: он продолжил офицерскую династию и поступил в командное военное училище в Омске, получил звание лейтенанта и отправился служить в Забайкальский военный округ.

В конце 1990-х годов у него родился сын, денег стало не хватать, и Теряев решил оставить службу. «Перестроиться было сложно: мировоззрение военного и гражданского человека отличается. За пределами штаба все по-другому, мозгами надо шевелить более подвижно», — признается Андрей. Он переехал в Новосибирскую область и устроился оперуполномоченным в ОБЭП (отдел по борьбе с экономическими преступлениями) города Бердска.

Новая работа пробудила в нем предпринимательскую жилку. «Мне стало интересно не искать преступников, а самому заниматься бизнесом», — делится Теряев. Чтобы подтянуть матчасть, он получил диплом экономиста в Новосибирском государственном техническом университете и в 2008 году запустил свой первый бизнес — ООО «Альфа-сиб», которое занималось производством металлоконструкций и строительных материалов.



Основатели компании «Бодитон» Андрей и Мария Теряевы бизнес-идею нашли во время отпуска в Таиланде. Сегодня продукция «Бодитона» продается в двух десятках российских онлайн- и офлайн-магазинов

За несколько лет годовая выручка компании «Альфасиб» выросла до 20 млн руб., но кризис 2014 года спутал карты: на фоне падения рубля рухнул рынок недвижимости, заказы на произ-

водство стройматериалов стремились к нулю. «Мы пытались выживать за счет собственных средств, брали дополнительные кредиты, но к концу года стало понятно, что бизнес обре-

чен», — вспоминает предприниматель. Компанию пришлось закрыть, убытки составили около 14 млн руб.

На фоне проблем с бизнесом Теряев переживал переме-

ны и на личном фронте. В 2013-м он развелся с первой супругой и в том же году познакомился с Марией Оленевой, которая стала второй женой, а потом и бизнес-партнером Андрея.

35-летняя Мария родилась в Новосибирске и отучилась на инженера в Сибирском государственном университете путей сообщения. После вуза в первый раз вышла замуж и ушла в декрет. Рождение ребенка подтолкнуло ее к запуску бизнеса: в 2008 году Мария организовала совместные покупки на популярном в Сибири форуме для молодых матерей Sibmama. Бизнес рос, и в 2010 году они с подругой наладили производство текстиля на фабрике в Китае под брендом Barolle, который продавали оптовым покупателям.

Кризис настиг и этот бизнес: из-за резкого падения курса рубля производство в Китае стало нерентабельным. Дело еще какое-то время оставалось на плаву

## Природная красота

В состав **натуральной косметики** помимо синтетических (парабены, консерванты) входят вещества натурального происхождения (растительные масла и экстракты, концентраты других природных ингредиентов). Выделяют также **органическую косметику** — она должна состоять только из компонентов натурального происхождения, выращенных, собранных

и упакованных в экологически чистых условиях. По данным Euromonitor International, мировой рынок натуральной косметики и бытовой химии к 2018 году достиг **\$13 млрд**. Основные игроки — немецкие марки Weleda, Dr. Hauschka, Annemarie Boerlind Logocos, Speick. Российский рынок натуральной косметики маркетологи онлайн-экомаркета 4fresh.ru в 2016 году оце-

нивали в **\$100–200 млн**, темпы роста — в 5–7% в год. Самые популярные отечественные бренды этого сегмента — Natura Siberica, Jurassic Spa, Levraha, «Макошь», «Мастерская Олеси Мустаевой». В России рынок натуральной косметики довольно узкий, говорит замдиректора Центра научных разработок Faberlic в России Александр Казанский: «Ком-

паний, которые производят продукцию только из натуральных ингредиентов, очень мало. Зато много тех, кто продает псевдоэкологические продукты: благодаря цвету и дизайну упаковки создают иллюзию натуральности и демпингуют, выставляя цены ниже производителей настоящей органической косметики».

**Экономика  
«Бодитон»  
(январь—июнь  
2018 года), тыс. руб.****Выручка****43 000**Продажи на площадке  
**Wildberries 25 800**Продажи в партнерских  
магазинах **10 750**Продажи на **Ozon 4300**Продажи  
в собственном  
интернет-магазине **2150****Расходы****37 400**Себестоимость  
производства **25 000**Налоги **5345**ФОТ (16 сотрудников) **3373**Аренда помещений  
в Новосибирске  
и Москве **2375**Маркетинг **667**Прочее **640****Прибыль****5600**

Источник: данные компании

рию. За 30 тыс. руб. там определили, что в основе препарата — щелочь, глицерин, экстракт алоэ вера и три вида кислот: стеариновая, олеиновая и лимонная. Кроме того, в нем обнаружили не самые полезные компоненты — тяжелые металлы и парабены. Предприниматели решили их убрать и сделать состав полностью натуральным.

