

Сергей Владимирович, борьба с за- сильем отходов жизнедеятельности крупных мегаполисов — тема бесконечная: она периодически обостряется, как в Волоколамске, а потом снова всё затягивает тиной до следующего катаклизма. В Прикамье пока всё спокойно?

— Если сравнивать Прикамье с другими территориями, то мы от них абсолютно ничем не отличаемся, находясь на грани такой же потенциальной техногенной катастрофы. Просто люди стали жаловаться на наши полигоны не меньше, чем в Волоколамске и Люберцах. В своё время у нас инициаторами протеста выступили жители соседствующего со свалкой посёлка Жебреи. Но проблема была «замылена». И до сих пор метан, который по правилам цивилизованного мира надо бы собирать, попадает в окружающую нас с вами среду. Объявленная правительством РФ реформа должна снять эти проблемы.

Вы полагаете, что эта реформа уже реально началась?

— Рынок начал формироваться с 2004 года, когда вышел Жилищный кодекс России. Документ обязал управляющие компании, собственников помещений самостоятельно заключать договоры о содержании общего имущества, куда входит и опция сбора и транспортировки отходов. Система взаимоотношений между потребителем и оператором на тот момент ещё не сложилась, но начал формироваться рынок, на котором появились игроки. Стали упраздняться МУПы. В активную фазу рынок Перми вошёл в 2006 году.

Вы можете набросать портрет регионального «мусорного» рынка?

— В Перми около 300 операторов, на систематической основе транспортирующих отходы. В каждом муниципальном районе края действуют ещё по два-три игрока. В целом получается не более 350. Если говорить о капиталоёмкости, то это около 3 млрд руб. в год. Что касается конкуренции, то в Перми, как видно из количества участников, она гиперактивна. Это, безусловно, критично для развития самой

отрасли. В других регионах таких операторов до 10, максимум 15. Гиперконкуренция — это такое состояние рыночной войны, когда провоцируется «мародёрство». Допустим, основной пул «белых» игроков на рынке взял для себя определённую территорию (три из 300). Это контейнерные площадки, их содержание, эстетичный вид, правильная схема сбора отходов. Эти операторы начинают вкладывать в территорию время, инвестиции, технологии, свою

### ГИПЕРКОНКУРЕНЦИЯ — ЭТО ТАКОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНОЧНОЙ ВОЙНЫ, КОГДА ПРОВОЦИРУЕТСЯ «МАРОДЁРСТВО»

репутацию. И это требует определённого уровня тарифов. В то же время 297 остальных игроков, которые роятся, как комары на болоте, приходят к потребителям наших услуг и предлагают сделать эту работу не за три рубля, как мы, а дешевле. Потребитель начинает нервничать, полагая, что его всё время дурили, и в конце концов выбирает эти пресловутые два рубля. Потом приходит следующий, услуги которого стоят уже полтора рубля. И так далее. В результате в городе появляются неблагоприятные территории, заваленные мусором, и убогие места сбора отходов — контейнерные площадки.

Как в Перми возникла эта аномальная зона?

— В 2008 году в Перми, как и в Италии, возник мусорный кризис, формально — по аналогичным причинам: отсутствие платежей и низкие тарифы. Операторы, которые на тот момент присутствовали на рынке, вошли в картельный сговор, прекратили вывоз отходов, требуя от администрации города повысить тарифы. Вместо того чтобы найти возможность большего охвата потребителей договорами, вместо поиска системных процедур по взысканию дебиторской задолженности, они выбрали самый простой способ защиты своих интересов — за-

бастовку. Администрации края и города нашли решение — запустили новую кровь в систему сбора и транспортировки отходов, снизив барьер входа на рынок до нуля. Оценив привлекательность рынка, заинтересованные предприниматели воспользовались этой возможностью. В этот момент на рынке Перми среди 300 операторов появилась и наша компания — «Экосистема» (ныне — «ЭКОЛ»), которая «влила» в заход на рынок порядка 60 млн руб. без каких-либо гарантий возврата инвестиций.

Как вам удалось найти свою нишу?

— Всё делалось вслепую, поскольку ситуация в Перми была уникальной. Шла настоящая война. Те, кто организовал забастовку, сопротивлялись, не отдавали договоры. Наша компания начала просто возить мусор на полигон и параллельно заключать договоры, выдвигая права требования тем, кто пользовался контейнерными площадками. Потребители платили прежним операторам, а вывозили отходы мы. В результате на конец 2009 года компания накопила около 20 млн руб. убытков. На тот момент любой мало-мальски разбирающийся в «дебете с кредитом» человек признал бы наш проект несостоятельным. Однако на точку безубыточности мы вышли ровно через год. А ещё через год окупили свои потери, буквально «восстав из пепла». Конечно, пришлось засучить рукава, дважды в течение полугода собирать конкурентов за одним столом и договариваться. Мы определили рыночные границы, перестали «заглядывать за забор в чужой огород» и стали работать каждый на своём участке. Потом кому-то стало мало, всё расшаталось и снова рухнуло. Начался второй этап рыночной войны. Через полгода снова собрались и приняли новые «правила». Естественно, они были неформальные. Рынок продолжил развиваться цивилизованно. Всё это на тот момент давало ощущение правильно- го выбора приоритетов.

Сегодня «ЭКОЛ» является флагманом пермского рынка с долей 60%. То, что мы делаем, является лекалом для копирования нашими конкурентами.