



RBC.RU  
ежедневная  
деловая газета

Предпринимательство

Как самый успешный  
бизнесмен Тайваня ходил  
в большую политику



ТЕРРИ ГОУ,  
глава Foxconn

Фото: Tomohiro Ohsumi/Bloomberg

→ 14

Экономика Какие последствия может  
иметь сокращение теневого сектора

→ 2

ТЭК «Газпром нефть» начала применять  
новые модели менеджмента на своей сети АЗС

→ 7

# Бюджетные плоды открытого неба



Три европейских ЛОУКОСТЕРА подали заявки  
на полеты ИЗ ПУЛКОВО.

→ 9



В числе авиакомпаний, подавших заявку на маршруты из Пулково, — крупнейший лоукостер Европы Ryanair. Ранее он не осуществлял полеты в Россию

Фото: Imago

## Экономика

**Власти говорят об идущем полным ходом ОБЕЛЕНИИ ЭКОНОМИКИ, но эксперты, опрошенные РБК, указывают на минусы этого процесса — принудительный ВЫВОД БИЗНЕСА ИЗ ТЕНИ может негативно влиять на экономический рост и ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ.**

КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ МОЖЕТ ИМЕТЬ СОКРАЩЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОГО СЕКТОРА

# Обеление с тенью сомнения

АННА ГАЛЬЧЕВА,  
ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
ИВАН ТКАЧЁВ

Финансово-экономические власти России заявляют о продолжающемся процессе обеления российской экономики — об этом говорят Минфин и Минэкономразвития, ФНС отчитывается о растущей эффективности администрирования налогов, а Банк России — о снижении объемов теневых операций.

Под выводом экономики из тени понимается вовлечение неформальной или теневой деятельности в регулируемый оборот — как следствие затронутые процессом работники и бизнес начинают платить налоги и сборы, чего раньше избегали.

Обеление позволяет собирать в казну больше денег с экономических агентов, но имеет и обратную сторону — тормозит экономический рост, говорят экономисты, опрошенные РБК. Обеление зарплат — одна из причин падения реальных располагаемых доходов населения, признало Минэкономразвития.

**БОЛЬШЕ НАЛОГОВ В КАЗНУ** С 2013 по 2017 год налоговые поступления в консолидированный бюджет (федеральный и региональные) выросли почти на 60%, хотя ставки основных налогов в этот период не менялись, говорится в аналитическом обзоре ФНС. В реальном выражении рост налоговых поступлений составил 19,9%, а накопленный за пять лет рост ВВП — лишь 1,2%, отмечает ведомство.

По оценкам ФНС, только в 2017 году около 390 млрд руб. поступило в бюджет исключительно за счет более качественного администрирования налогов. «Это дополнительные доходы, полученные благодаря работе налоговых органов по обелению экономики с использованием инструментов дистанционного цифрового контроля и мониторинга налоговой среды», — подчеркивается в обзоре. Глава ФНС Михаил Мишустин сообщил, что за январь—ноябрь 2018 года уже 407 млрд руб. поступлений было достигнуто за счет эффекта обеления.

Минфин заявляет, что в 2019 году работа по повышению собираемости налогов и улучшению их администри-

“ Любое обеление в настоящем моменте, когда нет высоких темпов экономического роста, означает дополнительное изъятие средств из потребления в пользу государства

ПРОРЕКТОР АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
АЛЕКСАНДР САФОНОВ

рования будет сконцентрирована в том числе на расширении базы зарплатных налогов с обелением теневых зарплат.

### СОКРАЩАЕТСЯ ЛИ ТЕНЕВОЙ СЕКТОР

По данным Росстата, скрытый фонд оплаты труда в 2018 году составил более 13 трлн руб. (12,6% ВВП). Сюда входят зарплаты в конвертах в официальном секторе (когда часть заработка выдается сотруднику мимо кассы), зарплаты у индивидуальных предпринимателей и физлиц, а также доходы самозанятых. Сокращение доли скрытых зарплат в ВВП наблюдается каждый год с 2014–2015 годов, но в разные годы фиксировалась и меньшая доля серых зарплат.

В неформальном секторе, по данным Росстата, заняты 15,25 млн человек (21,3% всех занятых в экономике). Власти сейчас проводят эксперимент с регистрацией и упрощенным налогообложением самозанятых в Москве, Подмосковье, Калужской области и Татарстане. В будущем режим могут распространить на регионы-доноры и города-миллионники.

В целом доля ненаблюдаемой экономики (теневое и неформальное производство) в российском ВВП тоже сокращается, если верить официальным данным. Объем скрытой экономики в 2017 году (последние данные Росстата) составил 12,7% ВВП — против 13,8% ВВП



в 2014 году. Росфинмониторинг, использующий свою методологию оценки, также фиксирует сокращение объемов теневой экономики — до 20% ВВП в 2018 году по сравнению с 28% в 2015–2016 годах.

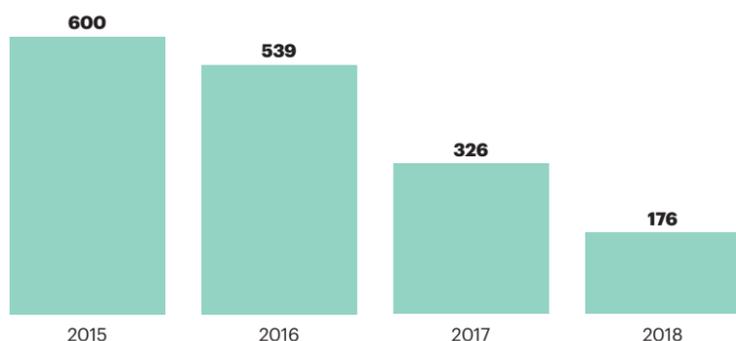
Правда, некоторые эксперты считают, что говорить об обелении рынка труда пока рано. Проректор Академии труда и социальных отношений Александр Сафонов указывает, например, на ряд недавних тенденций по уходу работников в тень.

- Неиндексация пенсий работающих пенсионеров привела к тому, что многие из них предпочли неформальную занятость без оформления трудового договора.
- Компании, вынужденные выживать в сложной экономической ситуации, переходят на неформальные трудовые отношения: сотрудники оформляют ИП или регистрируются как самозанятые.
- Наличный оборот никуда не делся, но стал намного дороже.

«Борьба за обеление экономики одновременно приводит к тому, что появляется все

↑ По словам главы ФНС Михаила Мишустина (на фото справа), за январь—ноябрь 2018 года за счет эффекта обеления в бюджет поступило 407 млрд руб. В этом году ведомство Антона Силуанова сконцентрируется на расширении базы зарплатных налогов

**Объем сомнительных операций по обналичиванию средств в России, млрд руб.**



Источник: Банк России

Фото: Александр Астафьев/РИА Новости



больше стимулов как у работников, так и у работодателей противостоять этому», — утверждает Сафонов.

#### ОБНАЛИЧКИ СТАНОВИТСЯ МЕНЬШЕ

Финансовый сектор активно выходит из тени, главным образом за счет борьбы ЦБ с банками, которые могли быть задействованы в незаконных схемах по обналичиванию, отмечает экономист по России и СНГ «Ренессанс Капитала» Софья Донец. По ее словам, активная зачистка банковского

сектора началась в 2013 году с принудительного закрытия Мастер-банка.

С тех пор объемы сомнительных операций последовательно снижаются. Если по итогам 2015 года ЦБ оценивал рынок обналичивания в 600 млрд руб., то в 2017 году — уже в 326 млрд, а в 2018 году — в 176 млрд руб.

Сжатие рынка привело к резкому росту ставок за незаконное обналичивание, говорит Донец. По ее данным, комиссия за эту услугу выросла примерно в три раза. В апреле зампред ЦБ Дмитрий Скобелкин говорил, что средняя комиссия за незаконное обналичивание в России составляет 14–15%.

#### ЗАРПЛАТЫ РАСТУТ, ДОХОДЫ ПАДАЮТ

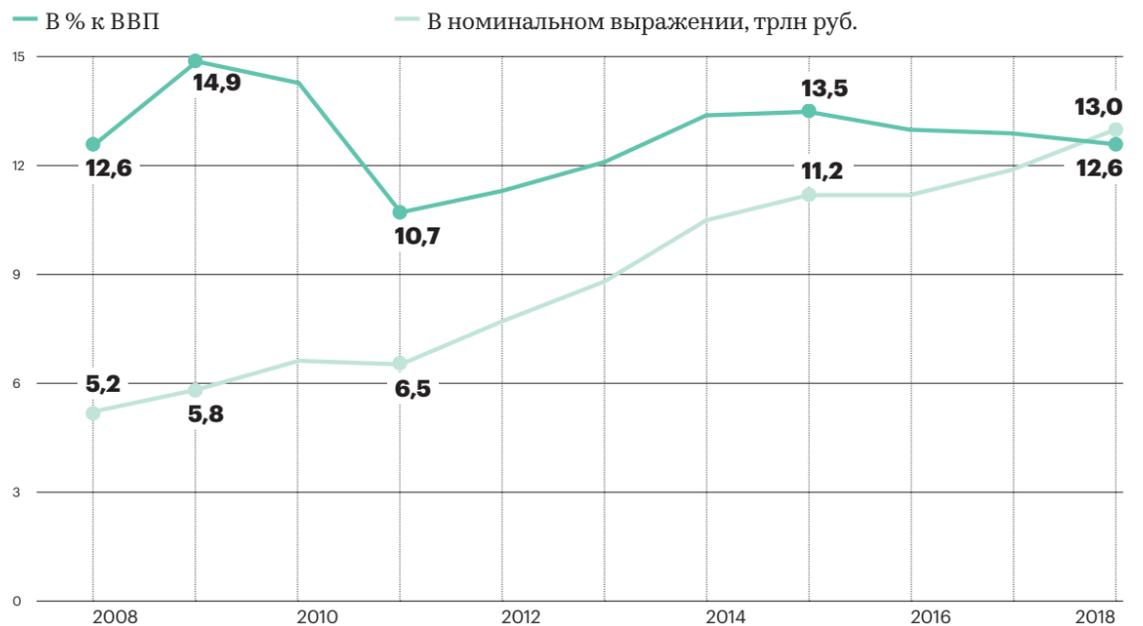
Об обелении экономики говорит расщепление динамик реальных располагаемых доходов и зарплат, указывает Донец. «Зарплаты чувствуют себя хорошо, у них хорошая динамика, довольно устойчивая на протяжении последних лет. Реальные располагаемые доходы при этом отстают и остаются в отрицательной зоне», — отмечает она.

- По данным Росстата, в первом полугодии 2019 года реальные располагаемые доходы россиян снизились на 1,3% в годовом выражении.
- Реальные зарплаты за тот же период увеличились на 1,9%.
- В целом реальные располагаемые доходы падают год от года: с 2014 года они упали на 8,3% и в 2019 году, по прогнозу Минэкономразвития, вновь почти не вырастут.

Сокращение реальных располагаемых доходов происходит, в частности, в результате процесса обеления, признает Минэкономразвития — на этом фоне растут платежи по налогу на недвижимость и по НДФЛ, которые учитываются в реальных доходах со знаком минус.