В середине 2014 года Теряевы начали готовиться к запуску производства. В той же лаборатории протестировали новый состав, провели повторные анализы и получили необходимые документы: таможенный сертификат, сертификат Евразийского экономического союза, сертификат на соответствие ГОСТу. Косметика не считается лекарством, поэтому разобраться с бумагами удалось за пару месяцев. На создание формулы и сбор документов предприниматели потратили около 150 тыс. руб., средство решили назвать «Нанопятки».

Летом 2014 года супруги зарегистрировали ООО «Бодитон», доли распределили поровну. Купили разливочную машину, гомогенизатор (делает эмульсию из несмешиваемых продуктов, например из масла и воды) и изготовили форму для производства упаковки — пластиковых флаконов. Ингредиенты для будущего продукта — глицерин, щелочь, кислоты — заказали у российских поставщиков, для производства использовали подсобку площадью 70 кв. м в цеху, который принадлежал компании Теряева. «Из производителя стройматериалов я и мои работники переквалифицировались в изготовителей косметики», — смеется Андрей. Совокупно на старт ушло около 700 тыс. руб., 600 тыс. из которых предприниматели собрали в виде оплаты предзаказов.

Средство презентовали как салон в миниатюре: косметику паковали в комплекте с инструментами для педикюра — перчатками, ватными дисками и пемзой, которые покупали в обычных магазинах. В зависимости от объема тюбика «Нанопятки» стоили от 800 до 1,5 тыс. руб., наценка производителей составляла около 40%. Чтобы наглядно показать эффект средства, Мария сняла несколько роликов, на которых лично делает педикюр своим родителям, и выложила на YouTube. Это сработало: за два месяца предприниматели собрали больше 2 тыс. предзаказов. Первая проданная партия позволила окупить основную часть стартовых затрат и принесла 55 тыс. руб. прибыли.

**С головы до пят**

Предприниматели признаются, что на старте совершили массу ошибок. Например, оказалось, что жидкость в тюбике замерзает при пересылке на Дальний Восток — пришлось договариваться о перевозке в теплых вагонах. Это увеличило расходы на транспортировку и сократило маржинальность на 6%, но деваться было некуда.

Не повезло и с маркетингом. Чтобы получить доступ в аптеки, предприниматели заключили договор с дистрибьютором лекарственных препаратов, кото-

**Взгляд со стороны****«Спрос на натуральную косметику за последние полгода вырос на 140%»****Виктория Морозова,**  
руководитель направления FMCG интернет-гипермаркета Wildberries

«Спрос на натуральную косметику на нашей площадке в первой половине 2018 года вырос примерно на 140% по сравнению с первой половиной 2017 года. Тренд, который мы сейчас наблюдаем, — переход клиентов с так называемой натуральной косметики с одним или несколькими экокомпонентами на чистую, то есть на продукты без вредных ингредиентов. При этом стереотип, что чистой может быть только косметика ручного производства, уходит в прошлое: крупные

фабрики тоже успешно производят средства без силиконов, парабенов, сульфатов (особенно SLS) и прочего».

**«Научного ноу-хау в косметике из слизи улиток нет»****Александр Казанский,**  
замдиректора Центра научных разработок Faberlic в России

«Косметика с муцином, а по-простому — слизью улитки — это тренд, который держится на мировом рынке уже около трех лет. Муцин вырабатывается у улиток в большом количестве как ответная реакция на стресс, поэтому ингредиент недорогой и довольно популярный в Азии, особенно в Корее. Никакого научного ноу-хау в этом продукте нет: муцин улитки — это по-

лисахарид, который увлажняет кожу, и ничего более».

**«Часто средства с экзотическим компонентом — это каша из топора»****Борис Цацулин,**  
совладелец производства спортивного питания SMTech, создатель блога «СМТ — Научный подход»

«Слизь улиток — это обычный компонент для увлажняющего крема, вписывающийся в нынешний тренд на натуральность. Плюс кремов на основе муцина улиток в гипоаллергенности, минус в том, что контролировать состав слизи, производимой живым существом, невозможно — отличие от промышленного замешивания компонентов на профессиональном оборудовании.

