

**ФИНАНСЫ****Как растет фискальная нагрузка на население в регионах**

с. 8 →

**СКАНДАЛ**

«Яблоко» увидело картель в семье свердловской чиновницы

с. 2 →

**ПАРТНЕРЫ**

В «Ростехе» определились с объемами производства нового российско-китайского авиадвигателя

с. 12 →

**РБК**ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
13 ноября 2018  
Вторник  
№ 198 (2922)**Павел Лузин,**

эксперт по внешней и оборонной политике и ВПК, директор Under Mad Trends

Что стоит за идеей создания европейской армии

МНЕНИЕ, с. 7 →  
ФОТО: из личного архива

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 12.11.20181114,75  
пункта ↓Цена нефти BRENT  
Bloomberg, 12.11.2018, 20.00 мск\$71,07  
за баррель ↑Международные резервы  
России ЦБ, 02.11.2018\$459,7  
млрд ↓Курсы  
валют ЦБ  
13.11.2018\$1= ↑  
₽67,52€1= ↑  
₽76,09**ТОПЛИВО** Как внутренний рынок оказался для нефтепереработчиков выгоднее внешнего

# Заморозку поддержала заграница



К моменту заморозки цен на топливо премия для нефтяников на внутреннем рынке в зависимости от сорта бензина составляла 2-3 руб. на каждый литр

АЛИНА ФАДЕЕВА

**Нефтяные компании обязались заморозить цены на бензин и дизтопливо в России. Но на внутреннем рынке они стали зарабатывать даже больше, чем за рубежом, где цены упали, — на 2,5–3,5 руб. в пересчете на литр.**

В понедельник, 12 ноября, после долгих переговоров правительство и крупнейшие российские нефтя-

ные компании объявили о подписании соглашения, которое предполагает заморозку цен на бензин и дизель на уровне июня до конца 2018 года, в дальнейшем они должны будут расти не быстрее инфляции. Об этом на совещании с президентом Владимиром Путиным объявил вице-премьер Дмитрий Козак. Это соглашение потребовалось после весеннего скачка цен на топливо и напряженной обстановки осенью. Обострение на топливном рынке случилось на фоне

подорожания нефтепродуктов за рубежом. Цены в России привязаны к экспортному нетбэку (экспортная цена за вычетом пошлин и затрат на транспорт). Нетбэки выросли из-за слабого рубля и высоких цен на нефть. Из-за «заморозки» цен на топливо в России, по расчетам ЕУ, с 1 июня (первый раз цены были заморожены летом) до конца года нефтяники недосятуются 200 млрд руб.

Но 2 ноября ситуация кардинально изменилась: экспортный

нетбэк на бензин упал ниже биржевых цен в России, внутренний рынок стал премиальным. Нетбэк продолжал падать до понедельника, 12 ноября, включительно — к этому времени премия на внутреннем рынке для бензина АИ-95 составила уже 3,46 руб. на литр (цена на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже — 40,13 руб. за литр), а для АИ-92 — 2,5 руб. (биржевая цена — 37,1 руб. за литр).

ОКОНЧАНИЕ НА С. 9 →

**ИНИЦИАТИВА**

## Парижская киберкоммуна

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,  
ЕВГЕНИЯ БАЛЕНКО,  
ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН**Представленный во Франции план регулирования мирового киберпространства поддержала 51 страна, России, США и Китая среди них не оказалось. Документ получился декларативным, его практическую пользу эксперты ставят под сомнение.**

В понедельник, 12 ноября, президент Франции Эмманюэль Макрон на Форуме по управлению интернетом представил «Парижский призыв к доверию и безопасности в киберпространстве» (Paris Call for Trust and Security in Cyberspace) — меморандум, который должен обеспечить мягкое регулирование интернета.

Что именно должен регулировать меморандум, как он будет работать и повлияет ли он на жизнь обычных пользователей, разбирался РБК.

**1.****Кто поддержал документ?**

Документ поддержали 51 страна, несколько сотен коммерческих и некоммерческих организаций — всего более 370 подписантов, следует из документа, опубликованного на сайте Министерства европейских и иностранных дел Франции. Среди стран, присоединившихся к документу, нет России, Китая и США. Однако его подписали две компании из России — «Лаборатория Касперского» и Group-IB, а также многие крупные технологические компании — Microsoft, Facebook, Google, Dell, SAP, IBM, Nokia, Oracle, Panasonic и другие.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 10 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **вакансия**  
Выпуск: **Игорь Климов**  
Руководитель фотослужбы:  
**Алексей Зотов**  
Фоторедактор: **Александра Николаева**  
Верстка: **Константин Кузниченко**  
Корректура: **Марина Колчак**  
Продюсерский центр: **Юлия Сапронова**  
Инфографика: **Илья Жериков**

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

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ  
Медиа и телеком: **Анна Балашова**  
Банки и финансы: **вакансия**  
Свой бизнес: **Илья Носырев**  
Индустрия и энергоресурсы:  
**Тимофей Дзядко**  
Политика и общество: **Кирилл Сироткин**  
Мнения: **Андрей Литвинов**  
Потребительский рынок: **Сергей Соболев**  
Экономика: **Иван Ткачев**  
Международная политика:  
**Полина Химшиашвили**

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

Учредитель газеты: **ООО «БизнесПресс»**  
Газета зарегистрирована в Федеральной  
службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых  
коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации средства  
массовой информации ПИ № ФС77-63851  
от 09.12.2015.

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

Корпоративный коммерческий директор:  
**Людмила Гурей**  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
**Анна Брук**  
Директор по корпоративным  
продажам LifeStyle:  
**Ольга Ковгунова**  
Директор по рекламе сегмента авто:  
**Мария Железнова**

Директор по маркетингу:  
**Андрей Сикорский**  
Директор по распространению:  
**Анатолий Новгородов**  
Директор по производству:  
**Надежда Фомина**

Подписка по каталогам:  
«Роспечать», «Пресса России»,  
подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:  
Телефон: (495) 363-1101  
Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Заказ № 2369  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

Оппозиция попросила ФАС проверить бизнес родственников свердловской  
чиновницы

# «Яблоко» увидело картель в семье Глацких

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,  
ДАДА ЛИНДЕЛЛ

**Семья молодой свердловской чиновницы Ольги Глацких, заявившей, что государство ничего не должно детям, владеет ООО «Ремонтстройгаз» — исполнителем заключенных с местными властями госконтрактов на сумму 1,9 млрд руб.**

**Какие контракты попали под подозрение**

Семья директора департамента молодежной политики Свердловской области Ольги Глацких зарабатывает на госконтрактах, в которых есть признаки картельного сговора. Об этом говорится в расследовании Центра антикоррупционной политики партии «Яблоко» (есть у РБК).

Чиновница недавно оказалась в центре скандала, когда на встрече с детьми-волонтерами заявила, что государство ничего им не должно. «Вам должны ваши родители, которые вас родили. Государство не просило их вас рожать, если мы будем идти от истоков», — заявила Глацких. Ее высказывание начали активно обсуждать в интернете и СМИ, и чиновнице пришлось извиниться за свои слова.

Глацких отстранили от работы, а Следственный комитет решил проверить ее департамент на предмет нецелевого расходования бюджетных средств. Издание Ura.ru со ссылкой на источник в аппарате главы региона Евгения Куйвашева сообщило, что Глацких не будет уволена с госслужбы и отделается выговором.

«Яблоко» изучило деятельность «Ремонтстройгаза», который принадлежит известному в регионе бизнесмену и отцу чиновницы Вячеславу Глацких. Директором этой компании является его сын Артем. Подсчеты РБК подтвердили данные ЦАП: всего «Ремонтстройгаз» получил с 2010 года 14 контрактов от региональных властей на сумму 1,86 млрд руб. При этом в шести



ФОТО: ТАСС

Ольгу Глацких после неосторожного высказывания отстранили от работы, а Следственный комитет решил проверить департамент молодежной политики Свердловской области, которым она руководила, на предмет нецелевого расходования бюджетных средств

случаях эта компания была единственной, подавшей заявку.

Вячеслав Глацких — соучредитель шести компаний, пять из которых расположены в Свердловской области, одна — в Москве. Преимущественная сфера их деятельности — строительство и ремонт автомобильных дорог. Еще в одной компании Глацких является руководителем. В четырех компаниях соучредителем выступает его сын Артем, в одной из компаний отца он занимает пост генерального директора.

## Что такое картельный сговор

Антиконкурентные нарушения при закупках делятся на сговоры и картели. Картельное соглашение — это сговор между собой конкурирующих компаний. Существуют пять видов соглашений, которые относятся к картельным, — это сговор на торгах, ценовой сговор, сговор о разделе рынка, сговор о бойкоте других компаний на рынке и сговор о создании дефицита. Участие в тендерах нескольких компаний с одними и теми же учредителями и руководителями может быть признаком сговора, но не картеля. Создание картельного сговора наказывается лишением свободы от трех до семи лет по ст. 178 УК РФ (ограничение конкуренции) и штрафом до 1 млн руб.

**Как в «Яблоке» доказывают признаки картеля**

В двух контрактах на ремонт и поддержание состояния автомобильных дорог — на общую сумму 539,9 млн руб. — эксперты «Яблока» нашли признаки картеля. В закупке, объявленной в апреле 2017 года, конкурент «Ремонтстройгаза» — компания «СтройИнвестГарант» предложила цену всего на одну копейку меньше начального предложения, что позволило компании Глацких выиграть аукцион. На конкурс, объявленный летом текущего года, «Ремонтстройгаз» подал заявку почти одновременно с двумя другими компаниями. Все они представили абсолютно одинаковые предложения по цене. В решении по аукциону «Ремонтстройгаз» назвали компанией, предложившей наиболее низкую цену контракта, и фирма Глацких победила. Кроме того, у двух конкурентов «Ремонтстройгаза» — компаний «СтройИнвестГарант» и ООО «Девайс» — один и тот же телефонный номер, отметил замруководителя ЦАП Алексей

Карнаухов. Это, уверен Карнаухов, может говорить о том, что компании связаны.

Эксперты «Яблока» попросили УФАС по Свердловской области проверить эти контракты на нарушение ч. 1 ст. 11 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Руководитель центра «Трансперенси Интернешнл — Россия» в Санкт-Петербурге Дмитрий Сухарев не видит тут признаков картельного сговора. «Возможно, в «Яблоке» имеют сведения об аффилированности участников между собой. Или, может, у них есть факты, которые докажут сговор этих компаний. Для обвинений в картельном сговоре должны быть железобетонные основания. Потому как картельный сговор — уголовно наказуемое деяние», — подчеркивает он.

В приемной Ольги Глацких не ответили на звонки РБК.

РБК направил запросы в департамент молодежной политики Свердловской области и в пресс-службу губернатора. ■

При участии  
Елизаветы Антоновой

реклама

товар сертифицирован

\*Высокое Ювелирное искусство, Вендомская площадь, с 1906 года

# Новый бутик Петровский Пассаж

Ноябрь, 2018



# Van Cleef & Arpels

Haute Joaillerie, place Vendôme since 1906\*



**Валентин Коновалов** — о кумирах, кадровой политике и сокращении бюджетных расходов

# «Вешать портреты — это

ЕЛИЗАВЕТА АНТОНОВА

**Новый глава Хакасии Валентин Коновалов в интервью РБК перечислил ошибки предшественника, которые привели к возникновению протестных настроений, и посоветовал высокопоставленным охотникам самостоятельно организовывать досуг.**

Жители Хакасии во втором туре избрали нового главу региона — на безальтернативной основе победу одержал коммунист Валентин Коновалов, набравший 57,57%. Во втором туре выборов он был единственным кандидатом — с выборов снялись многолетний глава Хакасии Виктор Зимин, эсэр Андрей Филягин и кандидат от Партии роста Александр Мяхар. На следующий день после победы новый губернатор рассказал РБК, кого уволит из регионального правительства, будет ли строить коммунизм и как будет работать в условиях финансовых проблем в республике.

**«У кого чистая репутация — может остаться»**

— Вам 30 лет. Чем вы намерены компенсировать нехватку опыта, о которой говорили ваши оппоненты?

— У нас в Хакасии ни у одного из избранных глав региона не было опыта управления регионом до вступления в должность, в том числе у моего предшественника. А опыт управления коллективом у меня есть, я представляю, что это такое. Мы понимаем, что нужен большой управленческий опыт — подбирается команда, в любом случае управление республикой осуществляется коллективом. Я человек, который, прежде чем принимать решение, выслушает все стороны, особенно специалистов в своих отраслях.