Соответственно, в структуре реальных доходов «прочие» доходы, куда попадают серые зарплаты и скрывающиеся от налогообложения предпринимательские доходы, снижаются. «Чем больше работодатель платит социальных налогов, чем меньше несет работнику в конверте, тем больше у него

#### Как менялся объем скрытого фонда оплаты труда\*



\* Росстат вычисляет оплату труда и смешанные доходы, не наблюдаемые прямыми статистическими методами, как разницу между всеми выплатами населению и всеми расходами населения.

Источник: Банк России

убывает возможность получения прибыли», — рассуждает Донец. По информации Росстата, доля «прочих» доходов населения планомерно сокращается — с 17,4% в 2015 году до 12,8% в прошлом году.

#### «ДИЕТА» ДЛЯ ЭКОНОМИКИ

Процесс вывода бизнеса из тени — неизбежный сдерживающий фактор экономического роста, считает Донец, но насколько это сдерживает рост, сказать не берется.

Обеление — это изменение правил игры для бизнеса в конечном счете в лучшую сторону, отмечает она. «Но на период перестройки это отнимает от роста. Когда надо похудеть, вы сидите на строгой диете, вам надо привыкнуть к этому — и этот период для вас суровый. Потом вы, конечно, заживете лучше, чем жили раньше», — резюмирует Донец.

«Любое обеление в настоящем моменте, когда нет высоких темпов экономического роста, означает дополнительное изъятие средств из потребления в пользу государства. Поэтому это еще в большей степени подрывает потребительский спрос», — утверждает Сафонов.

Однако в долгосрочной перспективе экономический рост невозможен без вывода бизне-

са и занятых из тени, уверена руководитель направления фискальной политики Экономической экспертной группы Александра Суслина.

«Ужас теневой экономики заключается в том, что наличие этой тени создает неравные конкурентные условия для всех экономических агентов. Получается, что те люди, которые работают всерую, имеют явное конкурентное преимущество по сравнению с теми, кто пашет и платит налоги», — говорит она. В итоге, если государству нужно повысить расходы, все налоговое бремя ложится на плечи честных налогоплательщиков.

#### ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА НЕ ВСЕГДА ПЛОХО

Некоторое обеление экономики происходит лишь за счет усиления налогового администрирования, считает главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. Перестали действовать некоторые нелегальные схемы, которые прежде работали. «В частности, внедрение онлайн-касс повысило собираемость НДС и, действительно, теневой оборот сократило. Но я не знаю, не возникает ли каких-то других альтернативных сегментов», — уточняет она и допускает, что в итоге объем обеления не так уж велик.

Одна из заявленных мер правительства по борьбе с уклонением от налогов — предстоящая в 2021 году отмена единого налога на вмененный доход (ЕНВД), напоминает руководитель экспертного центра при бизнес-омбудсмене Анастасия Алехнович: «По оценкам Института экономики роста им. Столыпина, после этого около 1,1 млн предприятий, находящихся на ЕНВД, могут закрыться» — по малой экономике будет нанесен удар во имя собираемости налогов. ■

#### ВЫСОКИЕ НАЛОГИ НА ТРУД

Россию отличает высокая совокупная ставка налогов на труд — 36,4% от коммерческой прибыли предприятия среднего размера (данные ежегодного исследования Всемирного банка и PwC «Paying Taxes»). В мире этот показатель составляет в среднем лишь 16,1%. Для сравнения, в Казахстане ставка налогов на труд — 11,3%, в США — 9,8%, в Канаде — 12,6%, Германии — 21,5%, Великобритании — 10,8%.

Работник в России платит налог на доходы физических лиц (НДФЛ) — 13%, он удерживается работодателем при выплате зарплаты. Еще 30% с зарплат работодатель перечисляет в страховые фонды:

- 22% — в Пенсионный фонд России;
- 2,9% — в Фонд социального страхования;
- 5,1% — в Фонд обязательного медицинского страхования.

В 2017 году Минфин предлагал провести так называемый налоговый маневр — повысить НДС с 18 до 22% и одновременно снизить ставку страховых взносов с 30 до 22%, чтобы сократить налоги на труд и мотивировать работодателей перестать платить зарплату в конвертах. Но впоследствии от идеи отказались, ограничившись только повышением НДС до 20%.

# 1,3%

на столько в годовом выражении упали реальные располагаемые доходы россиян в первом полугодии 2019-го, согласно данным Росстата

## Экономика

РОССИЯ ВПЕРВЫЕ ПОЛУЧИЛА КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ ОТЕЧЕСТВЕННОГО АГЕНТСТВА

# АКРА сказала «А»

ПАВЕЛ КАЗАРНОВСКИЙ,  
ИВАН ТКАЧЁВ

Первый суверенный рейтинг, который Россия получила от отечественного агентства, оказался на уровне А-, то есть выше, чем данные S&P, Fitch и Moody's. Экономисты считают это оправданным.

Рейтинговое агентство АКРА, созданное в 2015 году по инициативе ЦБ, впервые присвоило России долгосрочный кредитный рейтинг. Рейтинг в иностранной валюте установлен на уровне А- со стабильным прогнозом, такой же — и в национальной валюте.

Рейтинг АКРА присвоен по международной шкале и соответствует нижней ступени высокого кредитного качества: вероятность дефолта у эмитента низкая, а платежеспособность высокая. Рейтинги от «большой тройки» (S&P, Moody's и Fitch), которые присваивались России с 1990-х, никогда не достигали высшей категории А. Западные агентства ухудшили оценку России в 2014 году, после введения санкций за присоединение Крыма. S&P и Moody's присвоили ей «мусорный» рейтинг, чем спровоцировали развитие отечественной рейтинговой отрасли, и отказались от такой оценки только в 2018 году.

### ЛУЧШЕ «ТРОЙКИ»

Рейтинг АКРА на две-три ступени выше рейтингов, присвоенных России иностранными агентствами. Сейчас рейтинг страны по версии S&P — BVB-, по версии Moody's — на уровне, соответствующем BVB-. Fitch оценивало Россию выше остальных глобальных агентств и не опускало рейтинг России до «мусорной» категории BB, сейчас он находится на уровне BVB. Таким образом, рейтинг от АКРА на две ступени выше рейтинга от Fitch и на три — от S&P и Moody's.

У России уже есть рейтинг категории А. По версии китайского агентства Dagong (последняя оценка — в 2017 году), он находится на уровне А со стабильным прогнозом, то есть даже выше, чем по вер-

сии АКРА. Японское рейтинговое агентство JCR последний раз поднимало российский рейтинг в 2018 году — до BVB-. Такой же рейтинг — от немецкого Score.

АКРА — первое из российских рейтинговых агентств, оценивших кредитоспособность России. Первым и пока единственным, помимо России, суверенным эмитентом, получившим оценку от АКРА, была Швейцария (AAA). Конкуренты АКРА — агентства «Эксперт РА», НКР и НРА — суверенный рейтинг России пока не присваивали.

НКР уже утвердило методологии для работы на российском рынке. «Вместе с тем мы изучаем возможность присвоения рейтингов по международной шкале с учетом требований нового стандартизированного подхода «Базеля III», — сказал РБК гендиректор агентства Кирилл Лукашук. Представитель НРА отказался уточнить планы по присвоению суверенного рейтинга, «Эксперт РА» не ответил на запрос РБК.

### ПОЧЕМУ А-

Аналитики АКРА пишут, что кредитный рейтинг России поддерживается на уровне А- за счет низкого уровня государственного долга страны и его устойчивой структуры. АКРА отметило эффективную монетарную политику России и ее скоординированность с фискальной.

Давление на рейтинг оказывают, в частности, низкий потенциал экономического роста, ограниченная диверсификация экспорта, непрозрачность обязательств правительства по отношению к ряду компаний госсектора, слабость институтов.

Аналитики АКРА также упомянули угрозу введения санкций, ограничивающих приток инвестиций, технологическое сотрудничество и торговлю

### ЗАЧЕМ НУЖНО ОТЕЧЕСТВЕННОЕ АГЕНТСТВО



Фото: Анатолий Жданов/Коммерсантъ

↑ Аналитическое кредитное рейтинговое агентство отметило, что кредитный рейтинг России поддерживается за счет низкого уровня госдолга и его устойчивой структуры. На фото: гендиректор АКРА Игорь Зелезецкий

«Уровень А- более оправдан в отношении России, чем рейтинги от международных агентств. Даже с учетом всех рисков политического характера

СТАРШИЙ ЭКОНОМИСТ OXFORD ECONOMICS  
ЕВГЕНИЙ СЛЕПЦОВА

После того как «большая тройка» рейтинговых агентств начала снижать рейтинги России, чиновники заговорили об их предвзятости. В 2015 году был принят закон «О деятельности кредитных рейтинговых агентств», согласно которому национальные кредитные рейтинги могут присваивать только агентства, получившие аккредитацию ЦБ и работающие в России как самостоятельные юрлица. S&P, Fitch и Moody's не стали проходить переаккредитацию по новому

с потенциальными зарубежными партнерами. Присвоение суверенного рейтинга не повлияет на уже имеющиеся рейтинги российских эмитентов по национальной шкале, отмечает представитель АКРА.

В базовой модели присвоения рейтинга АКРА учитывает 16 параметров, относящихся к макроэкономике, госфинансам, внешней позиции и институтам. Вес каждого из блоков составляет 25, 30, 22,5 и 22,5% соответственно. В модели АКРА самый большой вес присвоен индикатору «долговая нагрузка государства» — 19,5%, далее идут политическая стабильность и качество государственного управления (по 8,4%). Этот подход отличается от методик западных рейтинговых агентств, где институциональной силе присваивается больший вес.

### СВОИМ ВИДНЕЕ

Присвоение рейтинга на уровне А- — принципиально правильное решение, считает профессор «Сколково — РЭШ» Олег Шибанов. Россия — чистый кредитор остального мира, у нее большой профицит торгового баланса, существенный профицит бюджета, перечисляет экономист. Это «недовзвешивается крупными агентствами», полагает он. Трудно предположить, что Россия не сможет расплатиться с кредиторами в течение ближайших пяти лет, поясняет Шибанов.

«Я не удивлена, что российское агентство выставляет более высокий рейтинг, — говорит главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. — Российское агентство смотрит изнутри, исходя из сценариев развития, а международные агентства больше смотрят на сопоставимые показатели разных стран». Кроме того, для глобальных инвесторов могут быть одни приоритеты, для российских — другие, добавляет Орлова.

Уровень А- более оправдан в отношении России, чем рейтинги от международных агентств, сказала РБК старший экономист Oxford Economics Евгения Слепцова. Даже с учетом всех рисков политического характера и рисков, не связанных с макрофинансовым положением, суверенный риск России остается низким, уверена она. ■

# Как преодолеть дефицит отечественных плазматических препаратов крови

В понимании большинства из нас функция донора и цели взятия крови у человека сводятся к обеспечению кровью пациентов, пострадавших от кровопотери при операциях или чрезвычайных происшествиях, или страдающих заболеваниями крови.

