

ДАЙДЖЕСТ НОВОСТЕЙ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ И СОТРУДНИКОВ

**ЕВРОПЕЙСКИЕ СТРАНЫ ДОГОВОРИЛИСЬ** как будут защищать свои активы от иностранных инвесторов

**ХАКЕРЫ СРЫВАЮТ БАНК.** Число кибератак на кредитные организации выросло в два раза

**РАБОТНИКИ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ К СЕБЕ.** Оценки атмосферы на рынке труда падают с начала года

**РУКОВОДИТЕЛЬ X5 RETAIL GROUP:** "Пятерочке" надо заново покорить Москву

**ИГРА НА ОТМЫВАНИЕ.** Акции крупных западных банков упали на российском репутационном ущербе

---

Номер свяжут с абонентом. В России появится единая система проверки сведений о владельцах телефонов



07 Марта 2019

# News digest

EOS Россия

## Мировая экономика. 1

Европейские страны договорились, как будут защищать свои активы от иностранных инвесторов. Это коснется в первую очередь китайских компаний 1

## IT. Digital. Безопасность 2

Как Сбербанк и ЦБ воюют за цифровой бизнес. Герман Греф пообещал за месяц найти компромисс с регулятором 2

Хакеры срывают банк. Число кибератак на кредитные организации выросло в два раза 4

## Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда 5

Граждане впервые потратили на текущие нужды больше, чем заработали. Мониторинг расходов населения 5

Работники прислушиваются к себе. Оценки атмосферы на рынке труда падают с начала года 6

Досчеты Росстата ускорили рост инвестиций вдвое. В прошлом году капитальные вложения выросли на 4,3% 7

С каждым годом женщины готовы зарабатывать все меньше мужчин. Снижая

ожидания, они пытаются выиграть конкуренцию на рынке труда 8

## Банковский сектор. МФО. Тренды. Показатели. Риски. Регулирование. 9

Forbes представил свою версию лучших банков. Рейтинг оказался основан на субъективных оценках 9

Ушли с «Миром»: как национальные карты бьют по бизнесу Visa и MasterCard 10

Игра на отмывание. Акции крупных западных банков упали на российском репутационном ущербе 11

## Новости банков, компаний 12

Промсвязьбанк отсудил больше 70 млрд руб. у офшоров братьев Ананьевых 12

## Рынок взыскания 13

Номер свяжут с абонентом. В России появится единая система проверки сведений о владельцах телефонов 13

## Интервью 15

Руководитель X5 Retail Group: «Пятерочке» надо заново покорить Москву» 15

## Мировая экономика.

[Европейские страны договорились, как будут защищать свои активы от иностранных](#)

## инвесторов. Это коснется в первую очередь китайских компаний

Бизнесу будет сложнее направлять инвестиции в европейские активы – во вторник Еврокомиссия приняла регламент для проверки любых зарубежных инвестиций в страны ЕС. За счет новой системы контроля инвестиции будут отвечать европейским интересам, заявил председатель комиссии Жан-Клод Юнкер.

Создать общеевропейский регламент для контроля всех прямых инвестиций в ЕС Юнкер предложил еще в сентябре 2017 г. По его оценкам, на конец 2015 г. ЕС привлек более 5,7 трлн евро прямых иностранных инвестиций – для сравнения: США – только 5,1 трлн евро, к концу 2017 г. инвестиции в ЕС выросли уже до 6,2 трлн евро. И хотя больше всего вкладываются в Европу по-прежнему американские инвесторы, все более активными становятся инвесторы из развивающихся стран. Так, инвестиции из Китая выросли с 6 млрд евро в 2015 г. до 37 млрд евро в 2016 г. По данным EY, только в 2016 г. китайские компании совершили 68 поглощений в Германии – больше, чем в какой-либо другой стране Европы, и в 2 раза больше, чем в 2015 г. Самые знаковые сделки – покупка производителя роботов Кука китайской Midea за 4,5 млрд евро, машиностроительного концерна Krauss-Maffei Wegmann химической госкомпанией China National Chemical Corporation. Она же купила и 13,1% акций итальянского производителя шин Pirelli.

Европейцы некомфортно себя чувствуют, когда в том числе китайские компании скупают активы в стратегических отраслях, объясняет партнер International Tax Associates B.V. Рустам Вахитов.

Уже в 14 странах ЕС используются инструменты для проверки иностранных инвестиций, но пока они различаются по структуре и охвату. Теперь у всех европейских стран появился общий регламент.

Согласно одобренному проекту страны должны будут установить единые, «прозрачные и недискриминационные» требования для инвесторов из стран, не входящих в ЕС. Ежегодно до 31 марта государства должны отчитываться Еврокомиссии о том, сколько денег они привлекли и от кого. Также они смогут обмениваться такой информацией друг с другом, предупреждать о возможных рисках и даже блокировать сделку в другой стране в случае риска для безопасности. Проверять инвестиции сможет и сама Еврокомиссия, если «сумма значительна или

направлена в важные отрасли инфраструктуры, например энергетику, транспорт или связь.

Отслеживать будут в первую очередь инвестиции именно государственных и квазигосударственных компаний, считает старший партнер ITS Wealth Management Алексей Илюхин.

Российских инвесторов изменения затронут лишь косвенно, целевая группа регулирования иная, считает Вахитов. В первую очередь ЕС беспокоят агрессивные инвестиции китайских компаний, которые иногда хотят контролировать целые отрасли, согласен директор Института международной экономики и финансов ВАВТ Александр Кнобель. У российской экономики нет таких ресурсов и угрозу ЕС Россия не представляет, говорит он.

Российские компании активно покупали активы в Европе, но до введения санкций в 2014 г. Среди заметных сделок была покупка «Роснефтью» в 2011 г. долей в нефтеперерабатывающих заводах в Германии Ruhr Oel GmbH и в 2013 г. в Италии завода Saras (продала в 2016 г.). С 2014 г. крупнейшей инвестицией в ЕС с участием российского бизнесмена стала покупка в 2015 г. инвестфондом LetterOne (принадлежит Михаилу Фридману и его партнерам) энергетической компании RWE Dea за 5 млрд евро.

ЕС пытается формализовать процесс, но фактически и сейчас страны легко ограничивают инвестиции из иностранных юрисдикций, говорит Кнобель. Пекин и сам установил немало ограничений на иностранные инвестиции в китайскую экономику, например, обязывая создавать совместные предприятия в отдельных отраслях. ■

---

## **IT. Digital. Безопасность**

[Как Сбербанк и ЦБ воюют за цифровой бизнес. Герман Греф пообещал за месяц найти компромисс с регулятором](#)

**Свое противостояние с Центробанком президент Сбербанка Герман Греф прокомментировал в ходе телеконференции по итогам работы банка за 2018 г.**

**Он отвечал на вопрос аналитика, который поинтересовался, как на Сбербанке может сказаться запуск созданной регулятором Системы быстрых платежей (СБП, позволяет людям мгновенно переводить друг другу деньги по номеру мобильного телефона) и**

## **возможное снижение комиссий за прием карт в торговых точках.**

СБП заработала 28 февраля: пока она доступна клиентам 11 банков, и Сбербанка среди них нет. У него есть своя система переводов с карты на карту, в том числе по номеру телефона. По данным самого банка, он контролирует более 60% таких переводов. Сбербанк пока не планирует присоединяться к СБП, говорил в январе первый зампред Александр Ведяхин, Греф называл это «лишним шагом».

## **Сам, все сам**

«У нас большая доля рынка, но знаете, это был не подарок, который пришел к нам с историей, достался по наследству. Мы сами выстроили свое конкурентное преимущество за 10 лет, мы начинали с очень низкой базы. У всех банков была та же возможность. Мы этой возможностью воспользовались: сейчас у нас хорошая доля рынка в цифровом банкинге», – сказал Греф. На сложившемся рынке распределение долей, по его словам, выглядит следующим образом: у лидера – 60%, у второго игрока – 30%, а все остальные делят между собой 10%. И на рынке цифровых услуг ситуация будет аналогичной, «если у нас будет открытая конкуренция без такого огромного влияния государства на рынок», рассказал Греф. «Сейчас мы лидер. Банки пытаются разделить наше конкурентное преимущество со всем рынком. И регулятор пытается поддержать рынок. Я понимаю обе эти стороны», – продолжил он, но, если активное цифровое развитие Сбербанка будет остановлено, «это ни к чему хорошему не приведет».

Нельзя сказать, чтобы Сбербанку его доля досталась по наследству, согласен с Грефом аналитик Fitch Александр Данилов, несмотря на большую клиентскую базу, без целенаправленных усилий этого бы не произошло – вспомнить Сбербанк 10 лет назад: «Если бы Греф не поставил цель трансформироваться, все осталось бы как было, независимо от числа клиентов».

## **Делиться надо**

Принципиально важно, чтобы цифровую трансформацию успешно прошел не один крупнейший банк, а большинство участников рынка, говорил в январе «Известиям» зампред ЦБ Василий Поздышев. Председатель ЦБ Эльвира Набиуллина в январе заявила, что подключение к СБП должно быть обязательным для системно

значимых банков – такой законопроект уже в Думе.

Сбербанк ведет переговоры с ЦБ. «Мы найдем решение, которое будет приемлемым для нас и для регулятора. Думаю, в следующем месяце найдем компромисс», – успокаивал аналитиков Греф.

Запрос в ЦБ остался без ответа.

Сбербанк и ЦБ давно спорят о конкуренции в цифровом банковском бизнесе, и не только из-за СБП. ЦБ создает Единую биометрическую систему (ЕБС), которая позволит банкам идентифицировать россиян и удаленно открывать им счета и проводить операции. Банки обязаны к этой системе присоединиться: со следующего года – все. У Сбербанка есть своя биометрическая система, в которую он собирает данные граждан: в конце 2018 г. госбанк сообщил, что получил миллионы образцов биометрии, в ЕБС было на три порядка меньше.

## **С чего начать**

Дилемма, что нужно делать в первую очередь – строить инфраструктуру для развития конкуренции или организовывать конкуренцию за инфраструктуру, – существует давно, говорит бывший исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков Эльман Мехтиев. У российского рынка есть исторически сложившиеся особенности: монополист еще больше монополизирует рынок, а регулятор включается в конкуренцию и становится рыночным игроком, отмечает предправления НП «Национальный платежный совет» Алма Обаева. Если на рынке есть монополист, недостаточно просто создавать конкуренцию за инфраструктуру, нужно принимать дополнительные экономические меры – заставлять монополиста платить за доминирование, уверен Мехтиев: «Иначе мы заменяем одного доминирующего игрока на другого, который был создан в противовес ему». «Можно понять и Сбербанк, который самостоятельно выстроил успешный цифровой бизнес и хочет сохранить доминирующее положение, и ЦБ, который стремится сделать рынок более конкурентным», – размышляет гендиректор Frank RG Юрий Грибанов. ЦБ пытается упростить жизнь небольшим банкам, которым не хватает ресурсов на это, и сделать банковские сервисы более доступными, считает Данилов.

Для банков одинаково страшен и Сбербанк, и ЦБ, говорит топ-менеджер банка, подключившегося к



СБП: Сбербанк хочет быть монополистом и взимать с других повышенную плату за свою систему, а регулятор может исключить банки из платежного бизнеса. Он называет ЦБ «просто попутчиком» для банков, а друзья для них – это Visa и Mastercard, регулятор же может стать самым опасным конкурентом.