Руководствоваться будем честной, принципиальной позицией, ну и энергией. Не будем замыкаться в себе, будем делать так, чтобы республика действительно развивалась.

— Из ваших слов следует, что вы планируете оставить в правительстве кого-то из прежней команды.

— Я предвзято не отношусь ни к кому. У кого чистая репутация, кто действительно признан в своей отрасли, может остаться. Мы сейчас будем беседовать с действующими чиновниками, с теми, кто хочет претендовать на эти должности. Проведем конкурс, по его итогам представим кандидатуры. Ряд должностей в правительстве согласуется с Верховным советом Хакасии (региональным парламентом. — РБК). Поэтому в любом случае будут широкие переговоры с привлечением политических партий и общественности.

— Каково будет соотношение старых и новых кадров в вашей команде?

— Мне сейчас сложно оценивать, честно говоря. Весь экономический блок уйдет, потому что был неэффективен. Остатся, возможно, смогут те, кто работал в сфере культуры, здравоохранения. Но опять же, все это будет на основании конкурса — мы будем оценивать не только действующих руководителей, но и претендентов.

— Что это будет за конкурс и каковы критерии отбора?

— Профессионализм, чистоплотность и репутация — человек не должен быть замешан в коррупционных сферах и иметь аффилированность с крупным капиталом.



— Ваши слова звучат абстрактно и несколько популистски.

— Я понимаю. Мы, конечно, широкой публике конкретную схему озвучим. Но в принципе еще начиная с первого тура выборов мы принимали анкеты, у нас уже сейчас есть база претендентов в состав правительства, и эту работу по отбору мы продолжим.

— Можно сказать, у вас свои «Лидеры России» в масштабе региона.

— К стати, да (смеется).

— Готовы ли вы к сотрудничеству с «Единой Россией»? Если да, то в каком качестве?

— Да, я озвучивал это неоднократно. На партийную принадлежность мы смотреть не будем. Будем учитывать интересы всех политических партий и сил. Я понимаю, что и в «Единой России» есть профессионалы и честные люди. Такое тоже бывает.

— Если вам предложат разделение полномочий губернатора и главы правительства, что ответите?

— На сегодняшний день мы такой вариант не рассматриваем. Это [должно быть] решение

регионального парламента, и оно принимается двумя третями голосов. По большому счету это решение политическое. Чем Хакасия выгодно отличается от других регионов, даже от Иркутской области (другой регион с губернатором-коммунистом), это тем, что у нас коалиция ЛДПР и КПРФ с Партией пенсионеров в заксобрании имеет большинство. Так что губернатору от «Единой России» было бы работать еще тяжелее, чем губернатору от оппозиционной партии.

— У вас дефицит бюджета на 2019 год более 2 млрд руб. Как планируете исправлять ситуацию?

— По бюджету мы уже работаем в рамках бюджетного комитета. Думаю, в ближайшее время будет встреча с врио губернатора Михаилом Развожаевым, потому что он уже принял участие в работе над бюджетом. Будем активно подключаться после вступления в должность. Мы понимаем, что бюджет — это важно. И над доходами надо будет поработать, чтобы сохранить и увеличить.

— Хакасия стала одним из первых регионов, в которых введено внешнее фи-

нансовое управление. Какие ошибки в управлении регионом, на ваш взгляд, допустил ваш предшественник?

— Как мне кажется, это увлечение гигантскими стройками. Требуется провести финансовый аудит долга, он по большей части коммерческий у нас. Все это нужно проверить — на что деньги брали.

Будем сокращать ненужные расходы: это раздутый аппарат — администрация, представительство в Петербурге, это пиар, на который тратилось около сотни миллионов рублей в год. Думаю, эти расходы вполне можно оптимизировать. То же касается предметов удобства для чиновников, в ряде случаев просто роскоши. Например, дорогие машины, мебель. Очевидно, что наша администрация и правительство будут жить гораздо скромнее, чем предыдущие. Мне кажется, то, что приобретается, должно обеспечивать функцию чиновника, а не создавать сверхкомфорт.

— Вы коммунист. Собираетесь ли вы строить коммунизм в отдельно взятой Хакасии?

# ИЗЛИШНЕЕ РВЕНИЕ»

## Из жизни Валентина Коновалова

1987

Родился в городе Охотске Хабаровского края

2007

Вступил в КПРФ

2009–2012

Возглавлял региональное отделение комсомола

2010

Окончил Хакасский государственный университет имени Н.Ф. Катанова по специальности «государственное право», начал участвовать в судебных процессах в качестве защитника

2015

Стал вторым секретарем Хакасского отделения КПРФ

2017

Стал кандидатом в члены центрального комитета КПРФ

2018

Избран первым секретарем Хакасского отделения КПРФ

2018

Победил на выборах губернатора Хакасии

— Вы же понимаете, что построение коммунизма в отдельно взятой Хакасии невозможно. Другое дело, что можно сделать политику региональной власти более социально ориентированной. А общественно-экономическая формация меняется все-таки на федеральном уровне.

**— Что будет отличать ваш регион от остальных?**

— Социальная направленность политики, более требовательная и плотная работа с крупными корпорациями, которые у нас присутствуют. Поскольку мы не собираемся лоббировать личные интересы, а будем защищать интересы жителей республики в этих переговорах.

**— Звучит абстрактно.**

— Проблемы озвучены. Это налоги, которые корпорации должны выплачивать на нашей территории, но сегодня мы их не получаем, потому что они зарегистрированы либо в других регионах, либо вообще в офшорах. Сегодня это и федеральная позиция: предприятия перерегистрируются на территории России. Мы будем отстаивать позицию,

что где предприятие функционирует, там оно и должно платить налоги. С собственниками будем говорить об экологическом воздействии предприятий, их дальнейшем развитии на территории республики. У региональной власти есть ряд рычагов воздействия, которые мы можем применить, если вдруг собственники встанут в позу. Это касается налога на имущество организаций. Бывает, что в центре Абакана не можем найти собственника крупных площадей, хотя они сдаются кому-то в аренду. Здесь мы будем наводить порядок.

**— Чей портрет повесите в своем кабинете — Путина, Ленина, Зюганова?**

— У меня есть такой принцип — кумира себе сотворять не надо. Есть люди, которых я уважаю. Но до вешания портретов я еще никогда не доходил.

**— Я не знаю ни одного губернатора, у которого в кабинете не висел бы портрет Путина.**

— Может быть, я буду первым таким губернатором. Я не знаю, честно, какой интерес у моего предшественника. Мы, конечно,

посмотрим. Если там все это сильно гармонично смотрится, мы, конечно, трогать не будем. Но мне кажется, вешать портреты — это излишнее рвение.

**— Встречались ли с вы с Развожаевым во время кампании?**

— Лично я с ним во время кампании не встречался. Представители штаба с ним встречались, как только он вступил в должность.

**— Будете ли вы ему предлагать какое-то сотрудничество?**

— В рамках передачи полномочий, очевидно, будем сотрудничать. А в дальнейшем, вы понимаете, человек из другого региона... Мы нацелены на то, чтобы в правительство вошли люди из Хакасии. Ну и я понимаю, что вряд ли у него останется интерес работать в нашем правительстве.

**— Что в деятельности Зимина привело к такому росту протестных настроений?**

— Целый ряд факторов. Это провальная экономическая и социальная политика. Ни для кого не секрет, у нас за последние лет девять до банкротства были доведены ряд пред-

бы не заключал. Но по тому, как здесь проходила кампания, я четко понял, что никаких договоренностей не было. С нами воевали действительно жестко. Если бы были такие договоренности, у нас бы здесь не было проекта «Народный глава», не подключались бы федеральные и региональные СМИ к грязи в эти последние недели. Буквально пару дней назад ребенку включаю мультфильм «Лунтик» на YouTube. Перед мультфильмом вылезает агитация — «Голосуй против Коновалова».

**— Обсуждали ли вы с Зюгановым стратегию действий в случае победы?**

— Да, конечно. Он сказал, что ЦК поддержит. В целом, конечно, Геннадий Андреевич дает мне советы, но решения принимаю я на месте.

**— Он ставил вам какие-то условия, которые вы должны соблюсти по отношению к КПРФ?**

— Нет. Единственное, что он говорил — будет оказана поддержка нашей фракцией в Думе в плане вхождения республики в федеральные программы. Мы постараемся быть эффективнее, чем предыдущее правительство.

«Будем сокращать ненужные расходы: это раздутый аппарат — администрация, представительство в Петербурге, это пиар, на который тратилось около сотни миллионов рублей в год»

приятый — совхозы, птицефабрика... В Хакасии проблема с рабочими местами. Тот факт, что Хакасия попала в число двух субъектов, которые находятся на внешнем управлении, уже о многом говорит в плане эффективности финансовой политики при Зимине.

Ну и коррупционные скандалы — как подбирались кадры при Викторе Михайловиче, когда массово министров, заместителей, администрацию стали привлекать к уголовным делам... Плюс его закрытость от населения и не всегда адекватное публичное поведение и высказывания.

**«С нами воевали действительно жестко»**

**— Во Владимирской области заксобранье уже пытается ограничить полномочия избранного губернатора от оппозиционной партии (новый законопроект предусматривает согласование кандидатов в вице-губернаторы с региональным парламентом). Вы готовы к такому?**

— У нас немного другая ситуация в региональном парламенте. Но мы в принципе не настраиваемся на конфликтную позицию даже с «Единой Россией». Очевидно, что многие решения — в интересах всей республики, в том числе в интересах людей, которые поддерживают «Единую Россию». Позицию по поводу того, что работающие в Хакасии предприятия должны платить налоги в регионе, поддерживают все. В правительстве будут представлены все политические партии.

**— Есть мнение, что ваша победа — результат договоренностей руководства КПРФ с Кремлем в обмен на невыдвижение Андрея Ищенко в Приморье. Как вы к нему относитесь?**

— Это абсолютно не соответствует действительности. Я, конечно, понимаю, что со мной такие договоренности точно никто

**— Что вы думаете о самовыдвижении Ищенко? Будете призывать своих сторонников поддержать его?**

— Ищенко коммунист, и, мне кажется, конечно, его надо поддержать. Тем более единоросс Кожемяко там тоже идет как самовыдвиженец.

**— Как победитель губернаторских выборов можете сказать, что Ищенко нужно делать для победы или что он сделал не так?**

— Насколько я следил за ситуацией, он выиграл. Победа была, по большому счету, украдена. Думаю, что он лучше меня знает, что делать. Хочу пожелать ему внутренних сил, не сдаваться и идти до конца.

**«Охота в обязанности губернатора не входит»**

**— Хакасия считается вотчиной министра обороны Сергея Шойгу. Знакомы ли вы с ним?**

— Личной встречи не имел, только заочно.

**— Хакасию традиционно называют местом отдыха и охоты высокопоставленных чиновников. Каковы ваши отношения с охотой и готовы ли вы продолжить деятельность предшественника в качестве экскурсовода для VIP-гостей?**

— Вы же понимаете, что это все в обязанности и полномочия губернатора не входит.

**— Но, наверное, влияет позитивно.**

— Мне кажется, что в случае с предыдущей властью оно влияло позитивно не в пользу населения республики, а в пользу каких-то личных целей. Мне это совершенно неинтересно. А так, если наше федеральное руководство приезжает и отдыхает, если нравится наша природа — милости просим. Думаю, они вполне способны самостоятельно организовать свой отдых, если это не вызовет дискомфорта у жителей. ■

**ПЕРСПЕКТИВА** Кто из демократов может бросить вызов Дональду Трампу на выборах 2020 года

# Восемь на одного

ВАЛЕРИЙ РОМАНОВ

**Выборы в конгресс принесли успех Демпартии (она вернула контроль над палатой представителей), но не дали ответа на вопрос о партийных фаворитах на следующих президентских выборах. Кто может побороться с Трампом, разбирается РБК.**

## Кризис лидерства

Промежуточные выборы в конгресс США установили несколько рекордов: впервые в истории нижней палаты американского парламента в нее избрано рекордное количество женщин (более 90, до этого их число не превышало 84), впервые были избраны женщины-мусульманки — демократки Рашида Тлаиб и Ильхан Омар. Среди рекордсменов и 29-летняя Александрия Окасио-Кортес, ставшая самой молодой женщиной в истории нижней палаты. Ее называют главной звездой Демократической партии в этой кампании.

