



Гендиректор
«Мосгорломбарда» Алексей
Лазутин:

**ХОТИМ УВЕЛИЧИТЬ
ДОЛЮ НА СТОЛИЧНОМ
РЫНКЕ В 5-6 РАЗ,
ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА
IPO**

Сеть столичных ломбардов «Мосгорломбард» намерена вырасти в этом году вдвое, открыв 50 отделений, внедрять в них автоматизацию и, возможно, расширить продуктовую линейку за счет автоломбардов. На развитие компания планирует привлечь за счет размещения облигаций и эмиссии акций по закрытой подписке не менее 600 млн рублей, а в 2023 году может выйти на IPO. Об этих планах компании рассказал в интервью ее генеральный директор Алексей Лазутин.

– С какими результатами вы завершили прошлый год?

– Мы открыли 34 розничные точки в Москве и Подмосковье, увеличив сеть в три раза – с 17 до 51 ломбардов. Финансовые показатели можно будет назвать только после сдачи отчетности и проведения аудиторской проверки, но динамика у нас хорошая. Чистая прибыль будет существенно выше, чем в предыдущем году. Вообще, когда мы в начале 2018 года купили Мосгорломбард у группы ВТБ, он был практически в нуле. По итогам 2018 года чистая прибыль составила 8 млн рублей, 2019-го – 44,6 млн рублей. За 9 месяцев 2020 года мы получили уже 52,8 млн рублей прибыли.

Мосгорломбард стал первой компанией на ломбардном рынке, получившей кредитный рейтинг. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в прошлом году присвоило нам рейтинг ruB+ с развивающимся прогнозом. Вообще весь 2020-й мы активно переходили в публичную плоскость в рамках подготовки к выходу на биржу. Начали проводить ежеквартальные аудиторские проверки. Плотно общались с аудиторами, брокерами. Все наши процессы изучались как под микроскопом, вплоть до полной инвентаризации залогов.

Одним из важных результатов мы считаем внутреннюю настройку системы. Мы внедрили новое программное обеспечение, чтобы заранее подготовиться формировать финансовую отчетность в соответствии с требованиями Центробанка. С 2022 года ломбарды должны перейти на Единый план счетов, а с 2023 – сдавать отчетность в международном формате XBRL – то, что уже делают страховые компании, банки и другие участники финансового рынка. Для ломбардной отрасли это небольшой шок, потому что издержки на внедрение нового ПО могут себе позволить далеко не все участники рынка. По нашим оценкам, из-за этих требований регулятора до 20% ломбардов в России закроется или уйдет в смежные сегменты. Мы же решили подготовиться заранее и с этого года будем индикативно сдавать отчетность в новом формате.

– В какой степени пандемия повлияла на ваши планы по развитию сети – она их подстегнула или притормозила?

– Скорее, скорректировала нашу стратегию. Мы планировали расширяться, приобретая действующие сети. Вели активные переговоры со всеми известными участниками рынка. А потом наступил локдаун, ломбарды в Москве не закрылись – и у многих собственников это оказался единственный работающий бизнес, поэтому они приостанавливали решение о продаже. Тогда мы начали открывать объекты сами и увидели, что даже в этот сложный период они хорошо работают и гораздо быстрее выходят на операционный плюс, чем мы ожидали, – не за год, а за несколько месяцев. Так что мы переориентировались со сделок M&A на органическое развитие. Мы тщательно выбирали локации и старались открываться с минимальными

операционными издержками. Конечно, новым объектам не сравниться с теми, которые работают давно, но они постепенно набирают клиентскую базу. Как показала практика, это управленческое решение было правильным, и мы даже немного опережаем планируемые показатели.

– Какие у вас планы по развитию сети на 2021 год?

– Откроем еще 50 подразделений. С этого года многие участники рынка вернулись к обсуждению сделок по слиянию и поглощению, так что часть объектов мы планируем купить, а часть – открыть органически. У нас задача к 2023-2024 году занять примерно 25-30% ломбардного рынка Московского региона. Сейчас это 1100 ломбардов только в Москве и 1400 вместе с Московской областью. По нашим оценкам, их общее количество примерно таким и останется, но число Мосгорломбардов будет увеличиваться – на каком-то этапе их будет 200, потом 400.