Судя по отсутствию масштабных исследований, подтверждающих особые свойства улиточной слизи, она действует как простой увлажняющий крем на основе глицерина. Часто средства с такими натуральными компонентами представляют собой кашу из топора, где слизь просто добавка в стандартный премикс, который и делает всю работу. Люди любят именно такие секретные «магические» компоненты — этим объясняется, например, ажиотаж вокруг народных рецептов на основе, страшно сказать, семенной жидкости. Многие девушки уверены, что она обеспечивает обмен гормонами, что, конечно же, ерунда, но подобные слоганы могут поднять продажи на ура».

рому платили процент от продаж. Но через полгода поняли, что прогадали: продажи росли медленно и не окупали вложенных в партнерство средств. Теряев объясняет это тем, что сетевые аптеки зачастую принадлежат бизнесменам из столицы, которые не заинтересованы в продвижении региональных брендов в ущерб собственным продуктам. Эта ошибка стоила супругам 1 млн руб.

Теряевы решили уходить в онлайн, благо в отличие от лекарственных средств косметику разрешено продавать через интернет. Сразу замахнулись на Ozon и Wildberries, но площадки не хотели брать товар неизвестной компании. Чтобы повысить узнаваемость бренда, предприниматели разыграли на площадке Sibmama около ста комплектов «Нанопятки» и попросили клиентов поделиться впечатлениями. Эксперимент принес им больше сотни отзывов с фото и видео на специализированных порталах (Irecommend, Otvovik и др.) и в группах компании в соцсетях. Сарафанное радио сделало свое дело: продукт начал пользоваться спросом в соседних регионах, выручка выросла с нескольких сотен тысяч до 1 млн руб. в месяц. А главное — компания сумела привлечь внимание Ozon и Wildberries.

Но белая полоса быстро закончилась: осенью 2015 года продажи резко пошли на спад. Оказалось, что костяк аудитории — молодые мамы и домохозяйки — с энтузиазмом скупают новинки, но потом их интерес к товару угасает. Чтобы стимулировать спрос, супруги решили расширить ассортимент. Пришлось увеличить цех, докупить оборудование и расширить штат. Чтобы покрыть новые расходы, Андрей продал машину и квартиру: часть денег ушла на погашение долга ООО «Альфа-сиб», остаток (около 3 млн руб.) — на расширение ассортимента косметики «Бодитон».

Теперь компания начала производить еще и средства для волос и кожи с кератином, протеинами шелка, эластином и морским коллагеном — всего 80 продуктов, сырье для которых заказывали из США и Европы. Ход оказался верным: в 2015 году она получила уже 4,686 млн руб. выручки и 1,981 млн руб. прибыли.

**Сила улитки**

В поисках новых направлений Мария Теряева наткнулась на необычный продукт — косметику из слизи улиток. Сыворотку на основе выделений моллюсков производили в основном азиатские компании, и предпринимательница решила повторить их опыт в Сибири.

Чтобы разобраться в технологии, Теряева заказала несколько вариантов корейской и китайской сыворотки и отдала в московскую лабораторию Doka Lab. Там определили, что в составе азиатских продуктов присутствует до десяти побочных компонентов — ароматизаторов и масел. Предпринимательница решила убрать все лишнее и оставить только слизь улиток и воду, чтобы контролировать концентрацию действующего вещества.

Самостоятельно разводить улиток в России сложно, климат не тот, объясняет Андрей Теряев. Поэтому сырье закупали в Китае, где этот вид производства поставлен на поток. Чтобы добыть слизь, улиток кладут на специальный вибрирующий стол. Моллюски реагируют на движение и выделяют секрет, который затем собирают работники фабрики. Производители уверяют, что этот компонент делает кожу более эластичной, увлажняет и питает ее.

На разработку формулы (85% — концентрат слизи, 15% — вода) и производство первой партии сыворотки «Бодитон» в начале 2016 года Теряевы потратили око-

ло 500 тыс. руб. Продажи запустили на порталах совместных покупок, женских форумах, в собственном интернет-магазине и на партнерских площадках, которым уже поставляли другие свои товары. Экзотика пошла хорошо: выручка компании в 2016 году достигла 27,6 млн руб., из которых 1,38 млн руб. принесла сыворотка из слизи.