До сих пор после победы республиканца Дональда Трампа на выборах президента в 2016 году у демократов почти не было лидеров, способных сплотить партию и бросить вызов Трампу на выборах 2020 года. О намерении Трампа баллотироваться на второй срок СМИ со ссылкой на источники сообщали уже несколько раз. «Вынужденным лидером Демократической партии», по определению Politico, оставался экс-президент Барак Обама. Издание сообщало, что за несколько летних месяцев он провел встречи по крайней мере с девятью потенциальными кандидатами на участие в следующих президентских выборах, в том числе с сенаторами Берни Сандерсом и Элизабет Уоррен, бывшим вице-президентом Джо Байденом.

Проблема кризиса лидерства характерна для американских партий, потерявших власть (после истечения полномочий Обамы в 2016 году демократка Хиллари Клинтон проиграла Трампу), отмечает политолог-американист Малек Дудаков: «Имелся ли кризис лидерства у республиканцев в 2009 году? Безусловно: кроме Сары Пейлин, у них почти не было ярких политиков национального масштаба. Сейчас аналогичная ситуация наблюдается уже у демократов».

## Партия кренится влево

Молодое поколение Демпартии, в том числе Окасио-Кортес, — приверженцы левых взглядов. Движущая сила демократических социалистов — независимый сенатор от Вермонта, 77-летний Берни Сандерс. В 2016 году на праймериз партии он уступил Хиллари Клинтон. Но, как отмечает The Guardian, движение, которое создал Сандерс, захватило многих молодых американцев. За два года число участников организации «Демокра-



Представительницу демократов Александрию Окасио-Кортес, ставшую самой молодой женщиной в истории палаты представителей, называют новой звездой американской политики

тические социалисты Америки» (Democratic Socialists of America) выросло с чуть более 6,5 тыс. членов до почти 45 тыс. «То, что было лишь небольшой сетью местных отделений в университетских и больших городах, выросло до сети в 47 штатах и Вашингтоне, от Гонолулу до Кейп-Кода, штат Массачусетс», — отмечает The Washington Post. При этом тысячи новых заявок на вступление появились после победы Кортес на праймериз.

«Одному из моих главных критиков, неопрятному мужчине по имени Джо Кроули, надрада задницу молодая женщина, у которой было много энергии», — прокомментировал ее победу на летних праймериз Трамп. Тогда она сенсационно выиграла в 14-м избирательном округе Нью-Йорка, потеснив конгрессмена Джозефа Кроули, известного демократа с большим авторитетом в партии и финансовой поддержкой. Как пи-

шет The New York Times, Кортес до участия в праймериз работала официанткой, в издательстве детских книг, а также помогала организовывать мероприятия в ходе кампании Сандерса два года назад. Ее избирательный округ — один из самых либеральных. Согласно The Atlantic, половина жителей в нем — иммигранты, а нацменьшинства уже являются большинством.

Окасио-Кортес выступает за самые радикальные инициативы прогрессивного крыла. В ее программе — введение минимальной зарплаты в \$15 в час (по данным сайта штата Нью-Йорк, пока этот показатель составляет максимум \$13), создание всеобщего бесплатного здравоохранения и высшего образования (во многом сходно с тем, что предлагал Сандерс), предоставление всем американцам гарантированных правительством рабочих мест, запрет всех

видов оружия, кроме спортивного, ликвидация Иммиграционной и таможенной полиции США (ICE).

По оценке Сандерса, который был переизбран на пост сенатора 6 ноября, результаты выборов показали востребованность кандидатов от прогрессивной платформы и их способность выиграть борьбу за Белый дом через два года.

## Респектабельные и непопулярные

В ходе промежуточных выборов переизбрались на посты сенаторов еще два потенциальных участника президентской кампании 2020 года. Сенатор Элизабет Уоррен — кумир американской прогрессивной общественности, считает Малек Дудаков. Она была профессором в Гарварде, после кризиса 2008 года Обама назначил ее на пост главы тогда же сформированного Бюро по финансовой за-

щите потребителей, которое должно было регулировать деятельность банков. С 2013 года — сенатор от Массачусетса. В биографии сенатора есть скандал, связанный с ее утверждением об индейском происхождении. В ходе предвыборной кампании на пост сенатора в 2012 году Уоррен заявляла, что гордится своими индейскими предками. Однако незадолго до промежуточных выборов сделала ДНК-тест, результаты которого опубликовала на своем сайте. Тест не выявил наличие близких родственников индейцев у Уоррен, лишь определив, что она максимум на 1/64 индейского происхождения, что вызвало противоречивую реакцию даже среди членов Демократической партии. Сенатор от Нью-Йорка Кирстен Джиллибранд, по словам Дудакова, может занять нишу Хиллари Клинтон, «высоколобой представительницы Нью-Йорка, которая будет представлять истеблишмент демократов на праймериз». Бывший стратег Обамы Дэвид Аксельрод отмечает такие качества нью-йоркского сенатора, как «инстинкт на темы, которые мотивируют избирателей, а также ее роль в движении #MeToo».

Еще одним демократом, которому участие в выборах в конгресс пойдет на пользу и может повысить шансы на участие в кампании 2020 года, стал экс-конгрессмен от Техаса, кандидат в сенаторы от этого же штата Бето О'Рурк. Хотя он и проиграл выборы, его результат назван феноменальным. В консервативном Техасе демократ левых убеждений проиграл известному сенатору-республиканцу Теду Крузу 3% голосов. За время кампании О'Рурк собрал рекордную сумму пожертвований — \$70 млн (никогда еще столько не собирали в борьбе за пост сенатора). По мнению Аксельрода, О'Рурк «будет находиться под большим давлением» с тем, чтобы подумать о выдвижении в президенты в 2020 году. Политический эксперт также приметил, что демократ сумел собрать такую внушительную денежную сумму в борьбе за кресло сенатора — качество, которое очень пригодится и на президентских выборах.

Еще два потенциальных участника — сенатор от Калифорнии Камала Харрис и сенатор от Нью-Джерси Кори Букер — представляют этнические меньшинства. Харрис — наполовину ямайка, на другую половину — индианка, а Букер — мулат. Дудаков считает, что у американского электората есть традиция выбирать в оппоненты действующему президенту его полную противоположность, поэтому и Харрис, и Букер лучше остальных годятся в соперники Трампу. Сдержанно их шансы оценивает исполнительный директор комитета политических действий (PAC) America Rising Александра Уиллес. «Подгоняя свои политические взгляды к тому, чтобы «попасть в левые» для 2020 года, Букер и Харрис создают образ, который

## Возможные соперники Дональда Трампа

### Джо Байден

75 лет, бывший вице-президент, занимал пост в годы президентства Барака Обамы. Самый популярный кандидат у демократов, согласно соцопросам

### Берни Сандерс

77 лет, сенатор. Кандидат в президенты США от демократов в 2016 году, представитель демократических социалистов

### Элизабет Уоррен

69 лет, сенатор. Бывший профессор Гарварда, экс-глава Бюро по финансовой защите потребителей

### Кирстен Джиллибранд

51 год, сенатор. Представитель американского истеблишмента, одна из активисток движения #MeToo

### Бето О'Рурк

46 лет, экс-конгрессмен. Демократ левых взглядов, набрал больше 48% голосов на выборах сенатора в консервативном Техасе

### Александрия Окасио-Кортес

29 лет, член палаты представителей. Выразительница левых взглядов и сторонница радикальных инициатив демократов

### Камала Харрис

54 года, сенатор. Экс-генеральный прокурор штата Калифорния

### Кори Букер

49 лет, сенатор. Экс-мэр Ньюарка

фундаментально не соответствует запросам большинства избирателей», — считает она (цитата по The Hill).

Однако, согласно недавнему опросу телеканала CNN, из переносимых кандидатов популярностью пользуется только Сандерс — за него готовы голосовать 13% демократов, за Харрис и Уоррен — 9 и 8% соответственно.

Самым популярным кандидатом у электората демократов на президентских выборах в 2020 году остается бывший вице-президент Джо Байден — больше трети (33%) демократов готовы отдать за него свой голос. Тем не менее в 2020 году ему будет уже 77 лет.

«Если не считать тяжеловесов типа Байдена, все остальные не являются политиками общенационального уровня», — считает директор Фонда изучения США имени Франклина Рузвельта Юрий Роголев. По его мнению, политический опыт Байдена важен — он занимал высшие посты, был председателем сената и вице-президентом. «Он единственный, кто мог бы аргументированно и с опытом бороться против Трампа», — полагает эксперт.

«Если демократы ждали, что результат выборов 2018 года выявит явного фаворита кампании 2020 года, то этого не случилось», — резюмирует Эми Уолтер, аналитик по выборам Cook Political Report (цитата по The Guardian). ■

## МНЕНИЕ

# Что стоит за идеей создания европейской армии

**Эмманюэль Макрон, активизируя участие Франции в уже идущем в Европе процессе интеграции армий, решает сразу несколько внешнеполитических задач.**

Президент Франции Эмманюэль Макрон, выступая в Вердене в преддверии 100-летия окончания Первой мировой войны, предложил создать европейскую армию, способную самостоятельно защищать Европу. Аргументы в пользу такого шага звучали уже не раз: тут и конфронтация с Россией, и растущая мощь Китая, и даже феномен Дональда Трампа, который скептически относится к европейцам и славится своим специфическим подходом к дипломатии, вселяющим неуверенность в союзников Соединенных Штатов.

Однако риторика французского лидера является следствием гораздо более сложного круга проблем, чем отношения с Москвой или Пекином. Речь идет о том, чтобы активизировать участие Франции в уже идущих процессах интеграции войск европейских союзников и укрепить ее политические позиции как в НАТО и ЕС, так и в торге с США.

### Деньги и оборонная политика

В текущем десятилетии расходы Франции на оборону оставались стабильно ниже 2% ВВП, минимального норматива НАТО. В 2018 году его выполнят в лучшем случае лишь восемь из 28 государств — членов альянса: это Соединенные Штаты, Великобритания, Греция, Латвия, Литва, Польша, Румыния и Эстония. У остальных эти показатели ниже.

Конечно, если взять абсолютные цифры, то Франция будет уже третьей в альянсе — \$52 млрд против \$706 млрд у США и \$61,5 млрд у Великобритании. Однако больше 70% этих средств идет на зарплату, а не на поддержание боевой готовности и обновление вооружений. Стоит также помнить, что больше 10% французского оборонного бюджета — это расходы на ядерные силы. Они являются важным политическим капиталом и элементом стратегической безопасности, но понятно, что в обычной войне не дают ничего.

Франция способна проводить ограниченные по численности войсковые операции в Африке и поддерживать международную коалицию в Сирии, но этим ее военные возможности на сегодняшний день и ограничиваются, хотя по численности своих Вооруженных сил она третья в НАТО (208 тыс. человек

против 1314 тыс. человек у США и 386 тыс. человек у Турции).

Будучи способной действовать против террористов и комбатантов в своих бывших африканских колониях, Франция объективно слаба в том, что касается «восточного фланга» альянса. А поскольку НАТО сегодня во многом сфокусировано именно там, то Парижу сложно задавать в этой повестке тон, тем более что Польша, страны Балтии и присоединившаяся к ним Румыния поддерживают должный уровень оборонных расходов и укрепляют военное взаимодействие с США.

Именно поэтому Франция по инициативе Макрона начала шаг за шагом увеличивать свои оборонные расходы — к 2025 году они должны достичь €50 млрд в год (\$57 млрд по текущему курсу). Ко всему прочему это даст Франции возможность усилить свои политические позиции как внутри НАТО, так и в ЕС.

«Не стоит сбрасывать со счетов личные амбиции Макрона, которому явно льстит роль «европейской надежды» на фоне стареющих лидеров и зловонных популистов. Стать отцом Вооруженных сил Европы и тем самым вписать себя в историю — хорошая мотивация для любого политика»

По сути, французский президент своим предложением о создании европейской армии как раз и пытается конвертировать свои начинания в сфере расходов на оборону во внешнеполитический капитал, тем более что сторонником такой армии является и председатель Европейской комиссии Жан-Клод Юнкер.