### Незаметная война

Клиенты вряд ли заметят присутствие ЦБ в качестве оператора СБП, им лишь станет проще проводить переводы в разные банки, даже не очень большие (как сейчас с карты на карту в разных банках), замечает Данилов.

Банкам и их клиентам конкуренция между Сбербанком и ЦБ выгодна, уверен Грибанов: у пользователей будет больше возможностей переводить деньги, а у банков появится выбор – подключиться к системе ЦБ или договориться со Сбербанком, как «Тинькофф».

Кроме того, наличие у банков выбора между системами Сбербанка и ЦБ может заставить Сбербанк снизить комиссии в своей системе, полагает он. «В теории банки смогут работать и в двух системах сразу (как они работают сразу с несколькими платежными системами): одни транзакции проводить через СБП, другие – через систему Сбербанка. В любом случае для рынка это только плюс», – заключает Грибанов.

### Без Сбербанка не обойтись

У Сбербанка огромнейшая клиентская база, поэтому пытаться конкурировать с ним без поддержки регулятора не имеет смысла: многие его клиенты все равно будут делать переводы внутри его же системы, а на переводы в другие банки Сбербанк продолжит устанавливать комиссию, говорит бывший первый зампред ЦБ Олег Вьюгин. «Вероятно, поэтому ЦБ и стремится включить Сбербанк в свою систему: только так сегмент переводов станет действительно конкурентным». Без Сбербанка проекты ЦБ, как задумано, работать не будут, солидарна Обаева.

### От Сбербанка много не будет

Даже если Сбербанк сдаст свои позиции в сегменте переводов, в банковском секторе в целом он продолжит доминировать, говорит Вьюгин: «Эту битву другие банки проиграли ему давным-давно: сказались госучастие, сильное управление, большая клиентская база, относительно дешевое фондирование и др.». Технологическое лидерство Сбербанка устойчиво

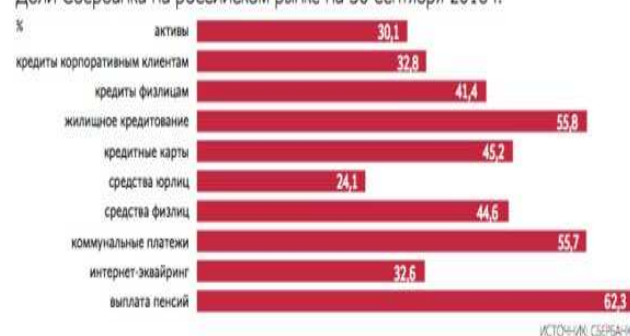
и изменить ситуацию в ближайшее время невозможно, солидарен бывший зампред ЦБ Михаил Сухов.

Он считает, что создание СБП не противоречит системе Сбербанка, а дополняет ее: «Конечно, инвестиции Сбербанка в этот продукт будут не столь эффективны, но в красную зону они не выйдут». Другое дело, что распространение разработанного ЦБ сервиса не совсем отвечает стремлению банков удерживать клиентов, поэтому они локализуют платежные сервисы, замечает Сухов. Через систему ЦБ можно быстро перевести деньги не только другому лицу, но и самому себе в банк, где процент выше, указывает он: поэтому распространение системы на все банки, включая Сбербанк, снизит разницу процентных ставок, особенно для вкладов, покрытых страховым возмещением (1,4 млн руб.). Создание СБП – стратегический риск для госбанка, уверен партнер Bain & Co Егор Григоренко: ему будет сложнее привлечь дешевые деньги, которые оседают сегодня за счет транзита.

Сбербанк в любом случае не потеряет клиентов, уверен Данилов, но, вероятно, опасается трудностей с привлечением новых: у них уже не будет мотивации открывать счет в Сбербанке, чтобы делать быстрые платежи его клиентам.

Свое будущее в Сбербанке Греф, чей контракт истекает в декабре, прокомментировал так: «Через несколько месяцев, я надеюсь, мы закончим [с акционерами] разговор на эту тему. Мы должны понимать, находимся ли мы на одной стороне, одинаково ли мы видим будущее и концепцию Сбербанка».

Доли Сбербанка на российском рынке на 30 сентября 2018 г.



[Хакеры срывают банк. Число кибератак на кредитные организации выросло в два раза](#)

**Количество кибератак в банковской сфере продолжает расти. И они становятся технически все более сложными. Об этом говорится в исследовании компании Qrator**

## Labs, специализирующейся на противодействии DDoS-атакам и обеспечении доступности интернет-ресурсов.

Крупнейшие игроки банковского сектора фиксируют рост количества киберинцидентов. По оценкам кредитных организаций, их в 2018 году было в 1,5-2 раза больше по сравнению с предыдущим годом. Самое распространенное явление - DDoS-атаки (англ. Denial of Service "отказ в обслуживании" - хакерская атака на систему для выведения ее из строя или шантажа). С ними за последний год сталкивались более половины участников опроса. Годом раньше таких было не больше 26 процентов.

В числе причин, которые могли спровоцировать подобную динамику, технический директор Qrator Labs Артем Гавриченко называет резкое падение курсов всех криптовалют, DDoS-атаки остаются одним из простейших методов монетизации вредоносного программного обеспечения, будь то зараженные серверы или ботнеты, основанные на персональных компьютерах и телефонах, поясняет Гавриченко. В 2017 году у злоумышленников была возможность с определенной выгодой для себя использовать ботнеты и взломанные серверы для майнинга (добычи) криптовалют. Основные затраты от майнинга - это электроэнергия, и если доступ к компьютеру получен незаконно, за энергию злоумышленнику платить не приходится, и криптовалюту он получает "из воздуха" вне зависимости от ее объемов. В 2018 году не только в связи с падением обменных курсов, но и нестабильностью курса криптовалют для злоумышленников определенную привлекательность вновь обрели старые добрые способы зарабатывания на ботнетах. А именно проведение атак с целью вымогательства.

Помимо DDoS-атак, наиболее часто компании финансового сектора сталкиваются с фишингом (вид интернет-мошенничества с целью получения доступа к конфиденциальным данным пользователей - логинам и паролям).

Возможные последствия заставляют участников финансового рынка увеличивать вложения в информационную безопасность. Свыше 55 процентов респондентов, участвующих в исследовании на протяжении двух лет, сообщили о том, что расходы на эти цели в последние два года росли. Кибербезопасность становится видима уже на уровне руководства компании, отмечают аналитики. Руководители бизнеса начинают уделять процессам реализации политики безопасности все больше внимания, а

должность директора по информационной безопасности приобретает новую роль. Такие специалисты постепенно трансформируются в ключевых советников для топ-менеджеров финансовых организаций.

Однако, к сожалению, большинство финансовых организаций выстраивают защиту против угроз с отставанием.

"Есть такая фраза - генералы готовятся к прошлой войне. Это то, что сейчас происходит на финансовом рынке, - указывает Гавриченко. - Его участники не готовы инвестировать в те средства защиты, которые позволили бы им "выжить" в 2019 году. Это большая проблема. Когда начнется очередная волна принципиально новых кибератак, многим гражданам, возможно, придется снова вспомнить о наличных деньгах, поскольку последствия действий злоумышленников будет крайне сложно быстро устранить".

### КАКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ КИБЕРАТАК БОЯТСЯ БАНКИ, %

Источник: Опрос Qrator Labs (возможны несколько ответов)

ФИНАНСОВЫХ РЕПУТАЦИОННЫХ	54
ОТЗЫВА ЛИЦЕНЗИИ РЕГУЛЯТОРОМ	46
ОТЗЫВА СЕРТИФИКАЦИИ (PCI DSS)*	32
	18

\* PCI DSS (англ. Payment Card Industry Data Security Standard - стандарт безопасности данных индустрии платёжных карт)

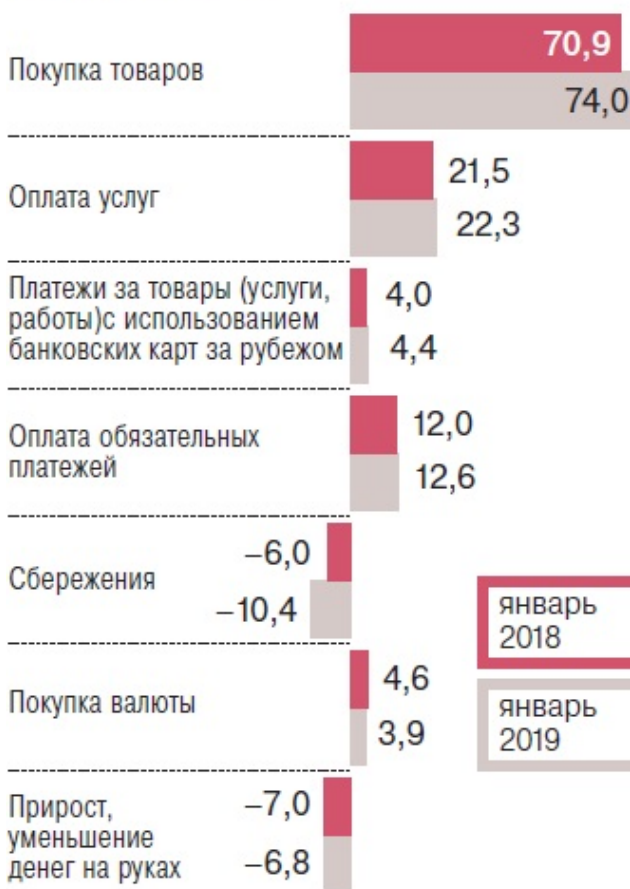
## Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда

### Граждане впервые потратили на текущие нужды больше, чем заработали. Мониторинг расходов населения

Свежая статистика расходов домохозяйств принесла исторический антирекорд: в январе 2019 года граждане потратили на текущее потребление товаров и услуг 100,7% своих доходов. Таким образом были преодолены традиционный январский максимум (в январе 2018 года — 96,4% всех доходов) и кризисный уровень трат на текущее потребление в 76,9% в 2018 году (чуть больше было лишь в 1998–1999 годах, когда доходы упали на четверть).

## ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ (%)

ИСТОЧНИК: KORN FERRY.



Это произошло на фоне незначительного (на 0,1 процентного пункта, п. п., или 65 млрд руб.) ухудшения динамики доходов и зарплат в 2018 году. В январе к этому добавились замедление годового роста реальной зарплаты до 0,2% (минимума с середины 2016 года), снижение реальных доходов на 1,3% (см. “Ъ” от 21 января) и заметное падение их покупательной способности практически по всем категориям товаров (исключение — «куртка мужская», «джемпер для взрослых», яблоки, вермишель, масло подсолнечное, чай байховый черный, молоко, баранина и говядина с костями). В то же время доля расходов на оплату обязательных платежей за год выросла на 0,6 п. п. — до 12,6% в январе 2019 года. «Это произошло в результате как увеличения процентных платежей на фоне расширения потребительского кредитования, так и роста налоговых платежей в условиях повышения собираемости и налоговой базы», — поясняет январский аналитический комментарий ЦБ об экономике.