Одновременно мы собираемся расширять продуктовую линейку. Скорее всего, в этом году будем пилотировать автоломбардное направление. Это интересный сегмент, емкий. Сейчас средний чек в Мосгорломбарде 10,5 тыс. рублей, а автомобили – это уже 200 тыс. и выше. Конечно, этот рынок уже сформирован, на нем есть определенное количество участников: ломбарды, банки, микрофинансовые организации. Появляются такие продукты как субституты – деньги под залог не самой машины, а паспорта технического средства. Есть много разных инструментов, но мы считаем, что можем занять определенную долю в этой нише. Решение еще не принято, но вероятность того, что мы это сделаем, очень велика.

– Собираетесь ли вы выходить в другие регионы?

– В ближайшие пять лет – нет. Это осознанное управленческое решение. Когда сеть находится в разных регионах и особенно в разных часовых поясах, возникает много транзакционных издержек, связанных со всеми функциями менеджмента: логистикой, операционным управлением, контролем, безопасностью. А когда все в одном городе, получается большая

экономия, в том числе и на маркетинге. К тому же в Московском регионе наш бренд «Мосгорломбард» имеет наибольший потенциал. Люди ассоциируют название с государством, надежностью, безопасностью. Для нас это ключевой элемент позиционирования. По мере роста сети мы планируем оказаться в пешеходной доступности для жителей каждого района Москвы. И тогда с учетом нашей активной маркетинговой деятельности у потребителя не будет в сознании альтернативы, кроме нас.

– Ваши главные конкуренты – микрофинансовые организации. У вас один и тот же заемщик? В чем вы видите свое преимущество?

– Раньше мы думали, что у нас один заемщик, и даже делали проекты совместно с микрофинансовыми организациями. Но по разным причинам симбиоза не получается. Хотя есть операторы, которые совмещают на одном розничном объекте и МФО, и ломбард. Ключевая разница – в жизненном цикле займа. У ломбардов он заканчивается одновременно с договором займа, а у микрофинансовых организаций продолжается дальше – soft-collection, hard-collection, legal collection. В ломбардном бизнесе в принципе отсутствует часть, связанная со взысканием задолженности. В этом и состоит наше преимущество: если заемщик не выполнил свои обязанности по договору, его не преследуют коллекторы, к нему нет судебных претензий, у него не портится кредитная история. А в микрофинансовых организациях могут быть различные сценарии. Поэтому, хоть мы и продаем деньги, как другие финансовые институты, специфика нашего бизнеса привлекает людей, которые не хотят отравлять свою кредитную историю.

– Используете ли вы скоринговые механизмы?

– Да, мы сейчас внедряем их в качестве внутренней системы принятия решений. Хотим на действующей клиентской базе нарастить кредитный портфель без увеличения рисков. Дело в том, что у ломбардов ликвидационная стоимость портфеля зачастую превышает сам портфель. У нас она в прошлом году доходила до 170%. Для сравнения: если мы говорим про очень хороший ликвидный портфель по денежному кредиту, то это

около 0,8%. Так вот, мы хотим оптимизировать этот показатель, работая с базой существующих клиентов. Если человек выплатил все проценты по займу, выкупил свое имущество и потом приходит снова, то мы начинаем ему доверять и можем дать больше денег. А это прирост портфеля без открытия новых объектов и затрат на привлечение новых клиентов.

– Ломбардный бизнес и финтех совместимы?

– Еще как. Мы первыми в России начали использовать золотоматы. Роботизированные устройства для приема монет и ювелирных украшений. Они способны проводить экспертизу драгоценных металлов, оценивать их, принимать в залог. С технической точки зрения эти устройства уже способны автономно работать, но существующие нормативные ограничения не позволяют им в полной мере осуществлять функции ломбардов. В Москве у нас установлено два таких аппарата, но мы на текущий момент не считаем их за полноценные объекты. Рядом сидит сотрудник, который все оформляет, а золотоматы используются только для диагностики. Но будущее у этого проекта есть. Центробанк одобрил его как перспективный для развития финансового рынка и уже принял дорожную карту по изменению нормативно-правовых актов. Применение этих устройств одобрил и Гознак. Он провел испытания и выдал сертификат, что они готовы к массовой эксплуатации. Теперь уже и банковское сообщество заинтересовалось перспективой поставить золотомат рядом с классическим банкоматом. Вопрос в том, как быстро потребители привыкнут к такому формату.