### Европейский баланс

Инициатива Макрона действительно учитывает общеевропейские дела. Brexit, как бы он ни завершился, станет серьезным ударом по Европейскому союзу. Британия при любом раскладе постарается укрепить свои особые отношения с Соединенными Штатами и тем самым компенсировать политический и, вероятно, экономический ущерб от выхода из ЕС. И при этом американцы остаются главными гарантами безопасности в Европе. В свою очередь Германия времен

Ангелы Меркель, приложившая огромные усилия для единства Европы в годы кризисов — экономического, украинского, миграционного, — входит в эпоху «после Ангелы».

Все это означает, что ЕС даже при самом благоприятном раскладе может ждать относительное политическое ослабление, чреватое тем, что европейские *enfants terribles* вроде венгерского лидера Виктора Орбана и польских консерваторов еще больше усугубят политическую ситуацию внутри Европы. Другими словами, идея европейской армии призвана укрепить единство союза.

Наконец, есть и более прозаическая причина для разговоров французского президента о европейской армии. И эта причина — снова Германия. Не будучи готовым наращивать свои военные расходы и имеющий большие проблемы с боеготовностью своих войск, этот экономический

гигант на практике реализует альтернативную модель международной армейской интеграции. Суть этой модели в том, что отдельные бригады стран-союзников фактически интегрируются в бундесвер. Так, голландская 43-я механизированная бригада действует в составе немецкой 1-й бронетанковой дивизии. А чешская 4-я бригада быстро реагирует и румынская 81-я механизированная бригада с 2017 года действуют в рамках, соответственно, 10-й бронетанковой дивизии и дивизии быстрого реагирования Германии.

Более того, страны Скандинавии вместе с Нидерландами и британскими экспедиционными силами сформировали Северную боевую группу (Nordic Battle Group) в составе 2400 человек. И хотя это соединение выглядит небольшим, Франция пока что остается за рамками подобных военно-политических инициатив. Отсюда общие европейские Вооруженные силы в том или

ином виде становятся для Парижа не абстрактной идеей, а уже насущной потребностью.

### Торг с Трампом

Разумеется, в этой истории не обходится без США. Дональд Трамп лишь отчасти прав, когда в своей эксцентричной и обидной манере пеняет европейцам на то, что они не тратят на свою оборону достаточных средств, предпочитая полагаться на американский кошелек. Будучи бизнесменом, американский президент склонен измерять все исключительно деньгами. Действительно, в общих оборонных расходах стран — членов НАТО две трети приходится на США. Однако если взять численность войск, то все будет выглядеть совершенно иначе: Вооруженные силы США — это 1,3 млн человек, а совокупная численность европейских армий составляет около 1,8 млн человек, включая Турцию (386 тыс.) и Великобританию (145 тыс.).

Разумеется, боевая готовность американцев находится на высоте, однако надо понимать, что со времен Первой мировой войны Соединенные Штаты не воевали в одиночку и всегда полагались на коалиционные действия, поэтому не стоит недооценивать политическое значение даже самой маленькой армии любой из европейских стран. И Эмманюэль Макрон это очень хорошо понимает. Он и выступает за создание общеевропейской армии, чтобы еще больше повысить ценность союзнических отношений по обе стороны Атлантики.

С другой стороны, в заморских кампаниях европейцы сегодня очень сильно зависят от американцев. Достаточно вспомнить события в Ливии в 2011 году. Даже французские операции в Африке проходят в тесной координации с американцами, которые в 2007-м создали отдельное Африканское командование. Таким образом, предложение французского президента на самом деле преследует цель выровнять отношения между американцами и европейцами в военной сфере.

Ну и не стоит сбрасывать со счетов личные амбиции Макрона, которому явно льстит роль «европейской надежды» на фоне стареющих лидеров и зловонных популистов. Стать отцом Вооруженных сил Европы и тем самым вписать себя в историю — хорошая мотивация для любого политика.

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



**Павел Лузин,**  
эксперт по внешней и оборонной политике и ВПК,  
директор Under Mad Trends

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

## Обязательные платежи в России

30%

от всех доходов региональных бюджетов за период с января по сентябрь 2018 года составил налог на доходы физических лиц (2,54 трлн руб.),

10,8% —

поступления по группе налогов на имущество (917 млрд руб.)

11,8%

составила доля доходов населения, направляемая на уплату обязательных платежей и взносов в 2017 году

На 12,1%

увеличился объем поступлений от налога на доходы физлиц в январе—сентябре текущего года по сравнению с аналогичным периодом 2017-го,

на 13,1% —

объем поступлений от налогов на имущество

На 1,7% выросли реальные располагаемые денежные доходы граждан (доходы за вычетом обязательных платежей и с поправкой на инфляцию) за январь—сентябрь 2018 года к аналогичному периоду 2017-го

31,08%

от ВВП составила фискальная нагрузка (налоги и обязательные платежи) на бизнес и население в 2017 году, увеличившись с 29,2% в 2016-м

Источники: Счетная палата, Росстат, ЦБ, РБК

ФИНАНСЫ Четыре вопроса о налогах и сборах в регионах

# Фискальная нагрузка возложена на правительство

ИВАН ТКАЧЁВ,  
АНТОН ФЕЙНБЕРГ,  
ОЛЬГА АГЕЕВА,  
ЮЛИЯ СТАРОСТИНА

**Фискальная и квазифискальная нагрузка на население в регионах растет, обратил внимание президент России Владимир Путин на совещании с правительством. Он поручил Дмитрию Медведеву проверить, «что в реальной жизни там происходит».**

Президент России Владимир Путин попросил премьер-министра Дмитрия Медведева проверить рост фискальной нагрузки и обязательных платежей в регионах. Такое поручение он дал Медведеву на совещании с членами правительства в «Ново-Огарево».

«Профсоюзы обращают внимание на то, что, по их мнению, растет фискальная и квазифискальная нагрузка на население. Надо провести анализ того, что происходит по отраслям и по регионам, понимать, что реально, в реальной жизни там происходит. Не на бумагах, а в реальной жизни», — заявил Путин. «Дмитрий Анатольевич, посмотрите [...] с коллегами», — добавил он, обращаясь к премьер-министру Дмитрию Медведеву.

## 1. Что такое фискальная нагрузка?

В российских реалиях к фискальным платежам относятся прежде всего налоги и страховые взносы в государственные внебюджетные фонды (Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования). При этом социальные взносы за работников формально уплачивают работодатели, но фактически эти взносы (в сумме 30% от зарплат), как и НДФЛ в размере 13%, определяют конечный уровень зарплат.

Минфин рассматривает фискальную нагрузку в целом на экономику (бизнес и население) как сумму всех поступлений налогов и обязательных неналоговых платежей в бюджетную систему в процентах от ВВП. В 2017 году этот показатель составил 31,08%, увеличившись с 29,20% ВВП в 2016 году.

Хотя в целом в России «не такая уж огромная налоговая нагрузка», население платит «фактически больше 50% со своей зарплаты», рассуждает директор Института статистических исследований и экономики знаний ВШЭ Георгий Остапкович. По его словам, в указанные 50% входят 13% НДФЛ, 30% — взносы в социальные фонды, 4% — «инфляционный налог» и 3–5% — «коррупционный налог».

## 2. Что имеется в виду под квазифискальными платежами?

Определения этого понятия нет, и неизвестно в точности, что имел в виду президент. Финансово-экономический блок правительства и экспертное сообщество до сих пор ведут дискуссию о том, что считать «неналоговыми платежами».

С точки зрения оценки финансовой нагрузки на граждан имеет смысл использовать понятие «обязательные платежи» по методологии Росстата. Именно это понятие позволяет оценивать реальные располагаемые доходы граждан — то, что остается у населения на руках после уплаты всех обязательных платежей с учетом инфляции.

Росстат включает в обязательные платежи:

- налоги (такие как НДФЛ и налоги на имущество физлиц — на жилье, землю и транспорт);
- взносы и сборы (страховые взносы во внебюджетные фонды, ОСАГО);
- проценты по кредитам;
- штрафы (например, штрафы за нарушение правил дорожного движения).

По данным Росстата (за 2016 год), в структуре обязательных платежей около 58% приходится

на налоги и сборы и около 30% — на проценты за предоставленные кредиты (только в 2016 году россияне выплатили 1,77 трлн руб. за пользование кредитами).

Аналогично тому как ФНС рассматривает фискальную нагрузку на бизнес как отношение уплаченных налогов и сборов к выручке компании, фискальной/квазифискальной нагрузкой на население можно считать долю денежных доходов населения, направляемую на уплату обязательных платежей и взносов. По данным Росстата, эта доля растет с 2015 года, когда она составляла 10,9%, и по итогам 2017 года достигла 11,8%. Но у Росстата нет оперативных данных по 2018 году.

## 3. Что еще можно включить в квазифискальную нагрузку?

Например, платежи за жилищно-коммунальные услуги, включая взносы за капремонт (поскольку они вменяются государством). По данным Росстата, 10,7% потребительских расходов российских домохозяйств идут на оплату жилищных услуг, воды, электричества, газа.

С другой стороны, можно учитывать непрямые налоги. Так, например, акцизы на бензин включаются в конечную цену

и переносятся на потребителя. Бремя уплаты налога на добавленную стоимость (НДС), который с 2019 года повышается до 20%, тоже несет потребитель. Как заявил в конце октября председатель Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Михаил Шмаков, повышение ставки НДС означает «увеличение расходов каждого платежеспособного гражданина в среднем на 5183 руб. в год». «Без повышения НДС рост реальной заработной платы составил бы 2,3%; по планам правительства — 1,1%. То есть повышение НДС отберет больше половины роста реальных доходов у населения», — сказал Шмаков.

## 4. Растет ли нагрузка?

«Исходя из принимаемых мер по повышению доходов федерального бюджета, можно увидеть, что налоговая нагрузка на бизнес и население в следующем бюджетном цикле будет возрастать как за счет роста ставок отдельных налогов и неналоговых (квазифискальных) платежей, так и за счет ужесточения налогового администрирования», — утверждают эксперты Российского экономического университета имени Плеханова.

Рост фискальной нагрузки на население ощущается «во всех



регионах и городах», заявил РБК Михаил Шмаков. В качестве примеров он перечислил:

- повышение штрафов;
- цены на бензин;
- налоги на собственников исходя из кадастровой стоимости жилья и земельных участков.

«В последнее время растут различные обязательные выплаты, неоправданно повышаются штрафы, в том числе за нарушение ПДД, цены на бензин, налоги по кадастровой стоимости на земельные участки и недвижимость. И это на фоне роста цен в магазинах в связи с инфляцией. Все это болезненно воспринимается людьми», — отметил Михаил Шмаков.

В качестве примера квазифискальной нагрузки Шмаков привел исполнительский сбор 7% за взыскание штрафов за нарушение ПДД судебными приставами. Информацию об этом председатель ФНПР передал президенту на встрече 9 ноября. После проверки в регионах, по его мнению, должны быть приняты «решения, которые бы остановили неконтролируемый рост этой нагрузки, а где-то и вызвали снижение».

Население почувствовало определенный рост расходов на уплату налога на имущество с момента перехода на оценку налога по кадастровой стоимости, сказал РБК директор Центра налоговой политики экономического факультета МГУ Кирилл Никитин. «Если говорить о косвенных налогах: НДС с 1 января вырастет с 18 до 20% по всем категориям товаров, работ и услуг, за исключением ограниченного списка [товаров и услуг], которые подпадают под 10%», — напомнил Никитин. По его словам, граждане воспринимают приблизительно как одно и то же и плату за ЖКУ, и налоги на имущество, и все налоги в целом, поэтому увеличение квартплаты и расходов на электроэнергию может восприниматься гражданами как увеличение фискальной нагрузки. ■

**ТОПЛИВО** Как внутренний рынок оказался для нефтепереработчиков выгоднее внешнего

## Заморозку поддержала граница

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Для сравнения: в сентябре литр АИ-95 стоил на бирже 40,78 руб., а нетбэк был выше на 7 руб., примерно такой же разрыв был и весной 2018 года.

Таким образом, заморозив цены на определенном уровне, правительство обеспечило нефтяникам гарантированную премию. Премия на внутреннем рынке — обычная ситуация для нефтяников, а устойчивые дисконты возникли впервые в 2018 году, сказал РБК старший консультант VYGON Consulting Александр Былкин. Правда, и премия, и дисконт к цене бензина на внутреннем рынке практически виртуальные: бензин из России почти не экспортируется.

Нетбэк на дизельное топливо все еще выше биржевой цены, то есть экспорт для компаний по-прежнему более выгоден.