Игорь Поляков из ЦМАКП замечает, что такой уровень потребления гражданам позволил поддержать растраты рублевых сбережений —

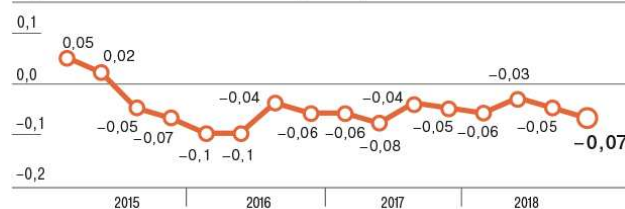
245 млрд руб. наличных и 555 млрд руб. банковских. При этом валютные банковские сбережения на фоне роста опасений новых внешнеэкономических санкций в январе выросли при меньшей, чем в прошлом году, доле трат на покупку наличной валюты. Граждане активно делали покупки при помощи банковских карт за рубежом (4,4% из 100,7%), ходили в кафе и рестораны (годовой прирост оборота общепита в январе составил 4,9%) и покупали автомобили. В ЦБ ожидают, что «с учетом эффекта базы и сдерживающего влияния повышения НДС на экономическую активность годовые приросты ВВП, расходов на конечное потребление домашних хозяйств и валового накопления основного капитала (см. подробнее рубрику «Число») в первом квартале 2019 года замедлятся до 1–1,5%».

[Работники прислушиваются к себе. Оценки атмосферы на рынке труда падают с начала года](#)

**Российские сотрудники пессимистично оценивают ситуацию на рынке труда — больше всего их беспокоят собственные шансы на трудоустройство. При этом большинство опрошенных не отмечают повышенных рисков увольнения, не готовы снижать зарплатные ожидания и не хотят заниматься подработками. На фоне стабильно низкой безработицы такие оценки могут скорее свидетельствовать о переменах в настроениях и требованиях соискателей, чем о наличии реальных угроз их карьерам.**

Российские работники пессимистично настроены по отношению к перспективам собственного трудоустройства — настроения по итогам первого квартала 2019 года оценил HeadHunter. Для этого портал по поиску работы рассчитал «индекс самочувствия» работников, который отражает оценку нынешнего состояния и ожиданий в ближайшей перспективе. Он складывается из пяти параметров, учитывающих перспективы как поиска новой, так и продолжения нынешней работы.

ИНДЕКС САМОЧУВСТВИЯ СОИСКАТЕЛЕЙ (ПУНКТЫ) ИСТОЧНИК: HEADHUNTER.



В целом по итогам первого квартала индекс самочувствия соискателей потерял еще 0,02 пункта и составил -0,07. Лучше других себя

ощущают сотрудники, занятые в туристической и гостиничной сфере, а также в сфере продаж. Наименее уверены в трудовых перспективах представители банковской сферы: совокупный индекс самочувствия в этой области снизился на 0,03 пункта по сравнению с четвертым кварталом. В региональном разрезе наиболее пессимистичны ожидания от следующего квартала в Северо-Западном федеральном округе, наиболее оптимистичны — в Дальневосточном. Основной вклад в снижение индекса самочувствия вносит входящий в его состав и продолжающий падать индекс критичности поиска работы. Еще в третьем квартале 2018 года он составлял -0,4, сейчас же он опустился до отметки -0,46. Более других нуждаются в новой работе представители банковской сферы (-0,5), менее критичен поиск работы в IT (-0,3).

Оценка стабильности ситуации на нынешнем рабочем месте, несмотря на рост в третьем квартале 2018 года, остается в тренде предыдущих полутора лет — 0,31 пункта. Меньше других опасаются сокращений занятые в сфере науки и образования (0,5), а наименее стабильно (0,2) чувствуют себя представители банковской сферы. Оценка соискателями сложности поиска работы также стабильна уже два года: в третьем квартале 2015 года показатель составил -0,38, сейчас — -0,4. Индекс же готовности снизить зарплатные ожидания преодолел нулевую отметку и составил 0,04, что говорит о падающей готовности людей к понижению зарплат ради сохранения работы или трудоустройства. Меньше всего на это готовы пойти занятые в автомобильном бизнесе (0,17) и медицинской сфере, больше — в банковском секторе (-0,2). Индекс востребованности подработки среди сотрудников ожидаемо в такой ситуации растет незначительно (до -0,21).

Данные HeadHunter частично подтверждаются анализом рынка от агентства Kontakt InterSearch Russia, однако последнее оценивает самочувствие соискателей в целом более положительно. «Сейчас рынок труда в РФ не испытывает потрясений ни в части изменения зарплат, ни в отношении численности персонала, и до конца этого года они вряд ли произойдут», — говорит управляющий партнер агентства Марина Тарнапольская. Однако, по ее словам, на фоне общей стабильности становятся особенно важны локальные отраслевые различия — рост или спад в отдельных секторах экономики. Отметим, что данные Росстата также мало отражают

беспокойство соискателей по поводу критичности поиска работы — уровень безработицы в РФ по-прежнему находится на исторически минимальных значениях (4,9% в январе этого года).

[Досчеты Росстата ускорили рост инвестиций вдвое. В прошлом году капитальные вложения выросли на 4,3%](#)

Инвестиционный бум в 2018 г., согласно новой оценке Росстата, оказался еще больше, чем он оценивал ранее. После досчетов с учетом вложений малого бизнеса и ненаблюдаемых инвестиций служба пересмотрела рост в первые три квартала до 3,8, 4,6 и 6,4% в годовом выражении соответственно с 3,6, 2,8 и 5,2%. Оценка за январь – сентябрь в результате увеличилась до 5,1% с 4,1%. В IV квартале 2018 г., по расчетам Росстата, рост вложений в основной капитал замедлился до 2,9%. В целом за год с досчетами статистической службы капитальные вложения выросли на 4,3%. Без досчетов их рост был вдвое ниже – 2,2% за год. Минэкономразвития прогнозировало рост инвестиций в 2018 г. на 2,9%.

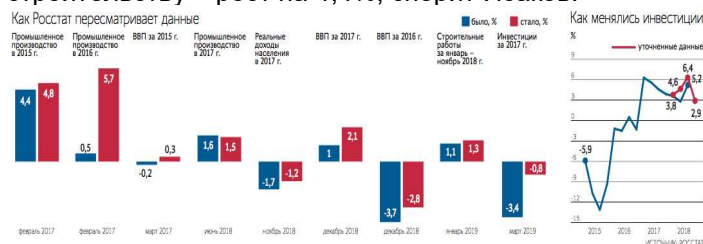
Показатели роста нефинансовых инвестиций с учетом дооценки и без нее достаточно часто расходятся, замечает главный экономист «ВТБ капитала» по России и СНГ Александр Исаков, небольшими расхождения были лишь в последние годы: 0,3 п. п. в 2016 г. и 0,2 п. п. в 2017 г.; в 2015 г. разница составила 1,8 п. п., а в 2012–2013 гг. — около 5 п. п. Расхождения обычно были сильными, подтверждает директор аналитического департамента «Локо-инвеста» Кирилл Тремасов. Ненаблюдаемая часть инвестиций досчитывается исходя из пропорций предыдущего года: данные об инвестициях крупных и средних компаний Росстат умножает на коэффициент досчета (отношение инвестиций в целом к инвестициям крупных и средних компаний за предыдущий год). Это не всегда корректно, считает Тремасов. Замдиректора Центра развития Высшей школы экономики Валерий Миронов рекомендует ориентироваться на данные Росстата об инвестициях крупных и средних компаний без досчетов.

Даже рост инвестиций на 5,2% в III квартале 2018 г. сначала удивлял экономистов: оценка Минэкономразвития накануне была существенно ниже – 1,8–2,3%, а с устранением сезонности оно ждало падения относительно предыдущего квартала. Затем Росстат обновил данные о



строительстве: оказалось, что за 11 месяцев оно выросло не на 0,5%, а на 5,7%. Это объяснило рывок инвестиций в июле – сентябре, указывало Минэкономразвития. Оно связало расхождения со стройкой в Ямало-Ненецком автономном округе (где «Новатэк» сдавал последнюю линию «Ямал СПГ». – «Ведомости»): там по итогам девяти месяцев инвестиции в строительство почти на 500 млрд руб. превосходили стоимость строительства, затем данные были пересмотрены. Аналитики ЦБ в бюллетене «О чем говорят тренды» (может не отражать официальную позицию регулятора) предполагали, что Росстат получил более подробную отчетность по завершенным в 2018 г. крупным проектам. При первой оценке их большая доля пришлась на 2018 г., писали они, но при пересмотре работы распределятся между 2016, 2017 и 2018 гг. «Не думаю, что этот рост сводится к одному проекту», – рассуждает Исаков, в III квартале 2018 г. были введены и продолжали строиться крупные проекты – от модернизации ТЭЦ на Алтае до ввода железнодорожной части моста через Керченский пролив. Поддержать инвестиции в 2018 г. могли крупные госпроекты, почти рекордная загрузка мощностей в обрабатывающем секторе, рост экспорта и доналоговой прибыли компаний, перечисляет главный экономист РФПИ Дмитрий Полевой. В прошлом году в экономике сложилась «экстраординарная ситуация» – курс рубля упал при росте цен на нефть, обеспечив предприятия 2 трлн руб. дополнительной прибыли, говорит Миронов. Но склонность компаний к реинвестированию прибыли во всех секторах значительно сократилась – из-за высокой неопределенности, продолжает он. В 2019 г. часть денег частного сектора изымут повышение НДС, ускорившаяся инфляция, более жесткая политика ЦБ и высокие внешние риски, пишет Полевой, это замедлит рост инвестиций. Такая тенденция наметилась уже в IV квартале 2018 г. Динамика капитальных инвестиций не самый надежный показатель, считает замдиректора ЦМАКПа Владимир Сальников: «Хорошей практикой было бы публиковать стандартную ошибку важнейших показателей». Тогда можно было бы точнее определить, было ли изменение показателя пересмотром или укладывается в пределы статистической погрешности. Рывок инвестиций, по его словам, плохо коррелирует с более надежными показателями инвестиционной активности – импортом машин и оборудования, производством стройматериалов, которые сильно

не росли. Погрузка строительных грузов и цемента на сети РЖД, по данным компании, в 2018 г. снизилась, производство большинства основных стройматериалов сократилось, указывали аналитики ЦБ. Выпуск стройматериалов в целом вполне соответствует строительству – рост на 4,4%, спорит Исаков.



С каждым годом женщины готовы зарабатывать все меньше мужчин. Снижая ожидания, они пытаются выиграть конкуренцию на рынке труда

**Женщины в России согласны работать за меньшие деньги, нежели мужчины: зарплатные ожидания соискательниц ниже и с каждым годом разрыв растет.**

В 2017 г. женщины в резюме указывали желаемые зарплаты в среднем на 25% ниже, чем мужчины по аналогичным позициям. А в 2018 г. разрыв составил уже 27%, говорится в исследовании крупнейшего портала поиска работы HeadHunter. По просьбе «Ведомостей» он проанализировал различия в зарплатных ожиданиях мужчин и женщин, изучив 2,8 млн резюме, созданных в 2017 г., и 3,4 млн за 2018 г. Сильнее всего выросли разрывы у бухгалтеров и финансистов (6,9 п. п.), специалистов по продажам, медицинского персонала и фармацевтов, административного персонала, работников туристических фирм, гостиниц и ресторанов (по 3,2 п. п.). Пятерка лидеров по разрывам прошлого года такова: добыча сырья (39%), бухгалтерия и финансы (36%), высший менеджмент, банковское дело, инвестиционная сфера и лизинг (35%), продажи (31%), а также медицина и фармацевтика (31%). Аналитики Avito выявили еще бóльшие гендерные разрывы в зарплатных ожиданиях, чем HeadHunter, – 39% в среднем по стране. Эксперты Avito проанализировали 1,1 млн резюме.