При этом мало кто знает, что из компонентов крови, а точнее – из плазмы, производится целый ряд жизненно важных продуктов. Их список внушительный – это альбумины, иммуноглобулины – нормальные и специфические, факторы свертывания крови, протромбиновые комплексы (факторы крови в комбинации). Еще внушительнее перечень заболеваний, при которых эти препараты необходимы – шок, острая кровопотеря, заболевания печени, гнойно-септические заболевания, тяжелые инфекции, различные гемофилии и многие другие. Фактически, плазматические препараты незаменимы в случае ряда тяжелых заболеваний, при терапии послеоперационных состояний, в чрезвычайных ситуациях, военных конфликтах, при вспышках инфекционных заболеваний. И хотя в настоящее время существуют синтезированные аналоги факторов крови – так называемые рекомбинантные факторы, заменить собой факторы свертываемости из натуральной плазмы крови они в полной мере не могут.

Так, в соответствии с имеющимися исследованиями, риск развития ингибиторов при гемофилии А, являющегося основным терапевтическим осложнением, приводимым к увеличению затрат на лечение, у пациентов, получающих рекомбинантные препараты крови, значительно выше. По некоторым препаратам вероятность возникновения риска может быть до 87% выше, чем у пациентов, получавших плазматические факторы<sup>1</sup>. Основные же доводы сторонников использования рекомбинантных факторов о том, что препараты, полученные из плазмы крови человека, могут способствовать передаче инфекций, актуальны лишь в отношении производств 30-летней давности. Современные же производства, используя совершенные методы первичной и вторичной вирусной инактивации (т.е. каждый препарат проходит процедуру антивирусной обработки как минимум два раза), давно решили данную проблему. Так, с конца 80-х годов не было зафиксировано ни одного случая попадания вируса в препарат, что лишает приверженцев рекомбинантных продуктов возможности использовать данный аргумент в пользу синтетических продуктов.

Сейчас компании, которые занимаются разработкой и производством препаратов крови, большое внимание уделяют получению новых лекарств и расширению их линейки, которая используется при большом количестве заболеваний.

Однако, несмотря на стратегическую важность препаратов из плазмы крови человека, подавляющий объем плазматических лекарственных препаратов поставляется в Российскую Федерацию из-за рубежа. Объем импорта составляет по ряду препаратов до 100% от российского рынка, и создание российского производства препаратов крови является одним из приоритетных направлений программы импортозамещения, обеспечения национальной безопасности граждан России.

К сожалению, отечественное производство на настоящий момент в значительной мере не способно обеспечить потребность российского рынка в плазматических препаратах как по причине отсутствия необходимых производственных мощностей и наличия освоенных современных технологий, так и отсутствия доступа к необходимому объему плазматических ресурсов, заготавливаемых станциями переливания крови. До настоящего времени недостаточное оснащение региональных станций переливания



крови, отсутствие современных технологий для заготовки плазмы для фракционирования, навыков взаимодействия с производителями являлось одним из факторов, сдерживающих развитие отечественных производственных компетенций в данном направлении. В результате отсутствия эффективного взаимодействия станций переливания крови в регионах и тех немногих производственных мощностей, что имеются, огромные ресурсы донорской крови, которые могли бы быть использованы для обеспечения граждан лекарственными препаратами, остаются невостребованными.

Именно поэтому в рамках федерального специального инвестиционного контракта (СПИКа), заключенного в сентябре 2018 года между Министерством промышленности и торговли Российской Федерации, Губернатором Рязанской области, АО «Фармимэкс», совместным предприятием швейцарской Octapharma и российской «Фармимэкс», и Обществом с ограниченной ответственностью «Скопинский фармацевтический завод», предусмотрено не только строительство собственно завода по производству лекарственных средств – производных плазмы крови человека, но и создание сети плазмоцентров на базе региональных станций переливания крови в ряде регионов России для обеспечения производства отечественным сырьем.

В рамках СПИК, швейцарская Octapharma, как один из мировых лидеров в области производства плазматических препаратов крови, обеспечит перенос новейших технологий на российскую производственную площадку. Функция же по созданию плазмоцентров, как устойчивой сырьевой базы для обеспечения производства препаратов крови федерального значения, возложена на АО «Фармимэкс», и в настоящее время компания ведет работы по реализации проекта в ряде регионов страны.

Помимо важности проекта в целом для обеспечения лекарственной независимости страны, интересен сам формат создания плазмоцентров, иллюстрирующий широту возможностей использования механизмов государственно-частного взаимодействия в здравоохранении. До недавних пор основной формой реализации ГЧП в здравоохранении являлось создание или переоснащение медицинских центров широкого или специализированного профиля, клиничко-диагностических лабораторий и хабов, где частный инвестор получает прибыль за счет участия в программе ОМС или оказания платных медицинских услуг населению. Однако проект, развивающийся во исполнение Специального инвестиционного контракта, иллюстрирует

возможности успешного применения механизмов государственно-частного партнерства в новом ключе.

Так, поскольку заготовка компонентов крови, включая плазму, находится на настоящий момент в исключительном ведении государственной системы здравоохранения, частному инвестору необходимо привлечь к процессу заготовки станцию переливания крови как бюджетное учреждение, обеспечивая ее новым помещением, необходимым оборудованием, расходными материалами. Также «Фармимэкс», обладая производственными компетенциями и заручившись технологической поддержкой Octapharma, обеспечивает станции современными технологиями и стандартами – поскольку заготовка плазмы хотя и является частью повседневной деятельности станций переливания, в контексте данного проекта превращается в деятельность по производству лекарственных средств, так как получаемый продукт – плазма человека для фракционирования – является фармацевтической субстанцией. В итоге, региональная станция с помощью профессионального в производственных вопросах АО «Фармимэкс» становится производителем субстанции для лекарственных средств, получая новое направление деятельности и увеличивая фонд оплаты труда. Для самого региона, несущего на себе все бремя содержания станций, проект, реализуемый «Фармимэкс», является немалой поддержкой, так как инвестор обеспечивает плазмоцентр при станции оборудованием «двойного назначения»: оно может использоваться как для заготовки плазмы в производственных целях, так и для выполнения «классического» государственного задания – обеспечения компонентами крови медицинских учреждений. В сочетании с обязательствами инвестора по технической эксплуатации, регион в долгосрочной перспективе высвобождает немалые ресурсы. По итогам реализации проекта выгоды получают все: персонал станции получает новый оплачиваемый фронт работ и приобретает новые компетенции, станция получает новое оборудование и помещения, регион – экономит средства и получает новый источник дохода, инвестор получает качественное сырье, доноры – больше возможностей для сдачи плазмы крови, пациенты – более доступные и современные лекарства. Государство же решает еще одну из проблем импортозамещения и национальной безопасности.

В конечном счете, на АО «Фармимэкс» возложена не легкая задача создания целой отрасли и вовлечения региональных станций переливания крови в производственный процесс в рамках программы импортозамещения. При этом реализуемая ими модель выглядит сбалансированной и эффективной.

## Международная политика

ОФИС ВЛАДИМИРА ЗЕЛЕНСКОГО ВЫСТУПИЛ С ИНИЦИАТИВОЙ НОВОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ДОГОВОРА

# Киев запросил целостность на сто лет

ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА,  
АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ

Помощник президента Украины Андрей Ермак предложил подписать новый международный договор, защищающий суверенитет и целостность Украины. РБК разбирался, зачем это Киеву, как отреагирует Москва и как это повлияет на минский процесс.

### ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ КИЕВ

Об инициативе подписать масштабный международный договор, защищающий суверенитет и территориальную целостность Украины, рассказал помощник президента Украины Андрей Ермак в интервью изданию «Левый берег».

«У нас есть идея, которая теперь звучит в разных переговорах, чтобы урегулирование ситуации закончилось подписанием масштабного международного договора, в котором бы приняли участие все самые крупные игроки... которые зафиксировали бы на годы, а лучше на столетия, наш суверенитет, территориальную целостность», — заявил Ермак.

По словам Ермака, участие в договоре должны принять США, Великобритания, Германия, Франция и Китай. Войдет ли в число участников Россия, он не уточнил.

Помощник Владимира Зеленского отметил, что считает необходимым создать на территории Украины штаб-квартиры международных организаций в качестве одного из элементов гарантии соблюдения договора, «поскольку у нас уже есть опыт неработающих документов и гарантий, под которые Украина сделала серьезные шаги, начиная с момента обретения независимости».

«Вопрос в том, чем мы наполним этот договор. Как юрист, при заключении соглашения я всегда смотрел на пункты, которые дадут мне возможность отстаивать свои права, в том числе в суде», — сказал Ермак, отметив, что в документе должны быть предусмотрены последствия несоблюдения договора.

Заявление прокомментировал ставший оппозиционером экс-президент Украины Петр Порошенко. «Сейчас говорят, что нам нужна мощная комплексная система безопасности, соглашение, которое бы надежно защищало интересы Украины. Было два надежных договора по безопасности: Вашингтонский договор и Варшавский договор», — написал Порошенко у себя в Twitter.

«Называется этот договор [который бы защищал интересы Украины] «НАТО». Подпишите, присоединитесь — и не нужно изобретать велосипед», — отметил экс-президент.

### ЗАЧЕМ ЭТО КИЕВУ

В понедельник Ермак был недоступен для комментариев — он вместе с Зеленским вылетел в США на заседание Генассамблеи ООН.

Команда Зеленского пытается креативно подойти к тексту

Предложение Андрея Ермака нереализуемо, более того, оно не снимает ключевого противоречия минских соглашений, вокруг которого ведутся споры, — вопроса о включении статуса Донбасса в Конституцию Украины, отметил украинский политолог Вадим Карасев

комплекса мер по выполнению минских соглашений, считает замдиректора Центра политической конъюнктуры Олег Игнатов. «Буквальное прочтение документа не устраивает Киев, потому что от него требуется закрепление особого статуса Донбасса на постоянной основе в Конституции Украины. В связи с этим периодически появляются идеи различных обходных маневров в виде международных договоров, которые должны закрепить обязательства сторон,

удовлетворить всех остальных переговорщиков и одновременно позволить Украине уйти от темы конституционной поправки», — объяснил он. Однако это предложение не пользуется поддержкой четверки.

Расширение действующих форматов непринципиально, уверен украинский политолог Владимир Фесенко. «Проблемы в переговорах связаны не с тем, есть там США или нет — они и так в них присутствуют, просто неофициально, а в позиции Москвы, которая настаивает на том, чтобы закон об особом статусе был зафиксирован в Конституции Украины», — считает он.

### КАКАЯ ПОЗИЦИЯ У РОССИИ

Владимир Зеленский, как и представители его администрации, уже не в первый раз высказывается за то, чтобы расширить «нормандский формат». Например, 8 июля украинский президент предложил Владимиру Путину провести встречу в Минске при участии США, Великобритании, Германии и Франции. Комментируя предложение Зеленского, министр иностранных дел России Сергей Лавров говорил, что существующий международный формат переговоров об Украине (то есть «нормандская четверка», в которую входят Россия, Украина, Германия и Франция) «уже согласован, имеет шанс в новых условиях продвигаться вперед, и важно не распылять внимание».