### Из-за чего дешевеет бензин за рубежом

Экспортный нетбэк до сих пор в основном зависел от цен на нефть и курса рубля. Но на самом деле в цене нефтепродуктов на зарубежном рынке также учтен размер так называемого крэк-спреда. Это разница между ценой на нефть и ценой на нефтепродукты. Средний крэк-спред на АИ-92 в Северо-Западной Европе (основном рынке сбыта для России) за последние три года составлял \$12 на баррель (на столько нефтепродукты были дороже нефти в пересчете на баррели), в августе 2018 года — \$16 на баррель, а сейчас всего \$5, говорит Былкин.

Примерно месяц назад темпы роста цен на бензин на мировом

рынке стали серьезно отставать от темпов роста цен на нефть, говорит аналитик Reuters Максим Назаров. По оценкам Былкина, крэк-спреды стали падать с начала сентября. Это произошло из-за роста спроса на другие нефтепродукты — дизель и мазут, считает Назаров. Компаниям выгодно сохранять переработку на высоком уровне: чтобы выпускать дизель и мазут, им приходится производить больше и бензина тоже, хотя спрос на него не растет. Из-за избытка предложения цена на бензин падает уже месяц, поэтому сокращается и крэк-спред, говорит аналитик.

Высокие значения крэк-спредов в летний период связаны в первую очередь с сезонным ростом спроса в США, так как в мировом потреблении бензина эта страна занимает около 35% (360 млн т в год), отмечает Былкин. Снижение цен на бензин относительно цен на сырье в осенне-зимний период также характерное явление для Штатов, однако в этом году оно началось раньше и оказалось более сильным, чем обычно, добавляет он.

Нетбэк также резко упал из-за пересмотра экспортных пошлин на нефть и нефтепродукты (считаются от размера пошлины на нефть), которые с 1 ноября на фоне высоких цен на нефть выросли на 11%, заключает Назаров.

### Как долго продержатся низкие цены

Вероятнее всего, ситуация с низкими ценами на бензин за рубежом продлится недолго, так

как такими низкими крэк-спредами заводы на мировом рынке продолжительное время работать просто не смогут, говорит Былкин. Назаров с ним согласен. По его мнению, через одну-две недели уже при формировании плана на декабрь нефтяники могут скорректировать производство бензина, что постепенно приведет к восстановлению баланса.

Это значит, что при сохранении текущих цен на нефть и кур-

са рубля (\$71 за баррель Brent и 67,5 руб. за доллар) на внутреннем рынке вновь появится дисконт. Напряженность на российском топливном рынке спадает при соотношении нефти в \$60 за баррель и курсе 61 руб. за доллар или укреплении рубля примерно до 53 руб. за доллар при текущих ценах на нефть, в этом случае достигается паритет с нетбэком, оценивал ранее директор Московского нефтегазового центра ЕУ Денис Борисов. ■

## Что обещали нефтяники

Десять нефтяных компаний заключили топливные соглашения с Минэнерго и ФАС, сообщил 12 ноября вице-премьер Дмитрий Козак. Это «Роснефть», ЛУКОЙЛ, «Газпром» и «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз», «Татнефть», группа ТАИФ, «РуссНефть», «Нефтегазхолдинг» и «Новый поток».

В соответствии с этими договоренностями до конца 2018 года нефтяные компании должны будут заморозить цены на бензин и дизтопливо и держать их на уровне начала июня 2018 года. Для каждого региона правительство определило индикативную оптовую цену. Кроме того, нефтяники должны будут минимум на 3% увеличить поставки бензина и дизтоплива на рынок относительно уровня прошлого года, а также обеспечить необходимое количество топлива для независимых сетей АЗС (в отличие от крупных холдингов у них нет заводов и месторождений). В январе 2019 года нефтяникам разрешено поднять цены на топливо максимум на 1,7% (в связи с увеличением НДС с 18 на 20%), а далее — не выше, чем на уровень инфляции (4–4,6%), следует из протокола по итогам совещания у Козака 31 октября.

Минэнерго и ФАС будут ежедневно мониторить ситуацию на рынке. Если хотя бы одна нефтяная компания нарушит заключенные договоренности, правительство уже через несколько дней может резко повысить экспортные пошлины на нефтепродукты, сделав их заградительными. Козак также поручил ФАС и Федеральной налоговой службе провести проверку владельцев независимых АЗС и «обратить особое внимание» в случае превышения цен более чем на 4% относительно уровня, установленного в соглашениях правительства и нефтяников.



Крупнейший российский регистратор  
доменов для бизнеса\*

Выбирайте и регистрируйте на [nic.ru](http://nic.ru)



По словам Эмманюэля Макрона (в центре), существует два подхода к регулированию интернета: калифорнийский, предполагающий полную бесконтрольность, и китайский, когда государство полностью контролирует сеть. Президент Франции не является сторонником ни того, ни другого и предлагает альтернативный подход

Четыре вопроса о глобальном проекте по регулированию интернета

# Парижская киберкоммуна

→ ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Как заявил Макрон, существует два подхода к регулированию интернета: калифорнийский, который предполагает полную бесконтрольность, и китайский, когда государство полностью контролирует Сеть. Президент Франции не является сторонником ни того ни другого. По его словам, государства должны защищать граждан и от неправильного использования их данных, а также от вредного контента. По его словам, число подписантов документа будет расти.

«Мы, в Group-IB, полностью поддерживаем основные принципы Paris Call, — рассказал РБК представитель компании. — Особенно мы поддерживаем идеи государственно-частного партнерства в сфере борьбы с киберпреступностью».

Представитель пресс-службы «Лаборатории Касперского» также подтвердил, что их компания поддержала французскую инициативу. «Paris Call выдвигает ряд важных принципов международной кибербезопасности. В частности, признает ответственность ключевых субъектов частного сектора за укрепление доверия, безопасности и стабильности в киберпространстве, а также поощряет инициативы, направленные на повышение защищенности цифровых процес-

сов и продуктов по всей цепочке поставок», — сказал представитель компании.

## 2. Какие еще есть международные документы о кибербезопасности?

Первым международным документом по кибербезопасности является Будапештская конвенция Совета Европы, принятая в 2001 году. Ее подписали более 40 государств, в число которых Россия не входит. Наряду с Ки-

таем Россия критиковала пункт, который позволяет уполномоченным органам одного государства получать доступ к компьютерным данным, хранящимся на территории другого государства, без предварительного согласия последнего.

Россия, в свою очередь, выступает за принятие юридически обязывающей конвенции ООН «О международной информационной безопасности». Как объяснял ранее спецпредставитель президента России по вопросам международного сотрудничества в области информационной безопасности, посол по особым поручениям Ан-

дрей Крутских, в международном праве нет определения, является ли кибератака вооруженным нападением, а киберсредства не признаны оружием. Поэтому Россия считает, что необходимы отдельный документ с правилами (например, в форме резолюции ООН), а также изменения в международном праве. Страны, нарушившие эти правила, должны попадать под санкции. Однако против документа выступают западные страны.

В конце октября Россия вынесла на рассмотрение 73-й сессии Генассамблеи ООН проект резолюции по кибербезопасности, пред-

усматривающей создание соответствующей рабочей группы, а также установление норм поведения государств в информационном пространстве, передавал ТАСС. В пятницу, 9 ноября, документ был рассмотрен первым комитетом ГА ООН и одобрен большинством его членов (109 «за», 45 «против», 16 воздержались).

## 3. Какой статус имеет французский документ?

Партнер юридической компании «НАФКО-Консультанты» Ирина Мостовая отметила, что речь идет исключительно о дипломатическом документе, содержащем позицию государства Франции по отношению к проблеме кибербезопасности. «Ни одна сторона, будь то суверенное государство, как Франция, наднациональное образование, как Евросоюз, либо частная компания, как Microsoft или Facebook, соглашаясь с достаточно общими положениями документа, не возлагает на себя никаких обязательств, равно как и не может нести никакой ответственности за их несоблюдение», — пояснил юрист.

По мнению советника практики разрешения споров и информационных технологий Bryan Cave Leighton Paisner (Russia) Ната-

## Какие обязательства взяли на себя подписанты

— Защищать пользователей интернета и объекты критической инфраструктуры от вредоносных действий в киберпространстве любого масштаба, помогать устранять их последствия;

— не допускать любые действия, которые преднамеренно и существенно вредят общедоступности и целостности интернета;

— способствовать предотвращению иностранного вмешательства в предвыборный процесс через действия в киберпространстве;

— предотвращать кражу интеллектуальной собственности с помощью информационно-коммуникационных технологий (включая информацию, которая составляет коммерческую тайну и может быть использована

конкурентами в своих целях);

— препятствовать распространению способов причинения вреда через информационно-коммуникационные технологии;

— укреплять безопасность цифровых процессов, продуктов и сервисов на всем протяжении их жизненного цикла;

— поддерживать усилия по распространению ос-

нов безопасного поведения в Сети (кибергигиены) для всех субъектов;

— предпринимать усилия для защиты негосударственных субъектов от кибератак;

— содействовать широкому признанию и соблюдению международных норм ответственного поведения наряду с мерами, укрепляющими доверие в киберпространстве.

лии Беломестной, учитывая возрастающую актуальность темы кибербезопасности, на основе этого меморандума могут быть составлены документы, имеющие юридическую силу.

Французский президент в ходе выступления признал, что реализация положений, предложенных в декларации, остается крайне сложной задачей. Чтобы эффективнее решать ее, Макрон предложил наделить Internet Governance Forum (IGF, Форум по управлению использованием интернета, входит в состав ЮНЕСКО) дополнительными полномочиями. По замыслам французского лидера, IGF должен получить от ООН мандат, позволяющий форуму вести мониторинг реализации принципов, указанных в декларации.

По словам главного аналитика Российской ассоциации электронных коммуникаций Карена Казаряна, участие российских компаний может быть вызвано их желанием заявить о себе в международном пространстве. «В современных условиях большинство международных инициатив по кибербезопасности нежизнеспособны. Это может быть важно для компаний, которые занимаются кибербезопасностью, но для других ИТ-игроков на российском рынке это что-то необязательное», — пояснил он.

По его словам, в России уже есть собственные документы по обеспечению информационной безопасности на внутреннем и внешнеполитическом уровнях, включая руководящий документ по вопросам международного сотрудничества в области безопасного использования ИКТ до 2020 года, поэтому гипотетическое подписание французской декларации в любом случае не повлияло бы на политику России в этой сфере.

Подписание соглашения «Лабораторией Касперского» и Group-IB — это еще и декларативный шаг, сказал Евгений Медведев, консультант компании ТСС,

## Мировые кибератаки в 2017 г.

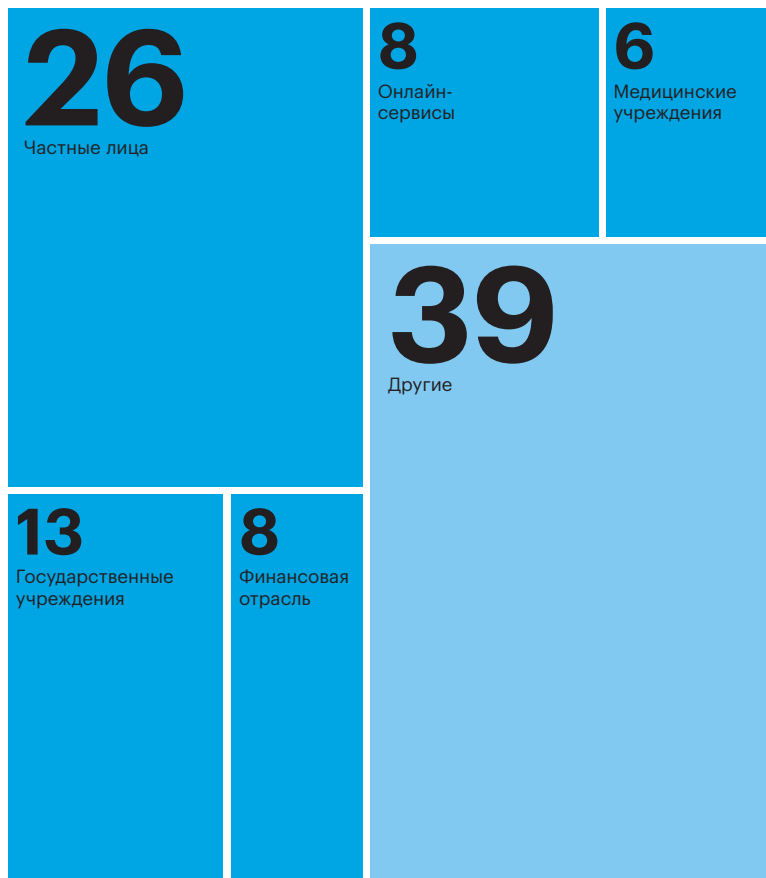
### Топ-10 стран<sup>1</sup> по проценту пользователей<sup>2</sup>, атакованных мобильными зловредами



<sup>1</sup> Из рейтинга исключены страны, где количество активных пользователей мобильного антивируса «Лаборатории Касперского» за отчетный период было менее 25 тыс.