Недавно крупная нефтяная компания искала в региональный офис бухгалтера на высокую по меркам города зарплату, вспоминает Рустам Барноходжаев, директор департамента по работе с ключевыми клиентами компании «Юнити». Одна соискательница, опытный бухгалтер, указала в резюме зарплату примерно на 30% ниже, чем предлагал работодатель, рассказывает Барноходжаев. Женщина была уверена, что на

высокий заработок ее не возьмут в крупную компанию. Ее приняли на работу на изначально предложенную нанимателем зарплату. Крупные компании имеют зарплатные стандарты, но работодатель из малого и среднего бизнеса скорее воспользуется ситуацией и с удовольствием наймет соискателя на его скромных условиях, поясняет Барноходжаев.

В регионах самые большие разрывы. Женщины в резюме указывают желаемый заработок в среднем на 30% меньше мужчин по аналогичным позициям, отмечают аналитики HeadHunter. Самые большие разрывы – в Омске и Челябинске: 45%, в Краснодаре – 36%, в Ростове-на-Дону, Новосибирске и Казани – 35%, по данным исследования Avito. Регионы более патриархальны – там сильны убеждения, что женщина должна не заниматься карьерой, а воспитывать детей и брать на себя домашние хлопоты, отмечает Сергей Моженин, руководитель департамента FMCG, retail, agro компании Antal Russia. Самооценка и зарплата у женщины низкие из-за стереотипов в обществе, считает он. В регионах много компаний, которые платят зарплату в конвертах и не заботятся о гендерном равенстве, отмечает Барноходжаев.

В столичных городах – Москве и Санкт-Петербурге – разрывы самые низкие по стране. По данным HeadHunter, в 2018 г. москвички и петербурженки запрашивали жалование на 21 и 24% ниже соответственно, чем мужчины. Хотя и они готовы снижать запросы: за год в Москве разрывы в ожиданиях увеличились на 3 п. п., в Санкт-Петербурге – на 2 п. п.

В топ-менеджменте разрывы в зарплатных ожиданиях у мужчин и женщин одни из самых высоких: в 2018 г. соискательницы просили зарплаты на 36% ниже, нежели руководители высшего звена – мужчины, по данным HeadHunter. Хотя женщины стали чувствовать себя немного увереннее – разрыв сократился на 2 п. п. Женщин на руководящих постах в целом становится больше, уверена Галина Спасенова, партнер агентства Kontakt InterSearch Russia. Женщин стали чаще брать на руководящие посты в традиционно мужских отраслях – промышленности, нефтяной, газовой, транспортной и строительной сферах и в IT-компаниях, хотя еще 5–10 лет назад им был закрыт путь в эти отрасли, отмечает она. По оценкам Спасеновой, сейчас топ-менеджеры женского пола зарабатывают в среднем на 20% меньше мужчин на аналогичных постах.

В отраслях, где традиционно много женщин, разрывы в зарплатных ожиданиях в 2018 г. даже сократились: в страховании – на целых 5,4 п. п.: с 25,7 до 20,3%, в сфере СМИ, искусства и развлечений – с 17 до 12%, в маркетинге, PR и рекламе – с 20 до 18%.

Женщины более разумно, нежели мужчины, оценивают ситуацию на рынке труда, уверена Наталья Щербакова, директор по продажам кадрового холдинга «Анкор». Мужчины же переоценивают свои возможности и компетенции и нередко просят жалование выше рынка. Работодатель, в свою очередь, будет платить ту зарплату, которую посчитает нужной, говорит Щербакова. Обычно компания предлагает диапазон зарплат на каждой должности независимо от пола кандидата, а дальше дело за соискателем, поясняет она. Преимущество чаще имеют амбициозные мужчины, которые торгуются и настаивают на максимальной зарплате, а скромным и уступчивым женщинам могут предложить минимальную или среднюю зарплату. Однако работодатели охотнее обращаются к женщинам, чем к мужчинам. По данным Avito, и в 2017, и в 2018 гг. на каждое женское резюме приходилось больше запросов контактов от нанимателей, нежели на мужское. Превосходство женщин было наибольшим в Москве, Воронеже, Казани, Самаре и Волгограде, говорится в исследовании Avito. Работодателям выгодно нанимать женщин: компания получает хорошего и ответственного специалиста и при этом экономит на оплате труда, полагает Спасенова. Но есть и другое объяснение: в регионах сокращается число квалифицированных мужчин-кандидатов – лучшие кадры уезжают в более крупные города, а женщины больше привязаны к семье и родному городу, считает Барноходжаев. ■

---

### **Банковский сектор. МФО. Тренды. Показатели. Риски. Регулирование.**

[Forbes представил свою версию лучших банков. Рейтинг оказался основан на субъективных оценках](#)

**Forbes опубликовал рейтинг «лучших банков мира», в который включил и российские кредитные организации. Среди 20 лучших российских банков оказались совершенно неожиданные лидеры. Эксперты отмечают, что рейтинг является субъективным и не отражает надежность банков. С точки зрения удовлетворенности клиентов рейтинг Forbes**

**сильно расходится с другими аналогичными рейтингами.**

Рейтинг лучших банков, составленный Forbes в партнерстве с компанией Statista, затронул банки из 23 стран мира. Для его составления Statista опросила более 40 тыс. клиентов кредитных организаций. Банки оценивались по общему уровню удовлетворенности клиентов от взаимодействия с ними, в том числе по уровню доверия к ним, условий обслуживания, сервису, финансовым консультациям. Каких-либо более детальных подробностей о методологии исследования Forbes не приводит.

В мировом рейтинге Forbes выделяет нидерландский ING Group и американский Citibank.

**Российская двадцатка лучших банков выглядит так:** Московский кредитный банк, Юникредит, Райффайзенбанк, Сбербанк, банк «Кубань кредит», Ситибанк, ВТБ, Почта-банк, банк «АК Барс», Уральский банк реконструкции и развития (УБРИР), Азиатско-тихоокеанский банк, Альфа-банк, Газпромбанк, Тинькофф-банк, Россельхозбанк, Хоум Кредит банк, банк «Уралсиб», банк «Санкт-Петербург», Кредит Европа банк и Росбанк.

Для финансовых специалистов обычными являются ранкинги банков по размеру отдельных финансовых показателей или кредитные рейтинги, характеризующие финансовую устойчивость (кредитное качество) банков, замечает младший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Вячеслав Путиловский. Рейтинг же Forbes отражает предпочтения и удовлетворенность конечного пользователя. «Финансовая устойчивость каждого из перечисленных банков из данного исследования осталась за скобками», — обращает внимание господин Путиловский.

**Так в список попали банки с невысоким уровнем кредитного рейтинга от рейтинговых агентств.** В частности, региональный банк «Кубань кредит», занявший пятое место, и Азиатско-тихоокеанский банк имеют рейтинг от АКРА на уровне ВВ+ (умеренно низкий уровень кредитоспособности). УБРИР не имеет рейтингов от аккредитованных в России рейтинговых агентств, но имеет рейтинг от S&P на уровне В-. С точки зрения удовлетворенности клиентов от обслуживания в банке рейтинг Forbes практически полностью отличается, например, от «Народного рейтинга» на портале Банки.ру, где клиенты банков сами ставят оценку банкам, а их жалобы проверяются сотрудниками портала. Так, если у

Forbes Тинькофф-банк занимает лишь 13-е место, то в «Народном рейтинге» — первое. Санируемый Азиатско-тихоокеанский банк, обогнавший, по версии Forbes, в частности, Альфа-банк, в «Народном рейтинге» занимает лишь 45-е место, а «Кубань кредит» не входит даже в топ-50.

[Ушли с «Миром»: как национальные карты бьют по бизнесу Visa и MasterCard](#)

**Карты «Мир» после перевода на них бюджетников отобрали у Visa 5,5% рынка по числу активных клиентов, у Mastercard — 6%, подсчитали в ФАС. Их владельцы оплатили товары и услуги на 2,7 трлн руб. при общем объеме рынка 22 трлн руб.**

Национальные карты «Мир», на которые с 1 июля 2018 года законодательно перевели все зарплаты бюджетников, отобрали по итогам прошлого года у Visa долю рынка в 5,5%, а у Mastercard — 6%. Такие данные содержатся в справочных материалах, подготовленных Федеральной антимонопольной службой (ФАС) к состоявшемуся 1 марта совещанию у вице-премьера Дмитрия Козака.

Подлинность документа РБК подтвердили два источника на финансовом рынке. ФАС сообщила, что направила документ в правительство и подтвердила доли рынка платежных систем на начало 2019 года. Сведения о распределении долей на рынке платежных карт на постоянной основе не публикуются; ни Visa, ни Mastercard их не раскрывают.

Доля активных карт Visa у населения за год (с 1 января 2018 года по 1 января 2019 года) снизилась с 45% до 39,5%, а Mastercard — с 42% до 36%. Снижение долей международных платежных систем происходит на фоне удвоения доли активных карт «Мир» — с 12,5% до 24,5%.

### **Рост до 22 триллионов**

Несмотря на то, что у карт «Мир» почти четверть активных пользователей, их доля в объеме безналичных платежей в два раза ниже — 12,64% по итогам 2018 года, хотя по сравнению с 2017 годом она выросла в 5,9 раза (с 2,1%). Почти половина платежей приходится на карты Visa (47,3% в 2018 году против 52,4% в 2017), доля Mastercard — 38% (40,7% в 2017 году).

В денежном выражении держатели карт Visa в прошлом году оплатили товаров и услуг на 10,4 трлн руб. (рост 26,8%), Mastercard — на 8,3 трлн руб. (+29,6%), «Мир» — на 2,7 трлн руб. (рост в

8,3 раза), следует из справочных материалов ФАС. В целом за 2018 год рынок безналичных платежей в России вырос на 40%, до 22 трлн руб. В Visa и Mastercard на запрос РБК не ответили. В Национальной системе платежных карт (НСПК, оператор системы «Мир») подтвердили, что в среднем по 2018 году доля безналичных платежей по картам «Мир» составляла 12%, что соответствует данным ФАС. Но в 4 квартале 2018 года этот показатель превысил 19%, отметили в НСПК.

Карты «Мир» по состоянию на 1 января 2019 года выпускали и обслуживали в магазинах (или выполняли одну из этих функций) 305 банков, эмиссией и эквайрингом карт Visa занимались 260 банков, Mastercard — 291. В целом в России выпуск карт осуществляют 338 банков, их обслуживание — 245.

Национальная система платежных карт (оператор карт «Мир») была создана в 2014 году для обслуживания банковских платежей в России после того, как Visa и Mastercard перестали принимать карты банков, попавших под западные санкции из-за присоединения Крыма. Для минимизации санкционных рисков было решено запустить собственные карты для россиян под брендом «Мир» (первые выпущены в конце 2015 года). Они предназначены в основном для использования внутри страны, за рубежом их не принимают, за исключением кобрендинговых продуктов с Mastercard или японской JCB. Большинство пользователей карт «Мир» — это бюджетники, зарплаты которым, согласно законодательству, с 1 июля могут перечисляться только на эти карты. К 1 июля 2020 года в число пользователей карт «Мир» должны попасть и все пенсионеры, в том числе военные.