Официальный представитель МИД России Мария Захарова, комментируя заявление Ермака, сказала РБК, что новый формат никто не обсуждает.

На прошлой неделе ожидалось, что сторонам впер-

вые за долгое время удастся достичь конкретных договоренностей о выполнении минских соглашений. Встреча трехсторонней Контактной группы по урегулированию ситуации на востоке Украины прошла в Минске 18 сентября. Представители России, Украины и самопровозглашенных республик Донбасса должны были согласовать два принципиальных момента: график поэтапного разведения войск на юго-востоке Украины, а также единую редакцию «формулы Штайнмайера», предполагающей, что закон об особом статусе Донбасса должен вступить в силу после проведения в регионе выборов и в случае, если они будут признаны ОБСЕ честными и свободными.

Однако в последний момент, несмотря на предварительные договоренности, Киев отказался подписывать «формулу».

### ЧТО БУДЕТ С МИНСКИМ ПРОЦЕССОМ

Помимо идеи о новом международном договоре Ермак заявил, что Киев «никогда не допустит федерализации Украины». Он также отметил, что, «если взять минские соглашения, в таком виде он бы их не подписывал», а «особый статус ЛДНР не является предметом переговоров ни в Минске, ни в «нормандском формате».

Предложение Ермака нереализуемо, более того, оно не снимает ключевого противоречия минских соглашений, вокруг которого ведутся споры, — вопроса о включении статуса Донбасса в Конституцию Украины, отметил украинский политолог Вадим Карасев. «Минские соглашения — это тоже договор, и он подписан, проголосован в Совбезе ООН, хоть он и не содержит гарантий безопасности для Украины», — сказал эксперт.

Россия, скорее всего, будет продолжать настаивать на соблюдении этого уже подписанного договора, так же как Франция и Германия, уверен Карасев. «Минск остается договорно-правовой платформой для решения конфликта в Донбассе», — добавил Карасев. ■

### ■РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

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

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

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

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

**Медиа и телеком:** Анна Балашова  
**Банки и финансы:** Антон Фейнберг  
**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 Химшишвили

**Учредитель газет:** ООО «БизнесПресс»

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

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

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

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

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

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781; «Каталог Российской Прессы», подписной индекс: 24698; «Почта России», подписной индекс: П6776.  
Подписка в редакции: тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 2441  
Тираж: 80 000  
Номер подписан в печать в 22.00

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

Свободная цена

● Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

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

16+

Pro:

PRO.RBC.RU

Ретейл

→ 10

Туризм

→ 12

# БИЗНЕС

Сбербанк готовится запустить маркетплейс по продаже автомобилей

Что последует за ликвидацией старейшего турагентства Thomas Cook Group

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ» НАЧАЛА ПРИМЕНЯТЬ НОВЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА НА СВОЕЙ СЕТИ АЗС

## Раздавай и властвуй

Третья по размеру нефтяная компания России «Газпром нефть» **ПЕРЕДАСТ СОТРУДНИКАМ** в управление часть своих АЗС для стимулирования команды и **РОСТА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ** компании.

→ 8

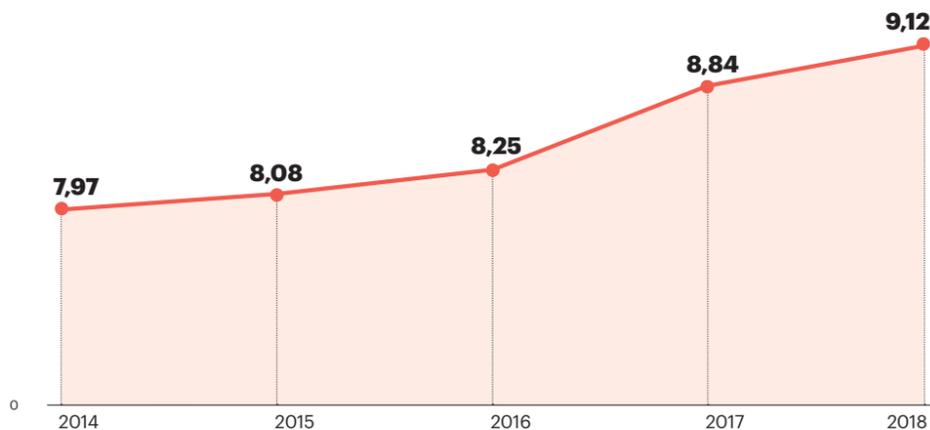


Модель развития, которую намерена использовать «Газпром нефть» для своих АЗС, распространена на Западе, отмечает эксперт: сделать из сотрудника хорошего управленца — обычная практика для западных компаний

Фото: Игорь Руссак/РИА Новости

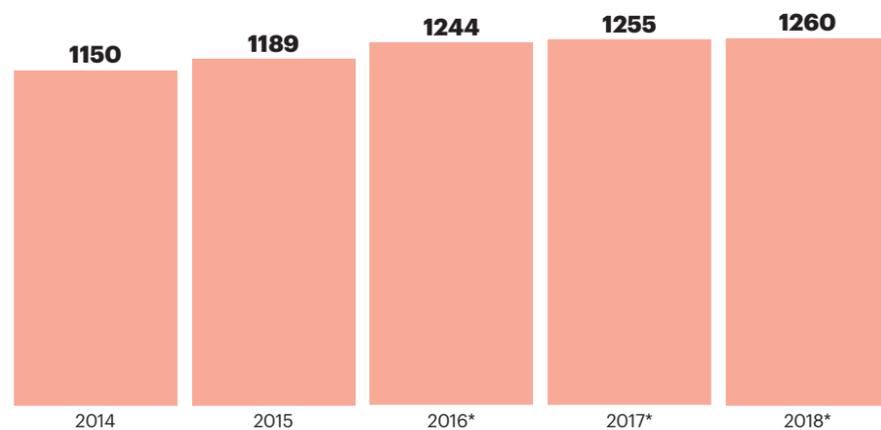
## Сеть АЗС «Газпром нефти» в России

Реализация топлива, млн т



Источник: «Газпром нефть»

Количество станций, шт.



\* С 2016 года данные приводятся с учетом франшизы.

← 7

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА,  
АЛИНА ФАДЕЕВА

### ЗАПРАВКИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

«Газпром нефть» до конца 2019 года планирует передать около трети своих АЗС в России в управление партнерам по трем моделям. Об этом сообщил директор по региональным продажам компании Александр Крылов в интервью журналу «Газпром» (компания контролирует «Газпром нефть»). Всего «Газпром нефть» владеет 1237 заправками в России (по данным отчетности компании по МСФО за первое полугодие 2019 года).

По словам Крылова, по состоянию на конец июня 2019 года «Газпром нефть» перевела 279 своих АЗС на три партнерские модели управления, а до конца 2019 года планирует передать 411 объектов. «Уже несколько лет назад мы начали пробовать партнерские модели управления АЗС: COFO (company owns, retailer operates — компания владеет, ретейлер управляет. — РБК), CODO (company owns, dealer operates — компания владеет, дилер управляет. — РБК) и SOPO (company owns, partner operates — компания владеет, партнер управляет. — РБК), что позволяет нам сокращать издержки, повышая эффективность АЗС», — отметил топ-менеджер.

По его словам, третья модель, SOPO, — мотивационная. «По SOPO мы привлекаем к управлению станцией независимых предпринимателей. Как правило, собственный персонал. Сотрудник чувствует личную ответственность за рост рентабельности конкретной АЗС и уже выступает индивидуальным предпринимателем», — сказал Крылов.

РБК запросил детали применения этой модели у пресс-службы «Газпром нефти».

Передача управления сотрудникам и партнерам — аналог франшизы: компания диктует финансовую политику, KPI, нормативы ведения бизнеса, а управленец занимается непосредственно бизнесом, рассказала председатель экспертного совета «Люди Реорле» Виктория Петрова.

Это обычная практика для западных компаний: взять сотрудника более низкого звена и сделать из него хорошего управленца, отметил аналитик Raiffeisenbank Андрей Полищук. Это принято даже в российском нефтегазе: сотрудник департамента, который вел конкретную сделку, может стать гендиректором объекта, которую купила компания, добавил он.

### ВЫГОДНЫЙ КОФЕ

Модель COFO предполагает, что АЗС бренда «Газпром нефть» находятся под управлением нетопливного ретейлера, который зарабатывает на продаже сопутствующих товаров. По этой модели «Газпром нефть» сотрудничает с компанией «Стопэкспресс» (бренд — Stopexpress). Магазины под ее брендом стали открываться на заправках «Газпром нефти» в Москве и Петербурге в начале 2018 года.

По словам Крылова, эта модель распространена в Европе. Например, BP в 2005 году начала сотрудничать с Marks & Spencer, которая открыла при заправках кафе M&S Simply Food. На сегодняшний день почти все заправки BP в Великобритании кобрендовые (280 из примерно 300), всего у BP 1100 заправок, которые работают в партнерстве с разными ретейлерами.

«В модели CODO станцией управляет профессиональный дилер, который получает топ-

“ Мы привлекаем к управлению станцией независимых предпринимателей. Как правило, собственный персонал. Сотрудник чувствует личную ответственность за рост рентабельности конкретной АЗС и уже выступает индивидуальным предпринимателем

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНЫМ ПРОДАЖАМ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ

ливо «Газпром нефти» и сильный бренд, а драйвером роста является реализация нефтепродуктов», — отметил Крылов. По его словам, подобные форматы станций распространены в США, где около 80% топлива продается при магазинах.

При этом кофе уже несколько лет оказывается более высокомаржинальным продуктом для продажи на АЗС, чем само топливо. Крылов сообщил, что за первые полгода 2019 года выручка от продажи кофе на АЗС «Газпром нефти» возросла на 16%, до 1,5 млрд руб. По данным компании, в 2018 году ее заправки выручили от продажи кофе более 3 млрд руб. (продав более 29 млн чашек кофе). В 2017 году компания получила от продажи кофе 2,7 млрд руб.

Такие формы партнерства и управления часто встречаются и на Западе, и в России: Coca-Cola давно не разливает напитки сама, а является только держателем формулы и общим концептуальным и финансовым центром, «Яндекс.Такси» и Uber, как правило, не владеют машинами: таксопарки и частные водители могут использовать ИТ-инфраструктуру этих компаний для оказания услуг пассажирам, напомнила Петрова. Но для российских госкомпаний это нераспространенная практика: у них более жесткие представления о том, как вести бизнес, заключила она.