<sup>2</sup> Процент уникальных пользователей, атакованных в стране, по отношению ко всем пользователям мобильного антивируса «Лаборатории Касперского» в стране.

### Категории жертв, пострадавших от кибератак, %



### Доля категорий, атакованных фишерами организаций, %



### Страны — источники спама, %



Источники: «Лаборатория Касперского», Positive Technologies

специализирующейся на кибербезопасности. Как отметил аналитик, обе фирмы позиционируют себя как глобальные компании и поэтому готовы активно участвовать в международных проектах. «Для таких игроков, как «Лаборатория Касперского», которая недавно столкнулась с запретами на покупку своей продукции госорганами в некоторых странах, подписание подобных деклараций — это еще и демонстрация готовности к сотрудничеству, попытка укрепить свою репутацию», — указал Медведев.

## 4. Что документ даст пользователям?

Директор по работе с государственными органами Group-IB Дмитрий Буянов считает, что документ, в котором закреплены основные принципы борьбы с киберпреступностью, был необходим давно. «Будапештская конвенция живет уже более 17 лет, ее актуальность в отношении современных киберугроз ставится под сомнение, учитывая

скорость развития технологий, методов и инструментов международной киберпреступности», — сказал он.

Буянов считает, что французский проект существенно снизит киберугрозы, однако полностью решить проблему одним таким документом невозможно.

Однако консультант по стратегии кибербезопасности ПИР-центра Олег Демидов считает, что ситуация в киберпространстве не изменится в связи с принятием документа. По его мне-

нию, на пользователях документ отразится, только если на основе этой декларации будут разработаны отдельная нормативно-правовая база и механизмы сотрудничества с другими государствами и частным сектором.

«На данный момент также рано говорить о влиянии документа на простых пользователей. Сейчас можно говорить только о зарождающемся сотрудничестве Франции и международных ИТ-компаний», — пояснил Демидов. ▀

# Журнал №1 для владельцев бизнеса\*

Оформите подписку сейчас!

podpiska@rbc.ru  
+7 495 363 1101

\*среди деловых журналов по данным Mediascope, NRS-Россия (города 100 к+, населения 16+), март-июль 2018  
Реклама 16+ ООО «Бизнес Пресс», 117393, город Москва, улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 2, пом. IX, ком. 2  
ОГРН 1067746826070



rbc.ru

ПАРТНЕРЫ В «Ростехе» определились с объемами производства российско-китайского авиадвигателя

## CR 929 получит двигатель после полета

ИННА СИДОРКОВА

Россия и Китай обсуждают создание СП по производству двигателей для широкофюзеляжного дальнемагистрального самолета. В рамках этого проекта в последующие годы планируется произвести до 600 силовых установок, выяснил РБК.

Китайская корпорация AECC Commercial Aircraft Engine Co, Ltd (AECC CAE) и российская Объединенная двигателестроительная корпорация (ОДК, входит в «Ростех») ведут переговоры о создании совместного предприятия по производству двигателей для широкофюзеляжного дальнемагистрального самолета. Об этом РБК рассказали три источника, знакомые с ходом переговоров. По их словам, в бизнес-плане Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), с октября также входящей в «Ростех», и ОДК указано, что до 2060 года должно быть произведено около 600 таких силовых установок.

Во время Международного авиационного салона, который проходил с 6 по 11 ноября в китайском Чжухае, на стенде китайской корпорации AECC CAE был представлен макет газотурбинного российско-китайского двигателя для CR 929. Демонстрационная модель была выполнена в масштабе 1:2. Как пояснил РБК представитель AECC CAE, макет выставлялся впервые, рабочее название двигателя — AEF3500.

«Это турбовентиляторный двигатель с высокой степенью двухконтурности. Его главные характеристики — это низкое потребление топлива, малые выбросы вредных веществ, низкие шумовые характеристики, длинный жизненный цикл, низкие операционные затраты», — рассказал представитель AECC CAE. Ожидавшееся во время салона подписание соглашения о разработке двигателя не состоялось, отметил он.

По словам представителя китайской корпорации, главный вопрос переговоров — кто какие узлы двигателя будет разрабатывать и производить. На вопрос РБК, в какие сроки эта проблема будет решена, представитель AECC CAE ответил затруднился. Собеседник РБК с российской стороны назвал такую проблему подтверждением. При этом он добавил, что со стороны ОДК «все готово к подписанию».

## Уникальность проекта

Первый полет CR 929 запланирован на 2025 год, российско-китайский двигатель для него на основе ПД-35 планируется сертифицировать в 2027 году, при этом сам ПД-35 пока находится на этапе разработки.



ФОТО: ZUMA/ТАСС

В ОДК понимают, что план в 600 двигателей — оптимистичный прогноз, а решения по закупкам CR 929 и выбору двигателя для лайнера — американского или российско-китайского — будут принимать авиакомпания, говорит источник РБК

Задача по созданию гражданского турбовентиляторного двигателя большой тяги в истории России решается впервые, отметил в разговоре с РБК индустриальный директор авиационного кластера «Ростеха» Анатолий Сердюков. По его словам, в госкорпорации исходят из того, что двигатель не должен уступать зарубежным аналогам, которые будут вводиться в эксплуатацию после 2020 года.

Конструктивный облик двигателя определен, проводятся расчетно-экспериментальные работы, которые должны показать, насколько достижимы заданные параметры, уточнил Сердюков. По его словам, совместно с отраслевыми институтами определен перечень «критических» технологий, которые необходимы для создания ПД-35. «Сюда относятся, например, разработка композиционных, керамических и интерметаллидных материалов нового поколения. Изготовление деталей и узлов с использованием аддитивных технологий, сложноточное литье деталей из титановых и цветных сплавов», — пояснил глава авиакластера.

В бизнес-плане ОАК указано, что до 2060 года будет произведено 900 широкофюзеляжных дальнемагистральных самолетов, говорит собеседник РБК, знакомый с ходом переговоров. «Понадобится несколько сотен двигателей», — заключил он.

Директор «Ростеха» по международному сотрудничеству и региональной политике Виктор Кла-

дов на пресс-конференции в Чжухае рассказал, что на первых машинах планируется использовать двигатели General Electric, на втором этапе двигатель будет полностью заменен российско-китайским аналогом. «Если мы хотим создать свой самолет и быть независимыми от других стран, то должен быть свой двигатель», — констатировал Кладов.

В бизнес-плане ОДК указано, что до 2060 года корпорация создаст 600 двигателей, говорит источник РБК на одном из двигателестроительных предприятий. По его словам, предполагается, что такой двигатель будет не дороже продукции западных конкурентов — Rolls-Royce Trent 7000 или двигателя GE9x от компании General Electric.

Каталожная цена Rolls-Royce Trent 7000 в 2014 году составляла \$37,9 млн. Стоимость GE9x начинается от \$22,5 млн. Если допустить, что российско-китайский двигатель для CR 929 будет стоить от \$20 млн до \$35 млн, то общая стоимость 600 силовых установок будет в пределах \$12–21 млрд. Таким образом, эта цифра, сопоставимая с планируемыми инвестициями в проект CR 929.

При этом в ОДК понимают, что план в 600 двигателей — оптимистичный прогноз, а решения по закупкам CR 929 и выбору двигателя для лайнера — американского или российско-китайского — будут принимать авиакомпания, говорит источник РБК в «Ростехе». По его словам, важный фактор — наличие у многих авиаком-

паний основного парка из Airbus A330 и Boeing 777, на которых стоит GE9x.

## Совместная компания

Москва и Пекин обсуждают вариант создания совместного предприятия с долей участия 50 на 50, рассказал РБК источник, знакомый с ходом переговоров.

Собеседник РБК в двигателестроительной отрасли пояснил, что СП — это одна из наиболее вероятных схем, которые сейчас обсуждаются. «Это один из вариантов, который может быть, но решения пока нет», — добавил он. Вариант с СП позволяет выбрать разные подходы, считает собеседник РБК. «Можно его полностью насыщать всеми компетенциями, людьми и какой-то инфраструктурой, а можно, наоборот, создавать такое СП, где будет работать только административный аппарат, а все остальное будет сосредоточено в материнских компаниях», — говорит он.

В пресс-службе ОДК ответили, что «формат сотрудничества по данному проекту пока на этапе обсуждения». От дальнейших комментариев в корпорации воздержались.

## Под страхом санкций

У США богатый опыт давления на конкретных специалистов, замеченных в контактах с Россией, говорит исполнительный директор отраслевого агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев.

## Что такое ДМШФС

Российско-китайский проект дальнемагистрального широкофюзеляжного самолета (ДМШФС), который должен конкурировать с лайнерами Airbus A320 и Boeing 777, стартовал в апреле 2014 года с меморандума о намерениях по созданию такой машины. Соглашение о создании ДМШФС подписано в 2016 году в рамках визита Владимира Путина в Китай. В 2017 году проект получил название CR 929. Латинские буквы C и R обозначают участников проекта — Китай и Россию. Совместное предприятие по производству лайнера будет организовано в Шанхае. Россия и Китай планируют инвестировать в производство \$20 млрд, из которых на проектирование и создание производственных мощностей будет направлено \$13 млрд, на производство запчастей и маркетинг — \$7 млрд.

CR 929 предполагается использовать на растущих рынках авиационных перевозок Юго-Восточной Азии и прежде всего Китая, где рост доходов населения активно формирует спрос на авиационные перевозки. Ранее Объединенная авиастроительная корпорация подписала с «ОДК-Авиадвигатель» контракт на создание нового двигателя ПД-35, который планируется использовать в качестве основы силовой установки CR 929, на сумму 64 млрд руб. Начало испытаний двигателя запланировано на 2022 год, сертификация — на 2027 год.

«Аналогичная ситуация, судя по всему, складывается и в отношении китайских конструкторов, сотрудничающих с ОДК», — отмечает эксперт. 20 сентября США впервые ввели вторичные санкции в отношении иностранцев за сделки с Россией. Под удар попал департамент подготовки войск и снабжения Центрального военного совета КНР, купивший у России 24 истребителя Су-35 (контракт на \$2 млрд) и не менее шести дивизионов С-400 (более \$3 млрд).

Создание КНР двигателя без сотрудничества с Россией возможно, но несет еще большие риски срыва сроков программы, полагает Пантелеев. «У Китая есть обширный опыт взаимодействия с украинскими двигателестроителями, однако украинские разработчики не смогут предложить столь же продвинутой экспертизу в области перспективных материалов и технологий, таких как применение композиционных материалов, жаропрочных сплавов нового поколения, высокоэффективных покрытий, аддитивных технологий», — считает Пантелеев. ■

## МНЕНИЕ

# Как медиабизнес ищет новую модель монетизации

**Андрей Мирошниченко,**  
медиаэксперт, автор книги  
«Когда умрут газеты»



ФОТО: из личного архива

**Подписная модель бизнеса СМИ была основана на отсутствии информации у людей, рекламная — на отсутствии у рекламодателя прямого доступа к аудитории. Теперь СМИ надо научиться работать в ситуации, когда оба дефицита исчезли.**

В конце октября РБК запретил доступ к своему сайту для пользователей, у которых установлены блокировщики рекламы. Если кто-то хочет читать новости, но не отвлекаться при этом на рекламу, можно купить эту опцию за рубль в день. Таким образом медиахолдинг пытается защитить свои рекламные доходы.

В это же время Republic, реализующий подписную модель, объявил о реформировании издания в группу журналов, а редакторский директор Republic Максим Кашулинский заявил, что «если издание цепляется за рекламную модель, оно цепляется за ушедшую эпоху».

Эти два примера символизируют борьбу СМИ за сжимающиеся источники дохода — рекламного либо подписного. Так кто же будет платить за журналистику — рекламодатель или подписчик? Что, если обе модели уходят в прошлое?