### Перестройка рынка

Основная причина роста доли национальных карт и сокращения международных — изменения в законодательстве, говорит глава «Национального платежного совета» Алма Обаева. С 1 июля все выплаты бюджетникам перечисляются на карты «Мир», происходит постепенная замена карт Visa и Mastercard на «Мир» у пенсионеров. «Как только у пенсионера завершается срок действия карты Visa или Mastercard, ему сразу выдается карта «Мир». Этот процесс начался с 2016 года и должен завершиться к 1 июля 2020 года. В итоге международные платежные системы в этом сегменте не восполняют количество карт, что также отражается на их долях», — объясняет

Обаева. То, что «Мир» отнял у Mastercard больше пользователей, чем у Visa, связано с тем, что за Mastercard могло числиться больше клиентов-бюджетников, предполагает эксперт. Рост операций обусловлен не только нормами закона, возражают в НСПК. «Карту можно выдать по любым причинам, но если она не работает или неудобная, то ей пользоваться не будут», — говорит оператор карт «Мир».

Перераспределение долей платежных систем в России происходит на фоне «колоссального» роста безналичных платежей, акцентирует глава Национального совета финансового рынка Андрей Емелин.

Но для большинства пользователей важен не бренд, а бонусы и размер комиссии за обслуживание, считает он. «Если банк устанавливает систему бонусов и минимальную комиссию за обслуживание карты либо отменяет ее, то люди с удовольствием готовы пользоваться такой картой вместо наличных», — отметил Емелин.

[Игра на отмывание. Акции крупных западных банков упали на российском репутационном ущербе](#)

**Разразившийся после жалобы Билла Браудера в австрийскую прокуратуру скандал вокруг Raiffeisen Bank International, ING, Deutsche Bank и Citigroup рискует вылиться в уголовные наказания и жесткие санкции регуляторов. И хотя пока данных о начале расследований нет, это уже сильный удар по репутации банков. Одним из путей его отражения, по мнению юристов, может стать отказ от российского бизнеса.**

Акции одной из крупнейших европейских банковских групп Raiffeisen Bank International (RBI) за 5–6 марта подешевели более чем на 15% после двух крупных ударов по репутации. Как стало известно 5 марта, глава фонда Hermitage Capital Management Билл Браудер направил в прокуратуру Австрии отчет о деятельности Raiffeisen Zentralbank (юридический предшественник RBI), который якобы участвовал в схеме отмывания \$967 млн российских средств через датский Danske Bank и литовский Utkio Bankas. Накануне Raiffeisen (наряду с ING, Deutsche Bank и Citigroup Inc.) был упомянут в громком расследовании проекта OCCRP как контрагент по операциям с подставными офшорами российского инвестбанка «Тройка



Диалог» в 2006–2013 годах. Акции ING при этом упали на 6%, Deutsche Bank — на 1,3%.

В RBI сообщили, что не располагают информацией о конкретных обвинениях со стороны господина Браудера. Но заверили, что «серьезно относятся к обвинениям, появившимся в СМИ, и проводят внутреннее расследование». Ни европейские финансовые регуляторы, ни правоохранители (включая прокуратуру Австрии) пока внятно ситуацию не комментируют.

Почему расследователи из OCCRP заподозрили инвестбанк «Тройка Диалог» в выводе средств из России

По мнению адвоката Forward Legal Сергея Демченко, если обвинения будут доказаны, конкретные комплаенс-офицеры банков могут быть привлечены к уголовной ответственности, а сами банки оштрафованы на суммы в сотни миллионов долларов. Однако, подчеркивает партнер «Рустам Курмаев и партнеры» Дмитрий Горбунов, сведения, полученные журналистами, «не могут служить основанием для привлечения к ответственности, уполномоченные органы исполнительной и судебной власти стран, в которых могут быть возбуждены дела по признакам нарушений, должны эти факты проверить». Как правило, такие расследования занимают от полугода, а если в схеме задействовано несколько банков, то могут затянуться и на несколько лет, добавляет юрист «Ильяшев и партнеры» Дмитрий Константинов. Однако это не отменяет серьезных репутационных потерь, восполнить которые, отмечают эксперты, иногда возможно, только пожертвовав даже своими лучшими активами.

Показательным примером может служить продажа крупнейшим банком Бельгии Dexia турецкого Denizbank, на который приходилась треть всех пассивов и активов. Покупателем выступил Сбербанк, который затем был вынужден сам выставить Denizbank на продажу, но уже по политическим причинам (см. “Ъ” от 26 марта 2018 года).

Среди фигурантов текущего скандала самыми существенными активами в РФ обладает RBI — Райффайзенбанк занимает 10-е место в стране по активам. Причем для RBI это уже не первые претензии в недостаточном контроле над отмыванием средств из РФ. Год назад Управление финансового рынка Австрии (FMA) оштрафовало группу на €2,75 млн за «ненадлежащую проверку личности бенефициарного владельца и неспособность регулярно обновлять необходимые документы,

данные и информацию, необходимые для понимания структуры собственности и контроля в отношении клиентов с повышенным риском». Как сообщала австрийская телерадиокомпания ORF.at, расследование касалось упоминания в «панамских документах» кредитов, предоставленных RBI российской предпринимательнице Ольге Миримской через связанные с ней «Русский продукт» и БКФ-банк. RBI оспаривает штраф в суде.

«В случае с Райффайзенбанком, который является одним из самых доходных активов RBI, продажа возможна, если подозрения подтвердятся и на группу будет оказываться политическое давление», — полагает партнер ФГ «Дмитрий Донской» Дмитрий Курбатский. Пресс-секретарь RBI Ингрид Кренн-Диц заверила “Ъ”, что такой сценарий не рассматривается: «Россия остается для нас важным рынком». Между тем опрос “Ъ” показал, что среди крупных банков из топ-10 интерес к данному активу есть. «Если бы RBI решил продать Райффайзенбанк за разумную цену — с дисконтом к капиталу или даже за капитал при возможности тщательного due diligence, то мы, да и не только мы, поучаствовали бы», — заявил топ-менеджер одного из крупных банков. В 2015 году уже появлялась информация о возможности продажи Райффайзенбанка Альфа-банку, но сделка не состоялась. Сейчас в Альфа-банке говорят, что планируют расти «органическим путем», но «постоянно отслеживают» рынок M&A и «не исключают будущих приобретений». ■

---

## Новости банков, компаний

[Промсвязьбанк отсудил больше 70 млрд руб. у офшоров братьев Ананьевых](#)

**Арбитраж присудил Промсвязьбанку выплату более 70 млрд руб. от структур бывших собственников братьев Ананьевых. Суд признал недействительными сделки, в которых офшорные фирмы продали банку его собственные акции за день до санации**

Промсвязьбанк в Арбитражном суде Москвы выиграл дело более чем на 66 млрд руб. против Promsvyaz Capital B.V. (через нее Алексей и Дмитрий Ананьевы контролировали ПСБ) и других девяти иностранных компаний, которые, по утверждению истца, связаны с братьями Ананьевыми.

«Взыскать в пользу ПАО «Промсвязьбанк» 32,569 млрд руб. и \$505,7 млн», — огласил судья решение, передает корреспондент РБК. Сумма взыскивается солидарно с PSC B.V. и других ответчиков.

В иске банк требовал отменить около 30 сделок, совершенных за день до санации ПСБ 14 декабря — тогда Промсвязьбанк выкупил собственные акции у ответчиков, бывших его акционерами (сделки в итоге признаны недействительными).

«Мы указываем на то, что эти сделки преследовали единственную цель вывода из банка денежных средств», — говорил представитель Промсвязьбанка в суде.

В доказательство требований по признанию сделок недействительными представитель ПСБ указывал, что Дмитрий Ананьев получил предписание ЦБ о необходимости доформировать резервы банка еще 11 декабря и знал о ненадлежащем финансовом состоянии кредитного учреждения. «Все только и ждали введения временной администрации, все прекрасно понимали, что ПСБ является одним из системообразующих банков и не будет доведен до банкротства», — отметил он.

ЦБ взял на себя санацию «как регулятор, чтобы не допустить, чтобы огромное количество вкладчиков не получили своего удовлетворения», сказал представитель ПСБ, описывая, кого можно назвать пострадавшим в сложившейся ситуации. ЦБ потребовалось вложить в банк «огромное количество средств», добавил он.

По утверждению представителя Промсвязьбанка, из всех ответчиков формально не связанной с Promsvyaz Capital B.V. можно назвать только компанию Fintailor, но другими судебными актами установлено, что «данное лицо является брокерским подразделением банка и не является самостоятельным отдельным лицом».

Юристы иностранных компаний заявляли, что доказательств связи между компаниями недостаточно. «Для того чтобы обосновывать взаимосвязанность и притворность, истец по сути хочет проткнуть «корпоративную вуаль», он хочет сказать, что все компании из этой цепочки управлялись из одного центра, но этого не было доказано», — отмечал представитель компании Fintailor. По его словам, тот факт, что банк был основным контрагентом Fintailor, недостаточен для того, чтобы считать ее «не имеющей собственной юридической сущности».

Защита ответчиков, кроме того, отмечала, что первая сделка проводилась между зарубежной PSC B.V. и Промсвязьбанком напрямую, а

последующие — уже между PSC B.V. и другими иностранными фирмами. Поэтому эти сделки надо признавать недействительными на Кипре, говорили ответчики, а потом уже в российском суде. Но суд их аргументы во внимание не принял. 4 марта проводилось еще одно заседание по другому иску Промсвязьбанка к трем компаниям — PSC B.V., Peters International, Fintailor, которые участвовали и в первом процессе. Аргументация сторон была такой же. По второму иску претензии предъявлялись на 8,25 млрд руб. и тоже были удовлетворены.

Проигранные иностранными компаниями дела могут быть обжалованы в апелляционной и кассационной инстанциях.

Процессы по искам Промсвязьбанка на сумму более чем 70 млрд руб. завершились перед рассмотрением другого, более крупного, дела по претензиям ПСБ к бывшим собственникам и менеджменту. В декабре 2018 года Промсвязьбанк подал иск не только к PSC B.V., но и к бывшим собственникам Дмитрию и Алексею Ананьевым и топ-менеджерам Промсвязьбанка. Сумма претензий — 282,2 млрд руб., причем Промсвязьбанк хочет не только возместить ущерб от сделок (194,2 млрд руб.), но и взыскать еще 88 млрд руб. за финансовую помощь, которая была оказана банку со стороны ЦБ. ■

---

## Рынок взыскания

[Номер свяжут с абонентом. В России появится единая система проверки сведений о владельцах телефонов](#)

**Госдума приняла в первом чтении проект закона о создании единой системы для проверки сведений об абонентах мобильных операторов. Законодатели рассчитывают пресечь мошеннические действия на финансовом рынке, а также избавить граждан от ошибочного взаимодействия со стороны кредиторов и коллекторов. Кредиторы и взыскатели поддерживают данную инициативу, однако против нее выступают операторы сотовой связи, считая, что она приведет к монополизации рынка.**

Законопроект, принятый Госдумой во вторник, предусматривает создание единой базы, в которую включают информацию о владельцах сотовых номеров — юридических и физических лицах, а также индивидуальных предпринимателях (ИП). Предполагается, что пользователями системы будут ЦБ, банки,

операторы платежных систем, а также операторы услуг платежной инфраструктуры, некредитные финансовые организации, иные органы и организации, определяемые федеральным законом или правительством по согласованию с ЦБ, в том числе официальные коллекторы.