Представитель ЛУКОЙЛа отказался от комментариев, в пресс-службе «Роснефти» не ответили на запрос РБК. ▀

279

своих АЗС «Газпром нефть» перевела на партнерские модели управления по состоянию на конец июня 2019 года, до конца 2019 года планирует передать 411 объектов

## Транспорт

**Крупнейший лоукостер в Европе RYANAIR, а также EASYJET и WIZZ AIR подали заявки на полеты из Пулково. Власти одобрили для аэропорта Петербурга СЕДЬМУЮ СТЕПЕНЬ «СВОБОДЫ ВОЗДУХА», которая позволяет летать в третьи страны.**

ТРИ ЕВРОПЕЙСКИХ ЛОУКОСТЕРА ПОДАЛИ ЗАЯВКИ НА ПОЛЕТЫ ИЗ ПУЛКОВО

# Бюджетные плоды открытого неба

МАРИЯ КОКОРЕВА

### КТО ПОЛЕТИТ ИЗ ПУЛКОВО

Три европейских лоукостера в августе 2019 года представили планы маршрутных сетей для полетов из международного аэропорта Пулково, в котором правительство в тестовом режиме откроет седьмую «свободу воздуха». Заявки поступили от ирландской Ryanair, британской EasyJet и венгерской Wizz Air, рассказал РБК гендиректор «Воздушных ворот Северной столицы» (ВВСС, оператор Пулково) Леонид Сергеев.

Седьмая степень «свободы воздуха» (или «открытого неба») позволяет авиакомпании перевозить пассажиров и грузы между двумя странами без посадки в стране ее регистрации. «То есть, например, ирландская авиакомпания может выполнять рейсы между Петербургом и городом в третьем государстве», — пояснил на прошлой неделе представитель вице-преьера Максима Акимова, курирующего транспорт.

«За счет этих лоукостеров к 2025 году мы планируем привлечь в Петербург до 6 млн [дополнительных] туристов в год», — сказал Сергеев. Он отметил, что заявку на полеты из Петербурга в США подавала еще одна авиакомпания из СНГ, но не стал уточнять ее названия. «Надо понимать, это те [авиакомпания], кто среагировал первыми до официального объявления инициатив [о введении в Пулково системы «открытого неба»]. На практике реальный спрос будет больше», — продолжает Сергеев. По данным оператора Пулково, за 2018 год за рубеж летали 7 млн пассажиров из Петербурга, за первое полугодие 2019 года — 3,2 млн человек.

Согласно предварительным планам маршрутов, иностранные лоукостеры планируют осуществлять перевозки круглогодично: распределение перелетов летом и зимой — 60 на 40% соответственно.

По словам Сергеева, переговоры с Минтрансом будут продолжаться. ВВСС уже направили в Минтранс сетку маршрутов в 33 страны. Согласно презентации оператора Пулково (есть у РБК), в рамках «открытого неба» аэропорт ожидает к 2025 году наибольший прирост пассажиров из Германии (514 тыс. пассажиров), Франции (496 тыс. человек), Великобритании (375 тыс.), Италии (357 тыс.) и Испании (343 тыс.). Источник в одном из профильных ведомств сказал РБК, что пока не получено разрешения от авиационных властей, договоренность авиакомпаний с аэропортом носит формальный характер и такие полеты невозможны.

РБК направил запросы в пресс-службы Ryanair, EasyJet и Wizz Air, а также представителю крупнейшего российского лоукостера «Победа».

Введение «открытого неба» позволит не только увеличить приток туристов в Санкт-Петербург, но и развить сегмент низкобюджетных перевозок, в том числе за счет упрощения оформления и снижения стоимости виз, продолжает

«Введение «открытого неба» позволит не только увеличить приток туристов в Санкт-Петербург, но и развить сегмент низкобюджетных перевозок, в том числе за счет упрощения оформления и снижения стоимости виз, считает глава оператора Пулково Леонид Сергеев

глава оператора Пулково. Это также позволит выполнить указ президента Владимира Путина об увеличении доли перелетов в обход Москвы до 50% от всего рынка.

Однако российские авиакомпании опасаются, что, поскольку Петербург у большинства туристов — сезонное направление, иностранные лоукостеры будут летать в Пулково только летом, забирая основной пассажиропоток, рассказал РБК источник, близкий к одной из компаний. «При этом зимой отечественные перевозчики уйти не смогут, им придется отрабатывать на этих направлениях, неся убытки», — добавил он.

«Мы категорически против предоставления иностранным компаниям режима «открытого неба» в Санкт-Петербурге без получения российскими компаниями аналогичных прав в государствах, перевозчики которых будут летать из Пулково в третьи страны», — сказал РБК менеджер другой крупной авиакомпании. По его словам, российские авиакомпании несут большие издержки, чем их иностранные конкуренты: они теряют время, а с ним и деньги из-за простоя самолетов в ожидании растаможки запчастей и агрегатов, а также должны оплачивать 70-дневные отпуска пилотам и бортпроводникам, в то время как

в ЕС отпуска пилотов и бортпроводников не превышают 28 дней.

### КТО ИЗ ЛОУКОСТЕРОВ ЛЕТАЕТ ИЗ РОССИИ

Популярность лоукост-перевозок в России набирает обороты. Как выяснил Сбербанк, за последний год россияне стали чаще выбирать компании с более низкой стоимостью базовых билетов. За год число респондентов, летающих лоукостерами, увеличилось вдвое — с 8% в июне 2018 года до 16% в июне 2019-го.

Усиливают свои позиции на рынке турецкая Pegasus Airlines, арабские flydubai и Air Arabia. По сравнению с первым кварталом 2019 года в июне число российских туристов, пользующихся услугами этих перевозчиков, выросло на 20%, до 40% от общего объема пассажиров лоукостеров, говорится в исследовании Сбербанка. Из международных низкобюджетных перевозчиков в России продолжают работать также венгерская Wizz Air, испанская Vueling и латвийская AirBaltic.

Однако большинство респондентов из исследования Сбербанка готовы летать авиакомпанией «Победа» (55%), практически единственным российским лоукостером. Компания была создана в 2014 году, а в мае 2018 года она впервые вошла в пятерку крупнейших в России, перевезя 7,1 млн человек. За первое полугодие 2019 года «Победа» обслужила 5,6 млн пассажиров.

Из Пулково «Победа» прекратила международные перелеты в январе 2019 года. Решение было принято из-за систематических задержек рейсов службами аэропорта, сообщил тогда РБК представитель авиакомпании. Как говорили РБК источники, задержки случались из-за вскрытия заблокированных кухонных отсеков воздушных судов компании. Поскольку перевозчик не кормит пассажиров, кухни на лайнерах демонтированы. В 2018 году лоукостер перевез в Санкт-Петербург 1,2 млн человек, из них 0,2 млн — за рубеж.

При этом чиновники не раз предъявляли претензии к перевозчику из-за агрессивного роста. В апреле 2018 года замминистра транспорта Александр Юрчик выступал против развития «Победы» на зарубежных рынках, объясняя, что ее главная задача — перевозка пассажиров по России. В ответ на это гендиректор «Победы» Андрей Калмыков заявлял, что лишь выполняет указания своего акционера — «Аэрофлота», а пассажир, по его словам, должен иметь возможность летать дешево не только по России, но и за рубеж. В середине августа 2019 года стало известно, что руководитель Федеральной антимонопольной службы Игорь Артемьев призвал ограничить число международных рейсов «Победы». ■

### КАК ИНОСТРАННЫЕ ЛОУКОСТЕРЫ УХОДИЛИ ИЗ РОССИИ

В конце марта 2016 года с российского рынка ушел один из главных западных лоукостеров — британская авиакомпания EasyJet. Решение было принято в связи с падением спроса на международные рейсы на фоне девальвации рубля.

В 2015 году с российского рынка ушел немецкий лоукостер AirBerlin из-за снижения спроса на перелеты из России. Перевозчик выполнял два ежедневных рейса: Москва — Берлин и Москва — Дюссельдорф — и пять рейсов в неделю

Калининград — Берлин. До этого из России ушли такие авиакомпании, как китайская Cathay Pacific, тайская Thai Airways и немецкая Eurowings. Ирландский перевозчик Ryanair до сих пор не осуществлял полеты в Россию.

## Ретейл

КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ БАНК ЗАПУСКАЕТ ОНЛАЙН-СЕРВИС ПО ПРОДАЖЕ АВТОМОБИЛЕЙ

# Сбербанк выруливает на новый маркетплейс

**СБЕРБАНК** планирует запустить маркетплейс по ПРОДАЖЕ НОВЫХ И ПОДДЕРЖАННЫХ АВТОМОБИЛЕЙ, рассказали источники РБК. Он будет похож на сервис «ДомКлик», который позволяет купить недвижимость и оформить ипотеку онлайн.

ЕВГЕНИЯ ЧЕРНЫШОВА,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО,  
АННА БАЛАШОВА

Сбербанк планирует запустить маркетплейс по продаже автомобилей, рассказали РБК два источника, знакомых с ходом переговоров по созданию сервиса.

В настоящее время банк ведет переговоры с крупнейшими игроками рынка, предлагая им присоединиться к проекту, говорит собесед-

ник РБК. Маркетплейс должен объединить основных участников, подтвердил второй источник, добавив, что на сайте будут продаваться как новые, так и поддержанные автомобили. «Сервис создается по аналогии с «ДомКлик» (портал по продаже и аренде квартир, входит в экосистему Сбербанка. — РБК)», — уточнил второй собеседник.

О переговорах знают и два источника РБК на авторынке. «Сбербанк действительно хочет заняться этим рынком, так как он огромный и к тому

же продажа вторичных автомобилей гораздо стабильнее, чем новых, поскольку не зависит от курса иностранной валюты», — объясняет один из них. По словам другого, проект завязан на «дочку» Сбербанка — Сетелем Банк, который специализируется на автокредитовании. «С ними была встреча, но обсуждение совсем предварительное, о сотрудничестве речи пока не идет», — сказал он.

В приложении Сбербанка («Сбербанк Онлайн») уже можно подать заявку на ав-

«Создание маркетплейса по продаже автомобилей укрепит позиции Сбербанка как финансового супермаркета»  
СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР  
ДЕПАРТАМЕНТА  
УПРАВЛЕНИЯ  
РИСКАМИ «ДЕЛОЙТ»,  
СНГ СЕРГЕЙ  
ГРИШУНИН

токредит. По словам одного из собеседников РБК, там же появится каталог автомобилей — предположительно, из «Авто.ру».

Представитель Сбербанка отказался от комментариев.

## ЗАЧЕМ СБЕРБАНКУ АВТОРЫНОК

Создание маркетплейса по продаже автомобилей укрепит позиции Сбербанка как финансового супермаркета — места, где можно не только купить товар, но и получить финансирование, зарегистрировать сделку, застраховать товар и т.д., говорит старший менеджер департамента управления рисками «Делойт», СНГ Сергей Гришунин. После запуска сервиса Сбербанк сможет получать устойчивый комиссионный доход, а также увеличит доходы от продажи дополнительных финансовых услуг — например, таких как страхование, отмечает эксперт.

«После создания этого маркетплейса Сбербанк будет «покрывать» три основных ключевых рынка: рынок потребительских товаров (через «Беру»), рынок недвижимости (через «ДомКлик») и рынок дорогих товаров длительного пользования (автомобилей). Кто первым это сделает — тот соберет максимальные сливки и прибыль», — подчеркнул Гришунин.