## Золотой век кончился

Реклама и подписка традиционно были основными источниками богатства СМИ. Чаще всего они сочетались, создавая так называемую двойную конверсию: СМИ сначала продавали публике контент, а потом продавали эту публику рекламодателю. Такая двойная продажа могла быть оправдана только одним обстоятельством — конъюнктурой рынка.

И такая конъюнктура была. В доцифровую эпоху СМИ обладали монополией и на контент, и на канал для рекламы. Вторая половина XX столетия — золотой век СМИ. Медиамагнаты входили в политические и экономические элиты наряду с финансистами и нефтяниками. Городские газеты в США и Европе строили небоскребы, содержали десятки рерайтеров и открывали бюро в Багдаде».

Но в эпоху интернета огромные объемы контента создаются за пределами СМИ, в том числе самими журналистами. Этот контент можно ругать за низкое качество. Но, во-первых, каким бы он ни был, в любом случае он занимает время потребителя. Во-вторых, критики справедливо оценивают низкий порог входа: любой человек может опубликовать что угодно. Кажется, что из этого рождается хаос. Но в реальности для многих из нас

контент упорядочен, отобран и кастомизирован. Коллективный отбор и редакция контента в ходе вирусного распространения доставляют нам лучшее и релевантное именно нашим интересам.

Последней надеждой подписной модели оказался не столько качественный контент, сколько страх перед Дональдом Трампом, который взвинтил подписку пятерки ведущих американских газет, за счет чего суммарные подписные доходы изданий в США выросли в 2017 году на 3% (до 2016 года они стабильно падали). В других странах подписные доходы изданий стремительно снижаются. В России подписка в 2018 году сократилась на 10% по тиражам и на 5% по собранным деньгам.

Лишившись монополии на канал, СМИ утрачивают и рекламные доходы. Американские СМИ начали замерять объемы рекламы в 1950-х годах. Рекламные доходы

реальности оказываются не контент или канал, а умение собрать аудиторию, которое у СМИ все-таки есть. Параллельно с рекламным бизнесом издания развивают продажу каких-нибудь товаров и услуг. Подписной бизнес тоже превращается в продажу «чего-то еще» или в сбор пожертвований на журналистику.

## А еще мы немножечко шьем

Переход в альтернативную коммерцию легче дается новым СМИ. Некоторые примеры настолько далеки от журналистики, что звучат забавно. Например, BuzzFeed продает поварешки, терки и еще десятки наименований кухонной утвари. В партнерстве с торговой сетью Walmart издание создало собственную дизайнерскую линейку утвари под брендом своей рубрики Tasty.

«В экосистеме социальных сетей контент перестал быть товаром — он превратился в приманку и стал бесплатным для получателя»

Сильные медийные бренды продают лицензии на свой логотип, совсем как «Смешарики» или «Дисней». Британское подразделение Hearst с 2014 года нарастило доход от лицензирования на 30%. Пока что он составляет 5% в доходах издательства, но оно планирует получить 15–20% через три года.

Лидер, конечно, Playboy. Его доходы сравнимы с доходами кинокомпаний. Продажа лицензии на размещение бренда Playboy на парфюмерии, белье и прочих товарах приносит около \$1 млрд ежегодно. Дотировать «брендосущее» СМИ за счет других доходов бренда — в этом видится одна из будущих моделей медиабизнеса.

Онлайн-торговля «прочими» товарами прочно вошла в коммерческие планы СМИ. The Wall Street Journal создал онлайн-магазин WSJ Wine club и продает вина, красочно о них рассказывая. Другое его подразделение называется WSJ Business Travel Service и занимается организацией бизнес-путешествий. Подписчикам газеты — скидки.

Близкий альтернативный бизнес для СМИ — коммерческая организация общественно значимых мероприятий. Например, The Texas Tribune получает от организации форумов и конференций до трети дохода.

## Аудитория становится клубом

Организация мероприятий неплохо сочетается с клубной деятельностью. Многие СМИ переходят в формат клубов для подписчиков. И это направление уже граничит с подписным бизнесом. СМИ становится массовиком-затейником, оказывая образовательные, развлекательные, просветительские, «нетворкинговые» и прочие клубные услуги. Подписка в этом случае превращается в клубные членские взносы.

Например, The New York Magazine в 2016 году реформатировал подписку на издание в клубную подписку. В обмен на взнос редакция предлагает подписные услуги вроде доступа к закрытым разделам издания, но также и клубные привилегии.

Для таких клубных программ уже появилось свое обозначение — membership. Программы membership, заменившие подписку, есть у The Atlantic, The Guardian и многих других СМИ. The New York Times даже открыла для подписчиков конференц-колы своих редакторов с авторами, делая потом из этого подкасты.

Первопроходцем идеологии membership считается Guardian. Членам клуба издание предлагает общественные и культурные мероприятия, встречи со знаменитостями и политиками, семинары, концерты, вечеринки. Для этих целей Guardian даже обустроила специальное модное помещение в бывшем вокзале в центре Лондона.

Guardian, однако, наряду с клубными развлечениями предлагает участникам чувство гордости и причастности к поддержке независимой журналистики. Газета выступает принципиальным противником пэйвола, настаивая на общественной, а не товарной миссии журналистики. Поэтому Guardian просит читателей поддержать эту миссию пожертвованиями.

Это работает: 500 тыс. спонсоров жертвуют Guardian деньги на регулярной основе. Если считать их подписчиками, то Guardian вошла бы по этому показателю в пятерку ведущих изданий мира (среди общественно-политических СМИ). Всего же финансовую поддержку Guardian в 2017 году оказали 800 тыс. человек.

Если Guardian в своей модели membership сочетает развлекательные клубные услуги с оплатой миссии СМИ, то голландская De Correspondent фокусируется именно на миссии. Стартовав в 2013-м, к 2017 году De Correspondent набрала 60 тыс. плательщиков, что для Голландии весьма неплохо. Почувствовав вкус, но и преде-

лы роста, De Correspondent выходит сейчас на несоизмеримо более крупный англоязычный рынок, учредив попутно Membership Puzzle Project, специальный проект, который изучает эксперименты с membership по всему миру. Недавно Membership Puzzle Project нашел \$700 тыс. спонсорских денег, учредил фонд и будет теперь раздавать эти деньги редакциям по всему миру как раз на эксперименты с моделью membership.

Глава проекта Джей Розен предложил более емкое объяснение модели membership и ее отличия от подписки. Если в подписной модели читатель платит, чтобы купить контент, то в данном случае потому, что разделяет идеи редакции. Тот же подписной бум в американских СМИ, вызванный победой Трампа, связан с желанием прогрессивной общественности поддержать СМИ в их борьбе.

В экосистеме соцсетей контент перестал быть товаром. Он превратился в приманку и стал бесплатным для получателя. Теперь не читатель охотится за новостями, а новости охотятся на читателя. За успех охоты платит охотник, но никак не добыча. Поэтому контент будет оплачиваться «сверху», а не «снизу». «Подписчики» будущего будут платить не за себя, а за других. В переходный период еще можно как-то рассуждать о подписке как продаже контента. Но само устройство экосистемы со свободным доступом к опубликованию ведет к тому, что контент будет оплачиваться тем, кто хочет его распространить, а не получить.

Модель membership с добавкой клубных услуг в какой-то степени сможет компенсировать сжатие подписного бизнеса. Не потому, что в обществе есть достаточная для этого платежеспособная готовность, а потому, что это единственный оставшийся в новой среде мотив оплаты журналистики (поддерживать СМИ, чтобы оно было).

Если для подписной модели журналистики существует при определенных условиях перспектива мутации в клубную модель, то рекламному бизнесу СМИ сложнее конкурировать с рекламными возможностями интернет-платформ. Тем изданиями, которые фокусируются на рекламной модели, видимо, надо начинать продавать что-то еще. Некоторые перспективы все же есть. В то время как прочие бизнесы имеют товар, но учатся собирать аудиторию, СМИ уже умеют собирать аудиторию, но у них нет товара. Надо искать товар.

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

Какие ошибки можно допустить при открытии кафе

# Катание на кофейной гуще

СВЕТЛАНА РОМАНОВА,  
ИЛЬЯ НОСЫРЕВ

**Редактор корпоративного блога заключила пари со своим начальником: на 1 млн руб. открыла в Москве кофейню, пообещав за полгода вывести ее на прибыль. Мечта о собственном деле потерпела крушение.**

Летом 2017 года гендиректор крупнейшей в России компании — производителя онлайн-касс «Эвотор» Андрей Романенко разговаривал с сотрудниками. Он сетовал, что малые предприниматели воспринимают установку касс нового поколения как обязаловку, не видя в этом никаких выгод, а ведь они могли бы использовать эти аппараты как аналитический инструмент, позволяющий повысить продажи. «Кому не слабо открыть цветочный ларек или любой другой бизнес, чтобы узнать изнутри, как работают наши онлайн-кассы?» — спросил он в шутку. Он и не догадывался, что о своем деле уже давно раздумывает главный редактор корпоративного блога компании 31-летняя Александра Волкова.

На эту мысль сотрудницу на толкнул едкий комментарий одного из читателей блога «Эвотор». «Этот предприниматель высмеивал посты в блоге: мол, журналисты стараются, пишут тексты, развлекают читателей как могут, а сами-то они бизнес никогда не строили и ничего об этом не знают, — говорит Волкова. — Тут в моей голове все сложилось. Я решила, что надо попросить у Романенко денег, чтобы открыть какой-то тестовый бизнес». Какой именно, Волкова пока не знала, но мечтала, что будет описывать жизнь своего бизнеса в блоге. «Получилась бы такая гонзо-журналистика: это было бы полезно и для меня, и для разработчиков «Эвотора», тестирующих софт», — вспоминает Волкова.

В октябре 2017 года Александра Волкова и бренд-менеджер «Эвотора» Светлана Панкратова пришли к Романенко и показали ему презентацию: они решили делать классический бизнес миллениалов — кофейню. «Наша аудитория — это «ню эйдж хиппи», — говорит Александра Волкова, сама обладательница роскошных дредов и свитера с черными черепами. — Люди, которым важны самовыражение, свобода, высокий уровень жизни». «Нью эйдж хиппи» часто определяют как представителей поколения миллениалов, интересующихся винтажными вещами, инди-роком, артхаусным кино и т.п.

Волкова была уверена, что хорошо знает психологию этих людей и именно поэтому ее проект обречен на успех. Сотрудники продемонстрировали таблицы Excel с бизнес-планом, цифры, собранные в других блогах. Поначалу гендиректор скучал. Но когда на одном из слайдов появилось фото руки, которая держит стаканчик с цитатами ве-



Александра Волкова (на фото) и ее партнер Светлана Панкратова нашли помещение для своей кофейни спустя 3,5 месяца после запуска проекта «Заварили», к тому времени они потратили уже 320 тыс. руб. из выделенного им миллиона

ликих предпринимателей и логотипом кофейни, он оживился: «О, круто! Давайте делать».

Так появился бизнес-проект с ироничным названием «Заварили» (саму кофейню партнеры, впрочем, решили назвать более благозвучно — «Сториз»). По условиям пари Волкова и Панкратова получали 1 млн руб., должны были на эти деньги открыть кофейню и за полгода вывести ее на операционную прибыль. Если сотрудницы проигрывали спор, они должны были отдать свой бизнес Романенко. Если выигрывали — кофейня становилась их собственностью.

## Гуманитарная беспомощность

Выиграть пари было тем сложнее, что никакого бизнес-опыта у Александры Волковой не было. Уроженка подмосковного города Протвино была классическим гуманитарием. Сразу после школы, в 2003 году, она приехала в Москву, поступила в МГПУ им. Крупской и получила диплом учителя русского языка и литературы.

Как и большинство ее сверстников, после окончания столичного вуза возвращаться в родной город она не планировала и использовала любую возможность, чтобы закрепиться в столице. Студент-

кой она бралась за самые разные подработки: побывала и оператором call-центра, и Снегурочкой на детских праздниках. Окончив вуз, она устроилась в детский сад воспитателем. Денег хватало только на оплату съемной квартиры и еду. Девушка вела блог в ЖЖ, писала статьи в сообществах феминисток. Видя, что ее тексты вызывают отклик, друзья посоветовали ей податься в журналистику. Александра поработала новостником в нескольких СМИ, затем прошла курс в школе редакторов «Бюро Горбунова» у автора популярных книг о сторителлинге и рекламе Максима Ильяхова. В начале 2010-х годов она писала тексты для интерфейсов таких сервисов, как «Яндекс.Деньги» и «Госуслуги», была автором в корпоративном «Тинькофф-журнале». Знания о предпринимательстве у нее оставались чисто теоретическими: Волкова приобретала их, общаясь с бизнесменами, чтобы затем написать их истории успеха.