В пояснительной записке к проекту указывается, что зачастую недобросовестные клиенты для мошеннических действий используют номера мобильных телефонов, приобретенные у нелегальных продавцов без представления документов.

К тому же «одной из ключевых причин многочисленных жалоб граждан на финансовые организации является получение ими требований об уплате задолженности за неизвестное им третье лицо вследствие распространенной практики предоставления оператором связи новому абоненту сим-карты, ранее использовавшейся другим абонентом, т. н. токсичного телефонного номера». Это доставляет массу неудобств лицам, не имеющим никакого отношения к долгам предыдущего владельца сим-карты, при возврате просроченной задолженности.

Как пояснил «Ъ» главный разработчик законопроекта глава комитета Госдумы по финансовому рынку Анатолий Аксаков, система будет представлять собой единую точку подключения для всех участников взаимодействия на базе цифрового шлюза, при этом сбор и хранение данных она осуществлять не будет. «Поэтому опасения, что кто-то может благодаря этой системе завладеть персональными данными абонента, абсолютно неправомерны, — добавляет он. — Через данный шлюз пользователь системы сможет получить только информацию от оператора о принадлежности данного номера конкретному лицу».

При этом оператор системы, порядок передачи данных и размер взимания платы за оказание услуг по передаче данных будет устанавливаться правительством РФ по согласованию с Банком России.

Это, как указано в пояснительной записке, «позволит обеспечить доступность указанного сервиса для всех категорий заинтересованных организаций, а также позволит максимально охватить всех пользователей услуг связи». Операторы связи будут обязаны присоединить к системе проверки сведений об абоненте собственные информационные системы на основании двусторонних соглашений с

оператором системы и предоставлять закрепленную законопроектом информацию пользователям системы.

Кредиторы и коллекторы в целом поддерживают проект. По словам руководителя дирекции развития сегментов и некредитных продуктов розничного бизнеса Альфа-банка Алексея Ермакова, банк поддерживает инициативы, которые повышают прозрачность и качество данных и снижают возможность мошеннических рисков. «Но нельзя не принять во внимание распространенную практику, когда зарегистрированные на одного члена семьи телефонные номера используются его родственниками, и резкое введение контроля принадлежности телефонного номера может ограничить ряду клиентов доступ к банковским услугам», — отмечает управляющий партнер экспертной группы VETA Илья Жарский. «Реализация механизма подтверждения соответствия сведений должна положительно отразиться на деятельности коллекторов, поскольку они перестанут беспокоить граждан, которые не имеют отношения к задолженности, — говорит гендиректор агентства ЭОС Антон Дмитраков. — Это позволит минимизировать количество жалоб на звонки третьим лицам, которые сейчас являются самыми массовыми». По мнению президента СРО НАПКА Эльмана Мехтиева, подобная система была бы более востребованной, если бы предоставила возможность кредитору при наличии согласия клиента узнавать его новый номер. «Это существенно увеличило бы достоверность данных, передаваемых от кредиторов коллекторским агентствам, и снизило процент передачи дел в судебное и исполнительное производство», — добавляет он.

Однако против создания единой информационной системы (ЕИС) проверки сведений об абонентах выступают операторы связи. По их мнению, законопроект предполагает неоправданно избыточное регулирование и может нести риски монополизации рынка. «Существует риск, что работа через посредника приведет к увеличению стоимости услуг для конечного пользователя, — сообщили в Tele2. — Мы поддерживаем заключение прямых договоров между операторами и банками».

По словам представителя МТС Алексея Меркутова, среди недостатков единой системы монополизация рынка обмена сведениями одним игроком и риски информационной безопасности из-за создания единого центра. «Создание

единой системы обмена информацией ведет к принудительному предоставлению данных об абонентах в одностороннем порядке,— уверены в "МегаФоне".— Мы не видим необходимости в государственном регулировании взаимоотношений между финансовыми организациями и операторами через создание единого контролирующего посредника, в настоящее время информационный обмен успешно осуществляется в рамках рыночных соглашений». ■

## Интервью

### Руководитель X5 Retail Group: «Пятерочке» надо заново покорить Москву»

#### **Игорь Шехтерман рассказал, как робот будет формировать ассортимент «Пятерочек» и почему падает популярность гипермаркетов «Карусель»**

Игорь Шехтерман возглавил X5 Retail Group, управляющую магазинами «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», около четырех лет назад. Тогда перед ним и новой командой была поставлена задача восстановить рост бизнеса и вернуть лидерство, захваченное «Магнитом». С тех пор X5 полностью обновила магазины, вернула покупателей и, наконец, обошла конкурента, выйдя на 1-е место в российской рознице по выручке.

Но теперь перед X5 и Шехтерманом задачи, пожалуй, еще более сложные. Нужно не просто удерживать позиции, но и найти возможности развития по мере того, как конкуренция становится все более ожесточенной и появляются новые соперники. А среди них теперь не только традиционные магазины, но и рестораны, и сервисы доставки Delivery Club и «Яндекс.Еда», признает Шехтерман: меняется то, как люди подходят к покупке еды в принципе.

X5 приходится становиться не просто оператором магазинов, который занимается тем, что возит товар от поставщика до прилавка. «Мы в X5 начали новую трансформацию в компанию, базирующуюся на технологиях», — объявил в отчете X5 за 2017 г. Шехтерман. О том, как идет этот процесс, руководитель группы рассказывает «Ведомостям».

## Новая угроза

**– В конце 2018 г. X5 и другие ритейлеры заметили ускорение роста продаж, которое в том числе поддержала инфляция. Какой вы видите ситуацию на рынке? Насколько устойчиво это ускорение?**

– Мы отмечаем слабость потребительского спроса. К сожалению, это тренд этого года, как и предыдущего. Поэтому рынок замедляет рост. Но эффективные игроки будут расти быстрее рынка, и на это есть несколько причин.

Прежде всего перераспределение рынка. В России топ-5 игроков занимают всего 25% рынка. На Западе, как правило, их доля около 70% рынка, т. е. в 2–3 раза больше. Наш рынок еще недостаточно консолидирован, это пространство для роста федеральных игроков.

Другой очень важный фактор – нужны все более значительные инвестиции в инфраструктуру, которая становится залогом повышения эффективности. У крупных игроков есть серьезные преимущества по закупочной силе, что тоже повышает эффективность. В ритейле сегодня идет война за клиента, и в ней победит тот, кто будет наиболее эффективен в операционных затратах. Только при этом условии есть возможность инвестировать в покупателя и в огромный, крайне важный сегодня блок – инновации и технологии.

Консолидация продолжится и, по нашим прогнозам, к 2025 г. топ-5 ритейлеров будут занимать не менее половины рынка современной торговли страны. Возникает и новая конкуренция из смежных отраслей. С появлением таких игроков, как Delivery Club или «Яндекс.Еда», рестораны тоже становятся нашими конкурентами.

Рост потребления готовой еды, заказов из ресторанов двузначный. Безусловно, это влияет на нас: люди начинают реже ходить в магазины и покупать продукт для готовки. В Америке потребление готовой еды (вне дома плюс доставка) составляет около 50%. В России эта цифра где-то около 10%, но она будет расти, и мы обязаны думать, как ответить на эти вызовы.

**– Как повлияли эти новые сервисы на ваш бизнес в Москве и Петербурге в 2018 г.?**

– Эти игроки пока не оказывают существенного влияния на нас. По нашим оценкам, совокупно в Москве и области они выполняют около 40 000–50 000 заказов в день. А наши магазины на той же территории обслуживают более 4 млн покупателей ежедневно. Но темпы роста агрегаторов доставки заставляют предположить,



что в будущем все больше людей будут заказывать еду на дом.

Происходит серьезная трансформация привычек потребителя. Он не выбирает между физическим магазином и кафе. Он выбирает, как ему эффективнее и быстрее в конкретный момент обеспечить себя едой. Раньше такой возможности не было, а сегодня, сидя дома, можно через 30 мин получить готовую еду, не нужно тратить время на поход в магазин, готовку.

**– Вам не кажется, что в ближайшие годы такие онлайн-сервисы будут расти в Москве и Петербурге, но не в регионах? Где у людей другие приоритеты и возможности, они готовы тратить время, пойти в магазин и купить дешевле.**

– Безусловно, жители регионов более чувствительны к цене. И это будет сдерживать развитие новых игроков. Но будут появляться и инновационные предложения, снижающие себестоимость.

Например, в Москве открываются dark kitchen. Они могут заменить доставку из традиционных ресторанов. Это кухни, которые специализируются именно на приготовлении еды для доставки, у них нет зала для гостей, и их затраты ниже, чем у традиционных ресторанов. Есть компании, которые хотят открыть 20–30 таких точек в Москве и обеспечивать доставку на расстояние 1,5–2 км от кухонь в своем районе. Это удешевляет логистику. Такие проекты требуют не очень больших инвестиций, небольших помещений, около 100 кв. м, невысоких операционных затрат. Они уже могут конкурировать с традиционными игроками и по цене. Мы внимательно следим за этой ситуацией, изучаем свои возможности.

**– Чем вы можете ответить? Сами начать работать с ресторанами, развивать dark kitchen?**

– Мы смотрим на все эти направления, чтобы выработать правильную для себя модель развития дополнительных предложений. Например, в «Перекрестке» мы запустили «Перекресток онлайн», в «Карусели» в этом году запустим услугу click & collect. Мы начали тестовый проект экспресс-доставки из «Пятерочки»: потребители могут быстро получить продукты из ближайшего магазина. Мы тестируем этот бизнес-процесс на базе инфраструктуры одного из действующих операторов (Dostavista), изучаем детали его организации в магазинах,

оцениваем спрос на услугу. Тестирование идет в 29 магазинах на юго-западе Москвы, доставка ограничена по весу, до 15 кг, в радиусе около 3 км вокруг универсама, стоит 99 руб. Это текущие параметры на этапе тестирования.

**– Почему вы сами не занялись экспресс-доставкой?**

– У нас пока нет достаточной экспертизы, чтобы полноценно оценить перспективы самостоятельного развития этого направления. Поэтому мы тестируем этот бизнес. Будем ли мы развивать экспресс-доставку и как, будем решать только по итогам тестирования и комплексного анализа. Мы вообще верим в партнерства. Я считаю, в выигрыше окажутся те компании, которые первыми поймут, что не надо делать все самому, а нужно искать сильного партнера в том сегменте, в который ты хочешь зайти. Это сложно, это требует пересмотра философии ведения бизнеса.

**Ассортимент выберет робот**

**– Какая доля бюджета X5 идет на инновационные проекты?**

– Если говорить о технических инновациях, автоматизации, то за девять месяцев 2018 г. доля IT и инноваций составила 5–8% капзатрат. Мы уверены, эта доля будет расти. Для сравнения: у Amazon доля только инноваций составляет не менее 15%. На Западе ведущие ритейлеры инвестируют исключительно в инновации до 5%. Очень важны инновации в области процессов, затраты на которые не всегда можно посчитать в конкретной статье себестоимости. Например, автоматизация принятия решений по ассортименту. Конечно, финальное решение останется за человеком, категорийным менеджером, но очень важно построить алгоритм на основе данных о том, какой ассортимент лучше, что нужно нашему потребителю.