Сегодня продукция «Бодитон» продается в двух десятках онлайн- и офлайн-магазинов по всей стране. За прошлый год выручка компании составила 51,6 млн руб., прибыль — 7,8 млн руб., за первые шесть месяцев текущего — уже 43 млн и 5,6 млн руб. соответственно. Почти две трети дохода приносят продажи на Wildberries и Ozon. Большинство затрат уходит на сырье для косметики, аренду помещений и оплату 16 сотрудников.

В классическую интернет-рекламу супруги уже давно не верят — разве что проводят конкурсы среди подписчиков в соцсетях. Зато верят в нумерологию и считают, что магия чисел помогает им в бизнесе. «Мы, например, никогда не используем в ценниках цифры 4 и 5. Цифра 4 в китайской традиции означает смерть, 5 — это негатив, отрицание. Так что ставить их можно только рядом — тогда получается отрицание смерти», — делится Мария Теряева.

Сейчас у супругов пятеро сыновей — по два мальчика у каждого от предыдущих браков и один общий сын. Недавно они всей семьей переехали в Москву, чтобы контролировать поставки в партнерские магазины в столице. Часть производства и складов компании «Бодитон» по-прежнему работает в Новосибирске, часть продукции изготавливается в московской компании Doka Lab. В ближайших планах основателей — выходить на зарубежные рынки и разрабатывать новые виды косметики, в том числе на основе забытых советских технологий. ■

благодаря нераспроданным остаткам товара, но Мария понимала, что это ненадолго.

**Золотые ступни**

Мария и Андрей познакомились на тренинге личностного роста и почти сразу же стали жить вместе. Зимой 2014 года супруги решили «перезагрузиться» и отправились в отпуск в Таиланд. В одном из спа-центров они увидели необычную жидкость для педикюра, которая моментально отшелушивала ороговевший слой кожи на ступнях и действовала не хуже салонного мастера. «Из-за языкового барьера состав нам объяснить так и не смогли, но нас это не остановило», — вспоминает Теряева. Вместе с супругом они решили наладить производство аналогичного продукта в России.

Чтобы узнать секрет тайской жидкости, Теряевы привезли тюбик с собой и отдали на экспертизу в новосибирскую лаборато-

## Транспорт Москвы: возможности для малого бизнеса

### Мнение эксперта



Владимир Платонов  
МТПП

За несколько лет в Москве коренным образом изменилась ситуация с такси: на место «бомбил» пришли машины, имеющие характерную окраску и опознавательные знаки. Благодаря принятым в том числе по инициативе нашей Гильдии такси поправкам в законодательство, появились четкие требования к таксомоторным паркам, водителям, внешнему виду автомобилей. С приходом на рынок агрегаторов

вызвать такси можно быстро и дешево. Вместо 6 тысяч официальных таксомоторов 5-7 лет назад в Москве теперь их более 70 тысяч. Но теперь для того, чтобы заработать минимальную сумму, на которую можно прокормить семью, шофер вынужден перерабатывать. В результате — на дорогах опять появляются нелегалы, растет число аварий с участием машин такси. Сейчас мы совместно с Гильди-

ей по такси МТПП готовим поправки в федеральный закон, которыми мы хотим сделать агрегаторы полноправными участниками процесса, а значит нести ответственность за то, чтобы нелегалы не смогли получать через них заказы.

2018 год. Реклама. 18+



## Умный город — безопасный город

### Мнение эксперта



Дмитрий Галочкин  
МТПП

Биометрическая идентификация, видеонаблюдение с функцией распознавания лиц, инновационные системы контроля доступа в государственные и общественные учреждения — эти технологии уже работают в мегаполисах по всему миру.

Конечно, НСБ, как одна из передовых отраслей в сфере безопасности, анализирует, тестирует и внедряет современные

разработки. Однако наряду с этим мы отмечаем, что в будущем центральное место все-таки отведено человеку, который будет управлять и контролировать работу этих систем. Именно поэтому основной темой форума НСБ «Безопасная столица», который на днях прошел на площадке выставки «Say Future: Security» по инициативе Гильдии НСБ Московской торгово-промышленной палаты и ООПН «Безопасная

столица», стала тема развития кадрового потенциала отрасли.

Для справки: сегодня в НСБ занято порядка 3 млн. человек, и с каждым годом эта цифра растет. Поэтому мы понимаем, что с развитием отрасли нам необходимо серьезно работать над совершенствованием системы подготовки кадров.

\*СейФьючер: Секьюрити

2018 год. Реклама. 18+