Сбербанк может стать конкурентом не для автодилеров, а для онлайн-площадок, которые являются посредниками между покупателями и про-

Проект	Сервис по продаже автомобилей
ИНИЦИАТОР	Сбербанк
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	Развитие нефинансовых сервисов в рамках экосистемы Сбербанка
СУТЬ ПРОЕКТА	По мнению эксперта, за счет запуска маркетплейса Сбербанк укрепит позиции в роли кредитора физических лиц, позволит получить устойчивый комиссионный доход, а также увеличить доходы от продажи дополнительных финансовых услуг — например, таких как страхование. Сбербанк будет «покрывать» три основных ключевых рынка: потребительских товаров (через «Беру»), недвижимости (через «ДомКлик») и дорогих товаров длительного пользования (автомобилей)
ОБЪЕМ РЫНКА ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ	1,63 млн новых и 425,5 тыс. поддержанных машин в 2018 году
ПОРТФЕЛЬ АВТОКРЕДИТОВ БАНКА «СЕТЕЛЕМ» («ДОЧКИ» СБЕРБАНКА)	116 млрд руб. в 2018 году
РАЗМЕР ИНВЕСТИЦИЙ	Неизвестен, однако в похожий проект — маркетплейс «Беру» — Сбербанк вложил 30 млрд руб., или 50% его стоимости

## ПРИМЕР «ДОМКЛИК»

Сервис «ДомКлик», запущенный в 2017 году, — это витрина агентств недвижимости и каталог жилой и коммерческой недвижимости от застройщиков, аккредитованных Сбербанком. На портале можно найти квартиру, подать заявку и оформить ипотеку, провести правовую экспертизу, оформить электронную регистрацию сделки. Оплатить покупку можно как наличными, так и безналичным

способом с помощью сервиса безопасных взаиморасчетов от Сбербанка, не посещая его отделение. По данным Сбербанка, портал занимает первое место на рынке онлайн-сайтов для поиска жилья по числу объявлений о продаже вторичных квартир. По месячной аудитории «ДомКлик» занимает третье место — через него выдается каждая вторая ипотека в Москве и 25% по всей России.



← У Сбербанка (на фото: президент и председатель правления Герман Греф) уже есть положительный опыт работы на авторынке — его дочка «Сетелем» специализируется на автокредитовании и пятый год подряд лидирует по объему выдачи заемных средств на покупку машины

Фото: Дмитрий Азаров/Коммерсантъ

давцами, считает президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры» Олег Мосеев. Сейчас в онлайн в основном покупают подержанные автомобили, отмечает он.

Размер инвестиций в новый сервис будет зависеть от его масштабов и накопленного опыта по созданию других маркетплейсов, предполагает Гришунин: например, в «Беру» Сбербанк вложил 50% его стоимости — около 30 млрд руб. (вторую часть вложил «Яндекс»).

Сбербанк уже дает возможность взять автомобиль онлайн — но пока только в лизинг.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РЫНКА

Рынок онлайн-продаж автомобилей показывает стабильный рост уже два года: успешнее идут продажи подержанных авто, поскольку на вторичном рынке работают онлайн-аукционы, говорит директор по продажам «Авилон.Автомобили с пробегом» Антон Демкин. У «Авилона» онлайн-продажи подержанных автомобилей занимают 20% от онлайн-продаж автомобилей в целом, а в среднем по рынку эта доля ниже у тех компаний, у которых нет аукциона, добавил он.

«Новые авто имеют больше шансов для продаж онлайн, чем автомобили с пробегом», — отмечает гендиректор ГК «АвтоСпецЦентр» Денис Петрунин. При покупке новых автомобилей само качество товара определено и гарантировано производителем, а перед покупкой авто с пробегом клиенту требуется лично осмотреть автомобиль для определения финальной цены и условий сделки, отмечает он.

Роста на рынке продажи новых автомобилей сейчас нет. «После шести месяцев 2019-го мы видим рынок, который уменьшился на 2,4% по сравнению с прошлым годом, а второй квартал стал более трудным, чем первый», — сказал РБК председатель комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер. АЕБ прогнозирует, что по итогам 2019 года продажи новых автомобилей в лучшем случае останутся на уровне 2018 года, но не превысят его.

«На рынке с каждым годом увеличивается доля онлайн-

Российский рынок онлайн-продаж показывает стабильный рост уже два года. Успешнее идут продажи подержанных автомобилей, поскольку на вторичном рынке работают онлайн-аукционы

ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ «АВИЛОН. АВТОМОБИЛИ С ПРОБЕГОМ» АНТОН ДЕМКИН

сделок, так как появляются новые формы бронирования и оплаты: возможность забронировать автомобиль по интернету, возможность оплаты картой, по QR-коду или ссылке по СМС, которая приходит клиенту на телефон. По прогнозам компании, доля онлайн-продаж автомобилей в России будет расти ежегодно, но прогрессия будет неравномерной. В среднем можно ожидать рост в пределах 7–10%», — отмечает Антон Демкин.

Сбербанк пока не вел переговоры с ГК «АвтоСпецЦентр», сказал Петрунин, но автодилер готов рассмотреть условия проекта. Гендиректор CarPrice Денис Долматов не ответил на вопрос, обращался ли к компании Сбербанк, но сообщил, что CarPrice «открыта к сотрудничеству со всеми компаниями, заинтересованными в том, чтобы рынок подержанных автомобилей стал более удобным, прозрачным и безопасным».

«Авилону» запрос от Сбербанка пока не поступал, сообщили РБК в пресс-службе группы. Представители «Авторы», Avito и «Рольф» отказались от комментариев. ■

## АВТОМОБИЛЬНАЯ «ДОЧКА»

На автокредитовании специализируется Сетелем Банк, «дочка» Сбербанка и французского BNP Paribas: он пятый год подряд лидирует по объему выдачи заемных средств на покупку автомобиля. В 2018 году объем автокредитов, выданных «Сетелемом», составил 86,2 млрд руб., что на 19,2% больше показателя

2017 года. Автокредитный портфель банка вырос на 15,1% и составил 116 млрд руб.

Согласно данным аналитического агентства «Автостат», в 2018 году количество легковых автомобилей с пробегом, выставленных на продажу, составило 5,4 млн, новых легковых автомобилей — 1,6 млн.

## Туризм



← Генеральный директор Thomas Cook Group Питер Фанкхаузер принес извинения «миллионам клиентов, тысячам сотрудникам, поставщикам и партнеров»

Фото: Imago

## Почему группа объявила о ликвидации?

В последние годы бизнес Thomas Cook Group был убыточным, и холдингу все сложнее становилось обслуживать свои кредиты. Выручка холдинга в предыдущем финансовом году, закончившемся 30 сентября 2018 года, достигла £9,6 млрд, чистый убыток — £163 млн. Аналогичные показатели за первые шесть месяцев текущего финансового года — £3 млрд, чистый убыток — £1,4 млрд. Общие обязательства на конец предыдущего финансового года и первого полугодия 2019-го — £6,3 млрд.

Чтобы исправить ситуацию, совет директоров группы этим летом договорился со своим крупнейшим акционером — китайской Fosun — и банками-кредиторами о докапитализации. Они вместе должны были инвестировать в группу £700 млн, что позволило бы группе пережить зимний сезон 2019/20 года. Докапитализация подразумевала, что доля китайской Fosun, у которой на конец 2018 финансового года было 13% акций Thomas Cook Group, увеличится. Кроме того, в капитал должны были войти и банки — держатели облигаций турхолдинга.

Когда 12 июля план докапитализации был объявлен, акции Thomas Cook Group рухнули на бирже: 11 июля одна ценная бумага холдинга стоила 13,3 пенса за штуку, на следующий день — лишь 5,38 пенса. Капитализация всего холдинга снизилась до £82 млн.

Переговоры о докапитализации с инвесторами и акционерами шли все лето. В конце августа план был усовершенствован: китайская Fosun инвестирует в холдинг £450 млн и получит около 75% туроператорского и авиационного бизнеса, банки-кредиторы вложат также £450 млн и конвертируют свои долги в 25% бизнеса.

16 сентября группа анонсировала назначенные на 27 и 30 сентября встречи кредиторов и акционеров, на которых должны быть одобрены окончательная схема докапитализации и слушания по этому поводу.

Еще в пятницу, 20 сентября, Thomas Cook Group заявляла, что план докапитализации по-прежнему в силе и будет реализован. Но по итогам переговоров в выходные совет директоров Thomas Cook Group констатировал, что акционеры не могут договориться с Fosun и банками. Совет директоров запустил процесс вынужденной ликвидации группы. Ликвидируется как головная компания, так и другие юрлица в Великобритании.

ПЯТЬ ВОПРОСОВ О ЛИКВИДАЦИИ СТАРЕЙШЕГО В МИРЕ ТУРАГЕНТСТВА

# Thomas Cook Group ушла по-английски

Старейшая турфирма мира — британская THOMAS COOK GROUP — в понедельник, 23 сентября, объявила о своей ликвидации. РБК объясняет, что будет с бизнесом холдинга, включающим российские компании «ИНТУРИСТ» и «БИБЛИО-ГЛОБУС».

СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

## ЧТО ТАКОЕ THOMAS COOK GROUP

Один из крупнейших туристических холдингов Европы и главный конкурент TUI Group создан на базе британской фирмы, основанной предпринимателем Томасом Куком еще в 1841 году и первой в мире предложившей своим клиентам полноценную организованную туристическую поездку — однодневную экскурсию по железной дороге.

В своем нынешнем виде Thomas Cook Group существует с 2007 года, когда произошло слияние ставшей к тому времени уже немецкой Thomas Cook AG (крупнейшим брендом в Германии был Neckermann) и британской My Travel Group. Холдинг управляет туроператорскими и принимающими компаниями (они, соответственно, отправляют клиен-

тов на отдых и предоставляют им обслуживание на курортах), собственными гостиничными сетями (Casa Cook, Sentido, Sunprime, Sunwing и др.) и авиакомпаниями (Kondor, Thomas Cook Airlines).

Свой бизнес группа ведет в 16 странах, в том числе в России. Общее число сотрудников составляет 21 тыс. человек, общее число обслуженных клиентов за год — 22 млн.

## £82 млн

составила капитализация холдинга Thomas Cook Group 12 июля 2019 года, когда совет директоров группы объявил о плане докапитализации

## Что будет с клиентами?

В Thomas Cook Group вводится внешнее управление — руководить турхолдингом будут менеджеры из AlixPartners UK. Они, как надеется совет директоров, будет тесно взаимодействовать с британским Управлением гражданской авиации, чтобы вернуть домой с курортов британских туристов. Деятельность всех подразделений холдинга в Великобритании, в том числе собственных авиакомпаний, с понедельника приостановлена.

Сейчас за границей, по данным Guardian, находятся около 150 тыс. клиентов Thomas Cook из Великобритании. Они, как говорится на сайте Управления гражданской авиации, будут вывезены домой с 23 сентября по 6 октября рейсами, которые организует само управление. Те, кто решит вернуться позже, должны будут оплатить перелет самостоятельно. Свои деньги эти туристы потом смогут вернуть, поскольку все пакетные туры должны быть застрахованы по схеме Air Travel Organiser's Licence.