В каждый наш магазин обычно ходит 70% одних и тех же покупателей, у нас много аналитики об их предпочтениях. В «Пятерочке» сейчас идет большой проект: мы разрабатываем модель принятия решения о том, какой ассортимент должен быть на полке, исходя из advance-аналитики.

**– Когда алгоритм начнет формировать ассортимент «Пятерочек»?**

– Сейчас заканчивается пилотирование проекта. Планируем, что летом мы будем пересматривать

первые товарные категории на основе разработанного продукта.

**– Как вы будете объяснять поставщикам, почему решили отказаться от закупки каких-то их товаров? «Алгоритм решил, что ваш товар не нужно больше закупать»?**

– Алгоритм строится исходя не из того, что нужно нам или поставщику, а из того, что нужно покупателю. В диалоге с поставщиками мы опираемся на эту логику.

**– Насколько сегодняшний ассортимент «Пятерочек», составленный обычными людьми, отличается от того, что предлагает текущая версия алгоритма?**

– Пока идет пилот и первые тесты, еще даже не началось масштабирование. Конечно, существенные изменения по многим категориям будут.

**– Это затронет все форматы или только «Пятерочки»?**

– В перспективе – все форматы. «Перекресток» планирует запустить аналогичный проект в ближайшее время.

**– Помимо алгоритма для ассортимента какие еще разработки вы тестируете и внедряете?**

– Все, что связано с опытом покупателя, внутренние операции, цепочки поставок, бэк-офис и управление. Внутри каждой из этих задач есть сотни проектов.

В приоритете для тестирования и новых партнерств – видеоаналитика, роботизация, компьютерное зрение, большие данные, интернет вещей, виртуальная и дополненная реальность, блокчейн. Практически в каждой из этих областей мы протестировали несколько решений или разрабатываем собственное, многие проекты на стадии пилотов.

Мы уже применяем видеоаналитику и продукты, связанные с ней, видеоконтроль очередей, качества фруктов и овощей. Тестовый проект по видеоаналитике и уменьшению очередей у нас был в 2018 г. в «Перекрестке». Сейчас мы его раскрутили в супермаркетах на всю Москву. Это позволило сократить очереди в магазинах. По статистике первых 10 магазинов, где тестировали такой подход, жалоб от покупателей на качество обслуживания стало на 10% меньше. В то же время товарооборот в этих супермаркетах вырос на 0,5%.

Также внедряем технологии для улучшения бизнес-процессов, автоматизации рутинных процессов: открытия новых магазинов, управления ценообразованием, управления запасами и поставками, эффективного энергоснабжения.

Есть запущенные продукты в области больших данных. Например, мы исследовали покупательское поведение с точки зрения миссий – целей и задач, с которыми покупатель приходит в магазин. Ведь есть «Пятерочки» в центре Москвы, в Митине и еще где-то – и везде потребности покупателей разные. В какие-то магазины чаще приезжают закупать продукты на неделю, в другие заходят за перекусом или бутылкой воды. Мы выделили до 20 кластеров, или типов магазинов, на основе того, какие сегменты клиентов в них приходят и с какими целями. Есть, например, кластеры «Съесть/выпить сейчас», «Премиум», «Большая закупка» и т. д.

С помощью big data исходя из клиентских миссий мы понимаем, какой ассортимент должен быть в каждом кластере. Алгоритм автоматизации решений по ассортименту будет работать в кластерной схеме. Если сегодня весь ассортимент магазинов в Москве одинаковый, то после внедрения алгоритма он будет немного изменен, исходя из того, к какому кластеру относится тот или иной магазин.

Будущее идеального ритейла – это когда ассортимент каждого магазина адаптирован именно под тех покупателей, которые туда ходят. Сегодня это сделать невозможно: затраты на логистику будут очень высоки. Но данные для такой адаптации ассортимента уже есть, и я уверен, что через какое-то время появятся технологии, которые удешевят логистику.

## **X5 и почтальоны**

**– В 2018 г. X5 создала совместное предприятие с Совкомбанком для развития сети постаматов. В этом – объявила о намерении создать такое же партнерство с PickPoint. Для чего?**

– Сейчас мы определяем стратегии омниканальности для каждой торговой сети и для компании в целом. Должна ли каждая торговая сеть быть полностью омниканальной? Что мы должны дополнительно предложить клиентам? Нужна ли экспресс-доставка? Один из способов решить – пилотирование этих процессов.

Постаматы – один из таких проектов, часть омниканального предложения. Сейчас в магазинах X5 установлено более 1700 постаматов, из них около 700 – в рамках СП с Совкомбанком. Результаты пилота будут в середине года, затем мы примем решение, раскручивать это как отдельный бизнес или оставить как часть сервисного предложения.

Основная задача СП – увеличить количество посылок, которые идут через нашу логистическую инфраструктуру и приходят именно в наши постаматы в магазинах. Это привлекает партнеров тем, что мы обеспечиваем меньшую себестоимость по сравнению с другими игроками. Мы обсуждаем сотрудничество со всеми крупными российскими и иностранными интернет-ритейлерами. Но мы видим и большой потенциал для небольших региональных игроков.

Чтобы проект вышел на полную мощность, нужна IT-платформа, чтобы агрегировать небольших игроков, локальных производителей. Она будет запущена в ближайшее время. Но пока ее нет, мы пошли в СП с партнером, у которого такая система была. Если бы мы запускали бизнес сами, то сейчас у нас не было бы столько постаматов.

**– X5 также обсуждала возможности сотрудничества с почтой Китая. Зачем вам идти в трансграничную торговлю?**

– Покупки за рубежом – очень важная часть электронной коммерции в России. Мы ведем переговоры не только с почтой Китая, мы разговариваем со многими игроками, например с почтой Франции. Но пока никаких конкретных договоренностей нет, и решений, что мы будем этим заниматься, также нет. Мы пока изучаем это как возможность нашего участия в партнерстве, чтобы построить эффективную цепочку поставок для трансграничных посылок. В декабре 2018 г. мы в рамках сотрудничества с одной из китайских компаний (не готов раскрыть ее название, но могу сказать, что это не почта Китая) осуществили пробную доставку посылок из этой страны. Мы подключились после таможни, чтобы посмотреть всю цепочку и проанализировать, какие затраты есть, насколько конкурентными мы можем быть.

**– Обсуждаете ли вы партнерства, например, с будущим совместным предприятием Alibaba и Mail.Ru Group или проектами «Яндекса»?**

– Крупные игроки, которых вы назвали, безусловно, в определенных направлениях сильнее и обладают более глубокими

компетенциями, чем мы. Мы ведем переговоры со всеми игроками на рынке. Но на сегодня у нас пока нет конкретных проектов с ними, даже на этапе тестов.

**Непроданное – на благотворительность**

**– Идет дискуссия по поводу снижения ставок банков за оплату картами. Как вы считаете, до какого уровня целесообразно снизить эти ставки?**

– Покупатели все больше пользуются картами. Наши расходы на банковское обслуживание растут, так как стоимость эквайринга выше цены инкассации. Мы внимательно контролируем затраты и заинтересованы снизить стоимость услуги эквайринга до минимально возможного уровня для ритейла. С учетом сохранения баланса интересов других участников этого бизнеса, конечно.

**– Куда вы направите высвободившиеся деньги? В снижение цен?**

– В том числе. Также в повышение эффективности – т. е. в оптимизацию процессов в магазинах, чтобы сделать их более эффективными и дешевыми. Если мы удешевляем наши процессы, это отражается и на цене для покупателя.

**– С 1 июля розница начнет работать без возврата скоропортящихся продуктов поставщикам. Перестроили ли вы уже работу под новые требования закона?**

– После принятия закона в 2018 г. начался переходный период. Мы перестраиваем цепочку поставок, чтобы эффективнее работать по новым требованиям. Перестраиваем отношения с поставщиками и подход к планированию. По некоторым товарным категориям мы стали заказывать меньше: когда у тебя нет возможности возврата, то ты кладешь непроданный товар на свои потери.

Есть еще вопрос утилизации, он обострился в связи с запретом возвратов, и это серьезная проблема. Сегодня после окончания срока годности товара он по закону становится «отходом». Единственное, что мы можем сделать, – его утилизировать. Но это ценный ресурс, который мог бы идти на переработку в корма для животных, в удобрения. Сегодня фактически нет инфраструктуры, которая могла бы у ритейла принимать этот ресурс, и есть жесткие ограничения по транспортировке, санитарному

контролю. Например, нужна государственная экспертиза о возможности отправить продукты на переработку, которая может занимать до 30 дней. Мы через отраслевую ассоциацию активно участвуем в обсуждении законодательных инициатив в этой области, которые позволили бы стимулировать развитие переработки пищевых отходов.

Второе направление – благотворительность. Передача продуктов у нас пока не стимулируется, напротив, облагается налогом.

## **Новое покорение Москвы**

**– X5 говорила о планах нарастить сеть за 2019 г. на 2000 точек, что предполагает замедление роста по сравнению с 2018 г. Могут ли слияния конкурентов, например альянс «Дикси» и «Красного и белого», заставить вас активизировать рост сети для удержания доли рынка?**

– Не думаю. Наш подход связан не столько с тем, как наши конкуренты наращивают сеть. Мы ориентируется на ряд факторов. Среди них – слабость потребительского спроса, бурный рост числа торговых точек в последние годы, усиление конкуренции, в том числе с интернет-игроками. Сегодня наша основная задача – обеспечить рост за счет увеличения продаж с квадратного метра. Для этого нам нужно постоянно адаптировать наше ценностное предложение покупателю (customer value proposition, CVP) для каждого формата.

**– Основной формат X5 по числу магазинов и выручке – «Пятерочка» только недавно закончила трансформацию бизнеса и CVP. Как ее затронут такие планы?**

– «Пятерочка» в прошлом году прошла большую управленческую трансформацию, сформирована очень хорошая, сильная команда. Нам удалось развернуть негативный тренд с оттоком трафика в начале 2018 г., высокой долей товарных потерь в последние несколько лет и высокой текучестью кадров. Новая команда сумела за полгода переломить эти тренды. У нас впервые за последние два года пошел позитивный тренд по текучести, она сократилась на 7 п. п., это действительно очень хороший показатель. Начали снижаться потери.

Сейчас у «Пятерочки» идет новый этап пересмотра CVP. Рынок магазинов у дома высококонкурентный. Успешно продавать и привлекать покупателя можно только интересным

ассортиментом, когда ты предлагаешь клиентам что-то лучшее, чем у твоих конкурентов.

В «Пятерочке» создан «офис трансформации», его цели – повышение эффективности, обновление CVP, омниканальной стратегии, региональной концепции «Пятерочки». Сосредоточенность на ключевых проектах позволит «Пятерочке» в ближайшее время провести новую трансформацию. В итоге она должна повысить плотность продаж (выручку с 1 кв. м). Необходимо заново, не побоюсь этого слова, покорить Москву. В Москве очень высокая конкуренция и со стороны традиционных конкурентов «Пятерочки», и со стороны специализированных сетей. Я считаю, что мы этот рынок немного упустили. И сейчас в «Пятерочке» идет работа как раз над тем, чтобы найти конкурентное преимущество в формате магазина у дома в Москве.