– Это ваша собственная разработка?

– Нет, эти устройства выпускает наша компания-партнер партнер ООО «Т-Мобайл», ее возглавляет один из акционеров и член совета директоров Мосгорломбарда Дмитрий Плущевский. Но у нас есть эксклюзивное право на использование этих аппаратов в Москве и Московской области. Пока мы этот инновационный проект используем как вишенку на торте и не включаем в свою бизнес-модель. Но когда-то он все равно выстрелит, и появится огромный потенциал для увеличения количества розничных

объектов – это транспортные узлы, торговые центры и другие места, куда может прийти наш клиент.

– У вас амбициозная инвестиционная программа – 3 млрд рублей за три года. Из каких источников вы финансируете свою стратегию развития?

– Сейчас мы в большей степени используем заемные средства. В прошлом году разместили дебютный выпуск коммерческих облигаций на 200 млн рублей со ставкой 16% годовых и за счет него снизили средневзвешенную стоимость капитала, погасив более дорогие внутренние займы. На это ушла половина привлеченных средств, а вторую половину мы инвестировали в открытие новых объектов. В этом году разместили второй выпуск коммерческих облигаций на 50 млн рублей (уже под 14%), что позволит нам продолжать органическое развитие.

Но мы смотрим в сторону привлечения не только долгового, но и долевого капитала. В декабре мы провели допэмиссию обыкновенных и привилегированных акций на общую сумму 369 млн рублей и размещаем ее по закрытой подписке. Всего в этом году планировалось привлечь порядка 600 млн рублей за счет долгового и долевого финансирования. Но если у нас наметится выгодная сделка, то план может скорректироваться в сторону увеличения.

Основную инвестиционную составляющую мы планировали на следующий год, когда по нашей бизнес-модели общее количество объектов должно вырасти до 200, при этом существенная часть из них должны быть уже действующие, не открытые с нуля. Такие объекты продаются уже с премией к портфелю. А если мы приобретаем сеть, то это могут быть портфели, значительно превышающие наши собственные. Возможно, наступит и такой момент, когда мы договоримся о приобретении более крупной сети, чем мы. И это будет стоить уже не одну сотню миллионов рублей. Тогда будем комбинировать инструменты: привлечение средств действующих акционеров, выпуск биржевых облигаций, продажа акций.

Ударный инвестиционный раунд – это IPO, которое мы планируем провести в 2023 году. О его параметрах говорить пока рано, но это будут классические обыкновенные акции в количестве, позволяющем действующим акционерам Мосгорломбарда сохранить долю в размере не менее 50%.

– Пока вы проводите только внебиржевые размещения ценных бумаг. Это следствие каких-то ограничений со стороны регуляторов или для вас это более комфортный способ привлечения средств?

– Нам нужно было с чего-то начинать, поэтому мы начали с коммерческих облигаций, причем сразу в таких объемах, которых до нас никто не выпускал. И даже вместе с брокером придумали механизм по вторичному обращению этих бумаг на внебиржевом рынке. Дальше мы получили кредитный рейтинг, сделали аудированную отчетность, чтобы разговаривать с инвесторами на одном языке, и обратились на биржу. Но, как нам показалось, Московская биржа в принципе не готова была на тот момент размещать ломбардных эмитентов, потому что в декабре состоялся делистинг одного из них (речь идет о ликвидированном ООО «Ломбард Мастер» – прим. Русбондс), и связанные с ним негативные установки распространились на весь рынок. Хотя есть вполне успешный «Донской ломбард», который уже выпустил биржевые облигации, согласовав эмиссию с ЦБ.

– А как проходит размещение акций, эмитированных в конце прошлого года?