Этот же механизм защищает и тех клиентов, кто уже приобрел тур, но так и не сможет отправиться на отдых. При покупке тура клиент покупает такой сертификат за £2,5 на каждого отдыхающего.

“ Клиенты Thomas Cook будут вывезены домой с 23 сентября по 6 октября рейсами, которые организуют британские власти. Свои деньги эти туристы потом смогут вернуть, поскольку все пакетные туры должны быть застрахованы. Этот же механизм защищает и тех клиентов, кто уже приобрел тур, но так и не сможет отправиться на отдых

## Как это затрагивает Россию?

В России Thomas Cook Group принадлежит «Интурист». Кроме того, британский холдинг в конце августа фактически закрыл сделку по покупке крупнейшего отечественного туроператора — «Библио-Глобус».

В апреле было объявлено, что Thomas Cook вместе с турецкой компанией Sagpedon Travel создадут СП и оно станет владельцем «Библио-Глобуса», в 2018 году обслужившего около 3 млн человек. Непосредственно британский турхолдинг должен был получить 30% в СП.

Из материалов кипрского реестра компаний следует, что в этом августе сделка была фактически закрыта. В кипрской Thomas Cook Investments Ltd, которая через цепочку компаний владеет российским ООО «Библио-Глобус ТК», новым ключевым юристом российского туроператора, 30% уже принадлежит структурам британской Thomas Cook Group.

## Как защищены российские туристы?

Клиенты российских туроператоров защищены законом «Об основах туристской деятельности в РФ». Любая турфирма, отправляющая туристов за границу, должна иметь финансовую гарантию и делать отчисления в специальные фонды.

Ответственность «Интуриста» застрахована в «РЕСО-Гарантии» на 562 млн руб., «Библио-Глобуса» — в ВСК на 50 млн руб. Размер фонда персональной ответственности первого туроператора сейчас достигает 66,8 млн руб., второго — 49,3 млн руб. В Резервный фонд (эти средства нужны для экстренной эвакуации туристов) «Интурист» перечислил 300 тыс. руб., «Библио-Глобус» — 100 тыс. руб.

В 2018 году заявленная средняя стоимость зарубежного тура у «Интуриста» составила 31,7 тыс. руб. В случае финансовых проблем фингарантий и отчислений в фонды «Интуриста» хватит, чтобы рассчитаться примерно с 19,8 тыс. человек.

«Библио-Глобус» для сделки с Thomas Cook учредил новое юрлицо, поэтому данных об отправленных за границу туристах в 2018 году, общей стоимости проданных им туров и, соответственно, его средней стоимости в Ростуризм не сообщил. Если ориентироваться на среднюю стоимость туров «Интуриста», то гарантий и отчислений в фонды «Библио-Глобуса» также хватит на 3 тыс. человек. На сайте туроператора указано, что сейчас на отдыхе, в том числе в России, находятся 121,2 тыс. клиентов.

## ТУРЕЦКИЙ И РОССИЙСКИЙ СЛЕД

Анонсированная докапитализация [Thomas Cook Group](#), в результате которой пакеты не участвующих в сделке акционеров должны были существенно размыться, изменила структуру собственности турхолдинга. После того как акции Thomas Cook Group на Лондонской фондовой бирже резко подешевели, крупный пакет — 8,1% — купил основатель турецкой [Anex Tourism Group](#) Нешет Кочкар. В ценные бумаги британского туроператора он мог инвестировать, по подсчетам РБК, около £6 млн.

Турецкая Anex Tourism Group связана с российским

## Что будет с «Интуристом» и «Библио-Глобусом»?

“ Мы предварительно уже изучали ситуацию с юристами. Нам и ряду других юридических лиц группы остановка деятельности Thomas Cook не грозит сбоем в работе

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ИНТУРИСТА» СЕРГЕЙ ТОЛЧИН

В «Интуристе» уверяют, что проблемы головной компании никак не отразятся на бизнесе российской компании. «Мы предварительно уже изучали ситуацию с юристами, — сообщил исполнительный директор «Интуриста» Сергей Толчин. — Нам и ряду других юридических лиц группы остановка деятельности Thomas Cook не грозит сбоем в работе».

«Интурист», напомнил Толчин, является российским юристом, он операционно независим, у него собственные контракты и каналы сбыта. Поэтому клиенты «Интуриста» отправляются на отдых и возвращаются в обычном режиме. Остаются в силе и все планы «Интуриста» на зимний сезон.

В «Библио-Глобусе» заявили, что все обязательства по исполнению ранее заключенных договоров о реализации туристского продукта вместо связанного с Thomas Cook ООО «Библио-Глобус ТК» приняло на себя другое юрлицо туроператора — ООО «Туроператор БГ». Оно также включено в Единый федеральный реестр туроператоров, который ведет Ростуризм.

Ответственность этой компании застрахована на 50 млн руб. в ВСК. Отчисления в фонд персональной ответственности — 109,5 тыс. руб.

Учредителем ООО «Туроператор БГ» ЕГРЮЛ называется Юлию Туголукову, в 1990-х основавшую вместе с мужем Александром «Библио-Глобус». Таким образом, крупнейший российский туроператор фактически сменил владельца — бизнес возвращается к его основателям.

«Руководство ООО «Туроператор БГ», учредителем которого являются бывшие владельцы туроператора «Библио-Глобус», гарантирует осуществление всей операционной деятельности компании по приему и обслуживанию туристов в штатном режиме», — говорится в сообщении компании. Ликвидация британского туроператора не повлияет на деятельность ООО «Туроператор БГ», так как деятельность этого юридического лица по формированию туристских продуктов осуществляется в соответствии с российским законодательством «вне влияния Thomas Cook».

Принимающие компании «Библио-Глобуса», как уточняет туроператор, работают в обычном режиме по приему и обслуживанию клиентов в России и за границей. ■

туроператором [Anex Tour](#), хотя ООО «Анекс Туризм», которое отправляет клиентов за границу, оформлено на Асека Ешпулатова.

В интервью Bloomberg Кочкар говорил о собственном плане вывода британского туроператора из финансового кризиса.

В понедельник, 23 сентября, Кочкар через своего представителя сообщил РБК о том, что уже связался с администрацией британской группы и поделился с ней планами по покупке отдельных активов холдинга. «Вакуум, созданный неожиданным коллапсом Thomas Cook Group, дает возможность сделать Anex гло-

бальным игроком», — отметил Кочкар.

В конце лета также стало известно, что 5 августа 3,46% Thomas Cook Group получила и зарегистрированная в Ульяновске [Лилия Родионова](#). Ей миноритарная доля в турхолдинге могла обойтись в £6,5 млн (покупка Кочкаром крупного пакета спровоцировала рост котировок).

В открытых источниках есть информация о Лилии Родионовой, крупнейшем акционере ульяновского банка «Венец». РБК в августе направлял запросы в эту кредитную организацию, но не получил на них ответов.

## Предпринимательство

За день до завершения регистрации кандидатов на пост главы КИТАЙСКОЙ РЕСПУБЛИКИ самый богатый человек страны Терри Гоу вдруг **ВЫШЕЛ ИЗ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ГОНКИ.** Не оправдав надежд четверти тайваньцев, он сохранил \$6,6 млрд и статус независимого предпринимателя.

КАК САМЫЙ УСПЕШНЫЙ БИЗНЕСМЕН ТАЙВАНЯ ХОДИЛ В БОЛЬШУЮ ПОЛИТИКУ

# Ноу-хау Терри Гоу

ДМИТРИЙ ВАРЛАМОВ

«Богиня Мацзу сказала мне, что я должен употребить все свое влияние, чтобы помочь молодым тайваньцам, и призвала меня принять участие (в выборах президента Китайской Республики. — РБК)», — заявил в апреле 2019 года глава тайваньского электротехнического гиганта Foxconn Терри Гоу. По его словам, в первый раз божеество, покровительствующее мореходам, явилось к нему несколькими днями ранее, разглядело в нем родственную душу и попросило делать добрые дела рука об руку с простыми жителями острова.

Для 68-летнего предпринимателя участие в выборах президента Тайваня, которые пройдут в январе 2020 года, должно было стать первым опытом публичной политики. До заявления о старте политической карьеры Гоу был известен как один из наиболее успешных предпринимателей страны. Основанная им в 1974 году компания по производству электротехнических компонентов Hon Hai Precision Industry («Безбрежное море», известна под торговой маркой Foxconn) в своей сфере сегодня является крупнейшим контрактным предприятием в мире. На ее заводах собирают продукцию Apple, Amazon, Xiaomi, Nokia и множество других компаний.

**НАСЛЕДНИК ЧАН КАЙШИ**  
Изначально Терри Гоу связывал свои президентские

амбиции с некогда самой влиятельной партией страны Гоминьдан, которая сейчас находится в оппозиции. Для выдвижения на пост главы государства ему требовалось выиграть праймериз. Предприниматель начал кампанию с громких заявлений — внимание общественности привлек его пост в Facebook, где обладатель \$6,6-миллиардного состояния (оценка Forbes) обещал в случае своего избрания ввести повышенную ставку подоходного налога для тысячи самых состоятельных тайваньцев. «Хочешь сорвать сочный фрукт — наклони верхушку дерева», — иронизировал Гоу, отмечая, что понимает психологию богачей лучше, чем кто бы то ни было.

Кандидат не обошел вниманием и международную повестку. В качестве своего преимущества он называл то, что готов общаться на равных как с председателем КНР Си Цзиньпином, так и с американским президентом Дональдом Трампом. С его точки зрения, таким образом можно было вывести Китайскую Республику из международной изоляции — сейчас независимость Тайваня признают только полтора десятка небольших стран, в том числе Ватикан.

Однако Гоу не смог выиграть праймериз: он уступил мэру Гаосюна Хань Гоюю. Новоиспеченному политику не помогли ни внушительный партийный стаж (он член Гоминьдана с 1970 года, правда, с перерывами), ни беспроцентный кредит на 45 млн тайваньских

«» Компания Foxconn, основанная Терри Гоу в 1974 году, в своей сфере сегодня является крупнейшим контрактным предприятием в мире. На ее заводах собирают продукцию Apple, Amazon, Xiaomi, Nokia и множество других компаний

долларов (\$1,5 млн), который был внесен в партийную кассу от имени его матери.

**КРЕПКИЙ ХОЗЯЙСТВЕННИК**  
Будущий самый богатый человек Тайваня родился в 1950 году в семье полицейского. Его отец в годы гражданской войны встал на сторону Чан Кайши, и ему пришлось в 1949 году с остатками республиканской армии эвакуироваться на Тайвань. В Тайбэе Терри Гоу (урожденный Го Таймин) закончил мореходку, отслужил в армии и начал карьеру в судоходной компании.