**– Какая доля продаж по промоакциям была в «Пятерочке» в IV квартале 2018 г.?**

– У нас в прошлом году стояла задача долю промо не увеличивать, мы остались на уровне 35% по группе. В ближайшие годы мы будем пытаться сдерживать долю промо в выручке. Прежде всего за счет повышения эффективности промокампаний.

Лекарством от промозависимости может стать целевой маркетинг – как раз новые технологии, которые мы используем для персонализированных предложений. Базой является программа лояльности. Например, «Пятерочки» выдали около 29 млн карт лояльности. Примерно каждый второй чек – с использованием таких карт. На целевые персонализированные предложения по карте в 2018 г. откликнулось около 15% от числа получивших. Это неплохой показатель.

Еще важный элемент для снижения доли промо – развитие собственных торговых марок (СТМ). По итогам 2018 г. доля СТМ составила 12% выручки X5. У «Пятерочки» этот показатель превысил 11%, у «Перекрестка» – 6%, у «Карусели» – 4,4%.

В конце года мы разработали новую стратегию СТМ. Элементы новой стратегии предусмотрены для каждого формата магазинов. Мы к 2021 г. хотим довести долю СТМ в выручке «Пятерочки» до 22%, в «Перекрестке» и «Карусели» – до 14%. Основной принцип – в каждой товарной категории, где у нас есть товар под СТМ, его качество должно быть на уровне брендов, а цена – ниже. Сами начинать производство мы не собираемся.



Для выпуска СТМ мы преимущественно работаем со средними российскими производителями. И это достаточно большая поддержка для них: многим сложно конкурировать с известными брендами, которые много инвестируют в рекламу, развитие дистрибуции. Когда мы предлагаем поставку СТМ, мы готовы работать по долгосрочным контрактам, производитель не несет расходов на рекламу и дистрибуцию. Себестоимость продукции снижается, и за счет этого мы можем предлагать более низкую цену на полке. В итоге от этого выигрывает покупатель.

### **Рост на «Перекрестке»**

#### **– Супермаркеты «Перекресток» стали самым быстрорастущим форматом Х5 по выручке за 2018 г. За счет чего?**

– Мы очень довольны его результатами! По итогам 2018 г. он показал самые высокие темпы роста и впервые обогнал «Пятерочку» по росту и продаж, и сопоставимой выручке. Значит, в нем очень хорошо прошла трансформация бизнеса и мы нашли очень хорошую, эффективную модель, которая нравится покупателям.

Мы в целом увеличим ассортимент всей свежей продукции в «Перекрестках», расширим предложение в товарах для здорового образа жизни, фермерской продукции. Также в «Перекрестке» мы будем развивать направление готовой еды, ready to eat. Мы закончили разработку соответствующей стратегии. Изменится и расширится ассортимент готовых блюд. Наш большой инвестиционный проект – централизованное производство готовой еды – будет обеспечивать «Перекрестки» в Москве и области, а также частично московские «Пятерочки». Мы называем его smart kitchen, там мы будем развивать новые направления в полуфабрикатах и готовой еде. Сейчас идет тестирование оборудования. И мы изучаем варианты в 2020 г. начать строительство такого объекта в Петербурге.

#### **– Сколько сейчас приносят онлайн-продажи «Перекрестку»?**

– Полпроцента от выручки «Перекрестка» за 2018 г. В декабре – уже 1%. Планируем, что в 2019 г. эта доля достигнет примерно 1,5%. Сейчас онлайн-продажи запущены в Москве и Петербурге, работают два dark store (магазины-склады, работающие только на онлайн-заказы) – один в Москве, один в Петербурге. Сейчас мы можем осуществлять максимум 3500 заказов в

день, в декабре обработали около 3000. В 2019 г. планируем открыть еще два dark store. Хотим, чтобы у нас были возможности доставлять не меньше 7000 заказов в день.

#### **– «Перекресток-онлайн» вышел в прибыль?**

– Нет, пока это инвестиционный проект.

#### **– Рассматриваете ли вы возможность покупки крупных онлайн-конкурентов? Условно – «Утконоса».**

– Входя в онлайн-бизнес три года назад, мы решали, будем ли мы заходить в существующего игрока либо будем строить свою модель. На том этапе мы, проанализировав рынок, поняли, что существующие бизнес-модели по нашим критериям недостаточно эффективны, мы хотим построить другую. Пока мы планируем развиваться самостоятельно. И мы довольны развитием, результатами. За первый полный год работы «Перекресток-онлайн» стал третьим по обороту интернет-продавцом еды в России после «Утконоса» и «О'кей».

– На рынке есть компании другого типа, например Instamart, iGooods, которых фактически не было три года назад и которые создавались в том числе на продажу крупным игрокам в будущем. Интересны ли такие инвестиции для Х5?

– Мы с ними сотрудничаем, но переговоры о покупке кого-то из них мы не ведем.

### **Гиперпроблемы**

#### **– Гипермаркеты «Карусель» остаются самым слабым форматом группы. Может быть, стоит перевести их под бренд «Перекресток»?**

– В чем повезло – у нас из 94 «Каруселей» половина в Москве и Петербурге и в относительно центральных локациях. Они работают достаточно хорошо и эффективно. Но в целом гипермаркеты в последние годы плохо себя чувствуют во всем мире. Покупатель приходил туда закупаться впрок. А эта покупательская миссия постепенно умирает. Во-первых, растет число магазинов у дома. Во-вторых, для покупателей все важнее становятся свежие продукты, фрукты и овощи. Люди хотят покупать их через день, а не раз в неделю-две.

В-третьих, большая доля ассортимента гипермаркетов – непродовольственные товары, поп-food, продажи которых все больше уходят в интернет. Сейчас все думают, что делать с

гипермаркетами. И мы в том числе. У нас есть несколько пилотных проектов.

Прежде всего, мы улучшили предложение для покупателей «Карусели»: расширили ассортимент фруктов и овощей, пересмотрели ассортимент в целом. Второе – в этом году передадим три гипермаркета «Перекрестку», чтобы на их базе сделать большой супермаркет. Гипермаркет у нас занимает 4000–7000 кв. м торговой площади. Формат большого супермаркета предполагает чуть меньшие площади, поэтому в передаваемых гипермаркетах будет сокращена торговая площадь до 3000 кв. м. Пилотные проекты будут в разных городах. Один в Москве, один в Питере и один в регионе.

**– По результатам вы посмотрите, стоит ли остальные «Карусели» переделывать в «Перекрестки»?**

– По результатам мы будем решать, что дальше делать, как трансформировать «Карусель». Посмотреть, насколько эффективна модель большого супермаркета – не важно, под каким брендом, – один из вариантов.

**– Какие еще вы изучаете варианты?**

– Мы попробуем сделать в «Карусели» большой магазин в магазине с известным непродовольственным ритейлером, но на данный момент не могу раскрыть подробностей. Мы практически полностью уйдем в таком пилоте от самостоятельных продаж непродовольственных товаров. Ассортимент non-food останется в очень усеченном виде, большей частью категории будет управлять партнер. Почему мы это делаем? Во-первых, продажи непродовольственных товаров уходят в онлайн. Во-вторых, у «Карусели» не хватает закупочной силы в non-food для конкуренции с такими игроками, как, например, «Лента» или «Ашан».

**– Еще один сложный формат – малые магазины у дома «Перекресток экспресс», от развития которых X5 решила отказаться. Сколько их сейчас осталось?**

– Около 50. Все будут закрыты до конца I квартала 2019 г. Последний по плану закроемся 24 марта. Часть магазинов, которые по площади подходили под другие форматы, мы ребрендировали. Так, в 2018 г. один был ребрендирован в «Перекресток», 21 – в «Пятерочку», шесть были проданы. В 2019 г. еще шесть будут ребрендированы в

«Пятерочки», 29 продадим, а остальные закрываются.

**Операция «Преемник»**

**– В сентябре заканчивается ваш контракт главного исполнительного директора (CEO). Решили ли вы, хотите ли вы продолжать работать?**

– Ну, это зависит не только от моего желания, но и от того, как наблюдательный совет оценит мою работу за прошедшие четыре года. X5 – прекрасная компания, эта работа – ежедневный интересный вызов, драйв, и я планирую реализовать стоящие передо мной задачи.

**– Какие сроки у этих задач?**

– Это задачи CEO по развитию компании, они бессрочные, кто бы ни был на этой позиции.

**– Когда вы поймете, хотите ли вы работать в более наблюдательной должности или продолжать быть главным исполнительным директором?**

– Вы, вероятно, имеете в виду набсовет, где я работал до назначения CEO? Это также вопрос прежде всего к акционерам. Сейчас мы с набсоветом обсуждаем будущий профиль CEO. На разных этапах развития компании перед ней стоят разные задачи и вызовы. Важно понимать, какие задачи должен решать главный исполнительный директор на следующем этапе, какие компетенции у него должны быть. Не важно, когда заканчивается мой контракт, одна из моих текущих задач – обеспечить подготовку преемника на свою позицию. Это хеджирование рисков акционеров и инвесторов.

**– Сейчас у вас есть преемник?**

– Есть потенциальные кандидаты внутри компании, есть интересные внешние кандидаты на перспективу.

**– В конце 2018 г. очень активно ходили слухи, что вашим преемником станет бывший первый заместитель председателя правления Сбербанка Александр Торбахов. Как вы можете это прокомментировать?**

– Александр номинирован в наблюдательный совет и возглавит комитет по инновациям. Мы очень тесно работаем с набсоветом и рассчитываем, что его опыт принесет дополнительную экспертизу и даст новый

импульс для дальнейшей цифровой трансформации X5.

– Да, но рассматривался ли он когда-либо как ваш преемник?

– Это я никак не могу комментировать.

– Есть ли у X5 «скамейка запасных» хотя бы в предварительном виде?

– Мой стратегический фокус как CEO – формирование кадрового резерва директоров 1–2-го уровней и развитие ключевых менеджеров. Если четыре года назад в компании освобождались руководящие позиции, то лишь 20% занимались внутренними кандидатами. Сейчас – 70–80%. Была проделана огромная работа, чтобы у каждого CEO-1 и CEO-2 появились преемники.

Для ключевых сотрудников есть программы специальной подготовки. Мы недавно запустили разработанную специально для нас программу executive MBA в ведущей мировой бизнес-школе – IMD – для 50 ключевых топ-менеджеров группы. Это программа для резерва первого уровня, она составлена специально под задачи управления в ритейле, под X5, и в ходе обучения команды будут работать над семью проектами, выбранными правлением как стратегические. Учеба тесно вплетена в текущий процесс управления. Например, я выступаю заказчиком и спонсором группы, которая ведет проект по внедрению принципов клиентоцентричности. Для резервистов второго уровня стартовала годичная программа со «Сколково», туда будет вовлечено больше сотрудников. Поэтому да, «скамейка запасных» есть, она расширяется, это мой стратегический проект.

– Если говорить не в перспективе сентября, а более глобально, вы себя видите как ритейлера? Хотите развиваться именно в этом направлении?

– Сейчас я настолько погружен в текущие задачи, что пока у меня не было времени это обдумать. Когда наступит правильный момент, я на эту тему подумаю.

– Что это будет за момент?

– Я бы ответил на это философски. Такой момент наступает, когда или стало неинтересно, или все сделал, что хотел, и есть жажда перемен, или видишь, что кто-то другой лучше сделает эту работу.

### Лидеры в торговле едой в России