– По закону их нужно распределить в течение года. Мы выпустили 5000 обыкновенных и 27430 привилегированных акций. Это будет соответственно 5% и 25% от уставного капитала, что позволит не слишком размыть долю действующих акционеров. Для привилегированных акций мы хотим по окончании размещения устроить листинг на одной из бирж, чтобы их можно было покупать и продавать уже на организованном рынке. Вообще мы считаем, что при нашей дивидендной политике у них хороший потенциал. По нашему уставу минимальная процентная ставка по привилегированным акциям должна составлять 800 рублей на

акцию, это примерно 7,8% годовых при стоимости этой акции в 10 329 рублей. А скорее всего, ставка будет больше.

– Как ваши акционеры участвуют в работе компании?

– У нас есть и портфельные акционеры, не задействованные в стратегическом управлении, и те, кто входит в совет директоров и принимает решения. Сейчас у совета больше совещательная функция – например, собираемся и решаем, будем открывать автоломбард или не будем. Поначалу, когда Мосгорломбард только перешел в частные руки, это была маленькая, почти семейная компания. Сейчас она растет, улучшает корпоративное управление, становится более прозрачной. Появляются новые корпоративные процедуры, все больше вопросов выносятся на обсуждение совета директоров и собрания акционеров. В дальнейшем, когда мы выйдем на биржевой рынок, у нас в составе руководства появятся дополнительные сотрудники, представители облигационеров. Может быть, будут и внешние директора. Это классическая история – по мере роста компании усложняются ее корпоративные процедуры и органы управления.

– Расскажите о вашей деятельности во главе Национального объединения ломбардов.

– В 2014 году, когда Центральный банк стал основным регулятором ломбардного рынка, крупные участники решили объединиться, чтобы наладить диалог. Мы разработали дорожную карту до 2020 года, согласовали какие-то важные моменты с точки зрения регулирования отрасли. Допустим, по мысли регулятора переход ломбардов на единый план счетов должен был состояться еще в 2016 году. Но нам удалось убедить ЦБ, что большинство участников рынка – маленькие компании, которые этого не перенесут, и было принято решение сдвинуть срок на 2022 год. Это одна из побед. Еще мы активно участвовали в изменении закона о ломбардах. Он получился довольно сбалансированным в смысле интересов регулятора и участников рынка – где-то нам дали послабления, где-то ЦБ получил дополнительные полномочия. Сейчас в объединение входит более 150 юридических лиц, представляющих полторы тысячи ломбардов по всей стране. Мы собрали в нем сильную команду и

стремимся отстаивать интересы участников рынка на всех уровнях и во всех инстанциях, с которыми соприкасаемся в процессе изменения нормативно-правовых актов.

Справка: АО МГКЛ «Мосгорломбард» возникло в 2006 году после акционирования столичной сети ломбардов, существующей с 1924 года. В 2018 году компания была выкуплена группой акционеров у «ВТБ Капитал Управление активами». Сейчас она находится в собственности нескольких частных лиц.

Сеть работает в Москве и Подмосковье, по состоянию на начало 2021 года у нее 51 отделение и свыше 9 тысяч активных заемщиков.

Выручка компании за 2019 год составила 327,6 млн рублей (годом ранее – 218,5 млн рублей). В 2019 году, по оценкам «БДО Юникон», EBITDA компании выросла по сравнению с предыдущим годом на 64,76%: с 68 млн рублей до 112 млн рублей. Рентабельность кредитного портфеля по EBITDA за тот же период выросла почти вдвое, с 32% до 58%.

Компания разместила по закрытой подписке два выпуска коммерческих облигаций – на 200 млн и на 50 млн рублей – на три года и три года и десять месяцев. Первый выпуск, 20 тыс. облигаций номинальной стоимостью 10 тыс. рублей, был размещен в марте 2020 года со ставкой 16% годовых. Вторым выпуском, 50 тыс. облигаций стоимостью 1 тыс. рублей, размещен под 14% годовых в январе 2021 года. Также в настоящее время распространяется эмиссия внебиржевых акций: 5000 обыкновенных стоимостью 17135 рублей и 27430 привилегированных по цене 10329 рублей за акцию.