Экс-морьяк основал Foxconn в 1974 году, на подъеме тайваньского экономического чуда. Компания, впоследствии ставшая мировым лидером электротехнической индустрии, начиналась как небольшое производство переключателей каналов для черно-белых телевизоров. На первых порах предприятие было семейным, а стартовый капитал — 100 тыс. тайваньских долларов (\$3,5 тыс. в пересчете на современные деньги) — Терри Гоу удалось получить в кассе взаимопомощи. Впрочем, в дело пошли и скромные сбережения его матери.

Поворотным моментом в истории Foxconn стал 1980 год, когда был получен первый заказ на высокотехнологичную продукцию: американский производитель игровых консолей Atari доверил Foxconn производство джойстиков. В 1986 году открыла представительство в США. Этому предшествовал 11-месячный

тур Терри Гоу по Северной Америке.

В 2000 году оценочная стоимость компании достигла 100 млрд тайваньских долларов (\$3,3 млрд), а спустя пять лет преодолела рубеж в 1 трлн (\$31,2 млрд). Это позволило Foxconn стать самой крупной контрактной электротехнической компанией в мире, обойдя американско-сингапурскую Flextronics.

**АПОСТОЛ ПРИ ПРОРОКЕ**

Закрепить лидерство Foxconn смогла после начала сотрудничества с Apple. В 1990-е годы Apple, в отличие от других американских технологических компаний, не спешила переносить сборку в развивающиеся страны. Принципиальное решение о сотрудничестве с тайбэйской компанией принял пришедший в Купертино в 1998 году Тим Кук.

На новый уровень партнерство вышло в 2000 году, когда Foxconn стала основным сборщиком персональных компьютеров Apple. А после начала выпуска iPhone доля доходов от заказов Apple в совокупной выручке компании достигла 57%.

Сотрудничество с Apple было бы маловероятным, если бы Foxconn не воспользовалась дешевой рабочей силой в КНР. Первые производственные мощности в материковом Китае компания открыла в 1988 году. Благодаря контрактам с американской компанией Foxconn смогла превратиться в ведущего частного работодателя КНР. В 2017 году Apple оценивала количество





Фото: Eason Lam/Reuters

↑ Тайваньские социологи уверены, что глава Foxconn Терри Гоу вполне мог бы попытаться счастливо на президентских выборах самовыдвиженцем: по различным данным, в начале сентября за него были готовы проголосовать от 23,2 до 27% избирателей

созданных в Китае благодаря ее продукции рабочих мест в 4,8 млн человек.

### НЕЗАВИДНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ

Когда в первые годы существования у компании возникли финансовые затруднения, Гоу обратился к рабочим с просьбой терпеливо переждать невзгоды. Тогда «синие воротнички» поддержали главу компании. Однако вскоре от патриархального стиля отношений между топ-менеджментом и рабочими не осталось и следа. В 2010 году как в США, так и по обе стороны Тайваньского пролива разразился скандал, связанный с невыносимыми условиями труда на фабриках по производству продукции Apple. Его вызвала серия самоубийств сотрудников, которые работали в Foxconn City — на крупных производственных линиях возле Шэньчжэня (КНР).

Компенсировать последствия кризиса компания смогла двумя способами. Под давлением Apple и китайского правительства Гоу пообещал улучшить условия труда, а также массово внедрить робототехнику на производстве (в результате количество рабочих в Foxconn City сократилось на треть, до 450 тыс. человек). Однако Foxconn была не готова отказываться от дешевого ручного труда — новые сборочные мощности начали строить в глубине страны, подальше от экономически развитой дельты Жемчужной реки. На новых заводах не отказались от потогонной систе-

мы, которая некоторое время спустя привела к массовым беспорядкам с десятками пострадавших и привлечением полиции.

### ЛЕНИНГРАДСКИЕ ТИГРЫ

На фоне развязанной Трампом торговой войны с Китаем Foxconn начала поиск площадок для производства за пределами КНР. Сейчас тайбэйская компания делает ставку на Индию, которая сегодня является наиболее быстрорастущим рынком мобильных телефонов. У Foxconn уже есть здесь линия по выпуску смартфонов Xiaomi. В апреле 2019 года Терри Гоу заявил, что вскоре Индия станет местом сборки флагманских моделей iPhone. Он уточнил, что договориться об открытии в стране производства помог премьер-министр Индии Нарендра Моди.

Прямые контакты с главами государств лидер компании использует не впервые. Так, летом 2017 года президент США объявил, что в штате Висконсин будет возведен завод для выпуска дисплеев — глава Белого дома назвал его восьмым чудом света. Foxconn вызвалась инвестировать в проект до \$10 млрд. Позже Гоу скорректировал амбициозные планы, заявив, что предприятие в первую очередь сконцентрируется на научных разработках. Несмотря на снижение сметы, Трамп назвал тайваньца одним из лучших бизнесменов нашего времени.

В России поддержкой такого уровня Гоу обзавестись не сумел. В 2008 году «Фоксконн РУС» выкупила 12 га земли в индустриальном парке «Колпино» в Ленинградской области для возведения фабрики по сборке персональных компьютеров Hewlett-Packard. Предполагалось, что \$50 млн инвестиций позволят создать 5 тыс. рабочих мест. Однако, как вспоминал экс-директор «Фоксконн РУС» Андрей Коржаков, наладить сборку под Санкт-Петербургом Foxconn не удалось из-за российской таможенной политики: ставки на ввоз в Россию электронных компонентов могли достигать 20%, а пошлины на импорт готовых изделий отсутствовали. В результате, несмотря на личные инспекции Терри Гоу, в 2013 году Foxconn отказалась достраивать завод, а Hewlett-Packard перенес сборку компьютеров в Чехию.

### СВОБОДНОЕ ПЛАВАНИЕ

В июне 2019 года Гоу объявил, что оставляет пост главы компании ради участия в президентской гонке. Тайваньские обозреватели опасались, что после 45 лет единоличного правления Foxconn будет не просто выбрать нового лидера. Однако никакой борьбы вокруг преемника не было. Новым председателем совета директоров стал ветеран Foxconn Лю Янвэй, а пост гендиректора решили заменить коллеги-

## “ Представители правящей Демократической прогрессивной партии полагают, что разрыв Гоу с Гоминьданом был формальным и предприниматель в последнюю минуту не захотел отнимать голоса у оппозиционной партии. Косвенно это подтверждают и представители Гоминьдана

альным управлением: вместо одного основателя все важнейшие решения будут принимать сразу девять человек.

Тайваньский миллиардер не стремился выстроить максимально прозрачную структуру управления своим холдингом. Сейчас в Hon Hai Precision Industry входит по меньшей мере 841 дочерняя компания, а наблюдатели отмечают, что среди топ-менеджмента есть непубличные люди, которые оказывают исключительно большое влияние на принятие решений. Серым кардиналом Foxconn называют Хуан Цюлянь, тетку первой жены Терри Гоу. Она связана с компанией со дня ее основания в 1974 году и сейчас, как многие считают, контролирует все ее финансовые потоки.

В любом случае новому составу правления придется решать ряд неотложных проблем. Прежде всего президентские амбиции Гоу и его уход из компании обрушили ее акции на 20%. Однако Foxconn, вероятно, сможет быстро восстановить биржевую стоимость, поскольку, как следует из последнего годового отчета, по итогам 2018 года ее совокупная выручка достигла 5,29 трлн тайваньских долларов (\$171,4 млрд). Годом ранее она составляла 4,7 трлн (\$152,4 млрд).

### ДИЛЕММА ПРЕДПЕНСИОНЕРА

Поражение на праймериз не остудило политический задор тайваньского предпринимателя. 12 сентября представитель Гоу официально объявил, что тот прекращает членство в Гоминьдане. «Тайваньцы не могут себя отождествлять с такой отсталой партией, с такими ретроgrадами. На первом месте для гоминьдановцев всегда стоят интересы их личной выгоды, а не партии, а интересы Гоминьдана — выше интересов государства. Господин Гоу не будет тосковать по такой партии», — говорилось в сообщении.

Предприниматель серьезно отнесся к новому витку избирательной борьбы. Еще до официального заявления о самовыдвижении началась

разработка мобильного приложения, которое должно было помочь собрать 280 тыс. подписей, необходимых для регистрации в качестве независимого кандидата. А 13 сентября, когда китайцы отмечали праздник Середины осени, Гоу от правил традиционные «лунные печеня» своим потенциальным политическим союзникам — мэру Тайбэя Кэ Вэньчжэ и экс-спикеру законодательного юаня (парламента) Ван Цзиньпину.

По данным опроса, проведенного тайваньским журналом «Тянься» («Поднебесная»), мэр столицы мог рассчитывать на 26,8% голосов. Политологи отмечали, что если бы Гоу согласился выступить с Кэ в качестве кандидата на пост вице-президента, то они могли почти гарантированно обойти действующую главу государства Цай Инвэнь, которую хотели видеть президентом 31% граждан. Впрочем, глава Foxconn мог попытаться счастья и в одиночку: по информации различных социологических служб, за него в начале сентября были готовы отдать свои голоса от 23,2 до 27% респондентов.

Возможное выдвижение Терри Гоу в качестве независимого кандидата стало главной внутривнутриполитической темой тайваньских СМИ последних недель. Обозреватели видели в любых поступках предпринимателя намеки на официальное вступление в президентскую гонку. Однако Гоу хранил молчание до позднего вечера 16 сентября — последнего дня регистрации кандидатов. И наконец выступил с видеосообщением, в котором, к удивлению его сторонников, отказался от участия в выборах 2020 года.

Заявление оставляет простор для домыслов. Например, представители правящей Демократической прогрессивной партии полагают, что разрыв Гоу с Гоминьданом был формальным и предприниматель в последнюю минуту не захотел отнимать голоса у оппозиционной партии. Косвенно это подтверждают и представители Гоминьдана.

Пока неизвестно, вернется ли Гоу в Foxconn. ■

## \$3,5

тыс. получил в 1974 году Терри Гоу в кассе взаимопомощи на создание Foxconn — семейного бизнеса по производству переключателей каналов для черно-белых телевизоров

## \$31,2

млрд оценочная стоимость компании в 2005 году. Foxconn стала самой крупной контрактной электротехнической компанией в мире

## \$171,4

млрд составила совокупная выручка Foxconn по итогам 2018 года

## 20%

стоимости потеряли акции Foxconn после заявления Гоу об уходе из компании для участия в президентской гонке

## Новый деловой кластер САФМАР в Сколково: I САММИТ РЕЗИДЕНТОВ

27 сентября,  
МФК «ОРБИОН»  
(Сколково)



Программа: Дарья Иванникова — [d.ivannikova@rbc.ru](mailto:d.ivannikova@rbc.ru), +7 903 121 23 11  
Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84

2019 год. Реклама. 18+

## РБК Фарма Форум 2019. Трансформация рынка

18 октября



Программа: Лариса Каграманян — [lkagramanyan@rbc.ru](mailto:lkagramanyan@rbc.ru), +7 916 723 90 85  
Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84  
Партнерство: Анна Герасимова — [agerasimova@rbc.ru](mailto:agerasimova@rbc.ru), +7 926 014 49 94

2019 год. Реклама. 18+

## Уголовная ответственность за налоговые преступления

12 ноября



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

2019 год. Реклама. 18+