Летом 2016 года она устроилась контент-менеджером в «Эвотор», где быстро выросла до главного редактора корпоративного блога. Писала посты, в том числе про малый бизнес, делала лендинги. Как и у многих пишущих про бизнес журналистов, у нее возникла иллюзия, что открыть собственное дело не так уж и сложно.

## Бариста без места

Своего юрлица у предпринимательниц не было. Поэтому бизнес зарегистрировали на партнеров, с которыми их познакомил Романенко. Это позволило сократить время и издержки: коллеги сразу занялись поиском подходящего помещения. «Я где-то слышала, что 90% успеха кофейни зависит от правильно выбранной точки. Мы со Светой думали: найдем за месяц место — и останется только сварить кофе и считать деньги», — вспоминает Волкова. Продвигать кофейню они собирались с помощью Telegram-канала «Заварили бизнес».

Еще до того, как найти место для кофейни, предпринимательницы умудрились совершить первую ошибку. Они наняли в штат шеф-бариста, перекупив ее из сети «Даблби». Сотрудница девушкам приглянулась давно: они ежедневно ходили в кофейню рядом с офисом «Эвотора» на улице Льва Толстого и часто перекидывались с бариста словом-другим. «Она создавала атмосферу в кофейне, а мы как раз и хотели начать с атмосферы», — говорит Волкова. Так начались нецелевые траты: никакой кофейни еще не было, а девушка уже получала по 80 тыс. руб. в месяц.

Основательницы «Заварили» составили список требований

к помещению, которое планировали найти: площадь — 10–50 кв. м, цена — не выше 200 тыс. руб. в месяц, непременно рядом с бизнес-центром класса А или А+ и чтобы поблизости не было других кофеен. Как оказалось, подобные запросы были совершенно нереалистичными: ни одного такого варианта партнерам найти не удалось. В одном месте им предложили помещение в жилом комплексе, но в стоимость аренды входила оплата ЖКХ и сауны, которая располагалась рядом. В другом — помещение с дырами в полу и протекающими трубами. «Этот вариант нам не подходил: пришлось бы вложить огромную сумму еще и в ремонт», — сетует Волкова. В других местах конкуренция была слишком велика: например, в бизнес-центре «Омега Плаза» на станции метро «Автозаводская» располагалось шесть других кофеен, а позже открылся еще и фудкорт.

Кроме того, Волкова убедилась в том, что заявленный риелторами трафик всегда оказывался переоцененным, особенно с учетом предлагаемых ими заоблачных цен. «Если трафика совсем мало, то даже относительно низкую цену ты не отобьешь. Если трафика много, то цена настолько высока, то ты все равно ее не отобьешь, если ты, конечно, не крупная сетевая кофей-

## Взгляд со стороны

### «Расходы зависят от представлений предпринимателя о прекрасном»

**Нарина Нинасян**, основательница и владелица кофейни «Кафе О ле»

«Сложно сказать, достаточно ли шесть месяцев на то, чтобы вывести кофейню в плюс. Тут многое зависит от опыта и удачного стечения обстоятельств. В 2015 году у меня была кофейня площадью 27 кв. м на входе в сад «Эрмитаж», открытие которой обошлось меньше чем в 1 млн руб. Я вышла в плюс уже через три месяца. Но мне повезло: аренда была щадящей, я платила 15% от месячной выручки минимум 50 тыс. руб. Нашла ме-

сто случайно — оттуда как раз уезжали мои друзья. Чтобы открыть новую кофейню площадью 140 кв. м, пришлось искать помещение целый год.

Конечно, расходы зависят от представлений предпринимателя о прекрасном. Например, когда открывалось кафе «Хитрые люди» на «Винзаводе» в 2012 году, у основательницы не хватило денег на мебель. Они написали в журнал «Большой город» объявление, что готовы принять в дар стулья в любом состоянии. Сами их отреставрировали, перекрасили. У них очень уютный интерьер. Или другой пример: видела в Нью-Йорке кофейню — стоят два парня-владельца, а во-

круг стулья за \$2, стойка из трех досок, маффины из замороженного сыра. Зерна сами дома жарят, зато кофемашина стоит \$30 тыс. Но понаравится все это клиентам или нет, ты не знаешь, пока не откроешься в конкретном месте».

### «Выйти за полгода на операционную прибыль — это чудо»

**Аяз Шабутдинов**, бывший владелец сети Coffee Like

«Если у ребят нет договоренностей по локациям, то выйти за полгода на операционную прибыль — это чудо. Хотя чудеса случаются. Мы сами этим летом за две недели открылись

в Парке Горького. Но это было удачей: не справился прошлый подрядчик, и место предложили нам. У нас есть места, которые мы обхаживали полтора года. Что касается бюджета в миллион, то для Москвы это маловато, но все зависит от выбора подрядчика.

Я бы предложил кейтеринг. В Москве за три дня мероприятия мы делаем 600–700 тыс. руб. выручки на кейтеринге с рентабельностью до 25%. Если по условиям спора этот вариант приемлем, вы не только выиграете, но и заодно потренируетесь перед открытием. К слову, встать с кейтерингом на мероприятия в Москве значительно проще, чем в регионах».

## Экономика «Заварили»

**1 248 863**

руб. было вложено в проект с октября 2017 года по октябрь 2018-го

**702 702**

руб. составила выручка трех открытых кофеен

**546 161**

руб. — общий убыток проекта

Источник: данные компании

на репутацией», — поясняет Александра Волкова.

В итоге Волкова и Панкратова потратили на поиск помещения больше половины времени, которое по условиям пари им было отведено на то, чтобы выйти на окупаемость, — целых 3,5 месяца. «Вопрос встал жестко: либо открываемся прямо сейчас — либо уже никогда», — вспоминает она. К тому времени предпринимательницы уже потратили 320 тыс. руб. на зарплату простаивающей шеф-бариста. «Это я сейчас понимаю, что нельзя платить человеку фикс — во всяком случае, пока у него не появилось рабочее место», — признается Волкова.

### Кофе с сыром

«Зачем мы в это ввязались?» — размышляли в январе 2018-го отчаявшиеся Волкова и Панкратова. Но вдруг благодаря Telegram-каналу «Заварили бизнес» к ним обратились предприниматели, которые открывали сырную лавку на Таганке, в бизнес-центре класса В. Сперва владельцы лавки хотели поставить у себя еще и кофейный автомат, но быстро поняли, что это не совсем то, что нужно их клиентам. Предприниматели предложили «Заварили» делать у них в лавке кофе и заниматься выпечкой.

Они даже готовы были предоставить им свое оборудование. Партнерам пришлось лишь заплатить 25 тыс. руб. за часть помещения с уже сделанным ремонтом.

Первый день работы основательниц «Заварили» воодушевил: клиенты едва помещались в небольшой корнер. Александра Волкова прорекламировала открытие в Telegram-канале, у которого было уже около 5 тыс. подписчиков, и читатели пришли попробовать кофе с сыром. К моменту долгожданного открытия предпринимательницы успели потратить половину всех инвестиций — 500 тыс. руб. Деньги пошли на покупку мелкого оборудования и аренду кофемашины, которую Волкова и Панкратова наняли еще до того, как у них появилось собственное помещение. Правда, кофемашина не была совершенно бесполезной: иногда девушки варили и продавали кофе на конференциях «Эвотора».

Средства пошли и на изготовление дорогой барной стойки, которую спроектировало нанятое женщинами дизайнерское бюро. Его услуги обошлись в 30 тыс. руб, не считая 70 тыс. руб за саму стойку. Стойку сделали наподобие тех, что часто украшают модные московские бары. «С толстыми стеклоблоками — такими, из которых делали стенки в советских НИИ. Если их подсветить, получалось очень красиво. Не знаю, зачем мы такую выбрали? Надо было брать простую икеевскую «фанеру». Тем более что в сырной лавке мы даже не могли работать под собственным брендом», — разводит руками Волкова.

«Было интересно наблюдать, как девочки превращаются в предпринимателей», — говорит гендиректор «Эвотора» Андрей Романенко. — Я размещал информацию о проекте на своей странице в Facebook, рассказал про проект и Telegram-канал «Заварили бизнес» всем друзьям и партнерам. Конечно, и я сам как предприниматель, и вся команда за них болели: финдиректор помогала посчитать бизнес-модель, маркетинг — искать помещение, аналитики — анализировать продажи».

За первый месяц работы «Заварили» получили выручку 71 тыс. руб. И все же предпринимательницам не удавалось выполнить два условия пари. Не было ни прибыли, ни собственно кофейни — у них был лишь корнер в чужой лавке. В последующие месяцы выручка практически не росла.

### Проигранное пари

За два месяца до окончания спора предпринимательницы наконец нашли помещение на Садовом кольце площадью 15 кв. м вблизи станции метро «Маяковская» за 130 тыс. руб. и начали в спешке его ремонтировать. Надеясь на чудо, они хотели сделать ремонт за месяц. Волкова говорит, что и здесь совершила несколько глупых ошибок. Например, подписала договор, не указав точные сроки ремонта. В итоге ремонт шел тогда, когда закончились арендные каникулы, и продлился два месяца. Ремонтник лишь сетовал на то, что не может управиться быстрее: помещение маленькое, работать сразу нескольким людям невозможно. На барную стойку для этой точки она потратила еще больше, чем на предыдущую, — 220 тыс. руб.

Кофейня открылась на День Победы — 9 мая 2018 года, ровно за десять дней до завершения спора. Этого времени, конечно, оказалось недостаточно, чтобы окупить месячные расходы и выполнить второе условие пари. «Я помню тот день, когда срок действия пари заканчивался. Я спокойно работала в офисе, понимая, что проиграла. Мои коллеги и знакомые надеялись, что нам великодушно подарят этот бизнес. Но чуда не произошло», — вспоминает Александра Волкова.

В том, что она упустила возможность, она никого не винит, а старается анализировать сделанное и не повторять ошибок. «Я вообще не понимала, что происходит. Не знала цифры по своему бизнесу: для меня это был просто поток денег, который откуда-то приходил и куда-то девался», — пожимает плечами Волкова.

### За первый месяц работы проект

получил выручку 71 тыс. руб.

И все же его основательницам

не удавалось выполнить условия пари.

Не было ни прибыли, ни собственно

кофейни — лишь корнер в чужой лавке

### С чистого листа

По итогам спора и корнер в сырной лавке, и кофейня на Маяковке отошли в собственность партнеру, обе работают и по сей день. Но Александра не оставила идею стать предпринимателем. Осенью она уволилась из «Эвотора» и открыла собственную кофейню на вернисаже в Измайлово. Летом 2018 года у стен местного кремля открылся «творческий квартал» Vernissage с магазинами дизайнеров, кафе, секонд-хендами и т.п. Волкова решила, что квартал станет местом притяжения

тех самых «ню эйдж хиппи», а также иностранцев. На сей раз она вложила в кофейню «Заварили» только собственные деньги — отложенные с зарплаты 400 тыс. руб. Уволилась и Панкратова — правда, своего дела не открыла, а ушла работать в «Яндекс».

«Чему меня научила эта история? Раньше я думала: ты просто берешь деньги, арендуешь помещение, делаешь идеальный ремонт. Открываешь двери, к тебе приходят люди, раз — и все готово! Но делать так точно не стоит — особенно, если это твой первый бизнес», — говорит Александра Волкова. Предпринимательница уверена: самая большая ошибка — пытаться создать кофейню своей мечты, не зная заранее, какой спрос будет на услуги. «Каждый день, когда ты вкладываешься в точку продаж, ничего не зарабатывая, рискуешь все больше и больше.», — уверена Волкова.

крыла кофейню внутри их помещения. Проходимость «творческого квартала» пока оставляет желать лучшего, и его перспективы неясны — но предпринимательница надеется, что со временем раскрутятся и сама площадка, и кофейня «Заварили». «Уже какие-то бизнес-процессы запущены. А базовый ремонт мы на этот раз сделали за десять дней и без дорогих барных стоек. Купили самые простые стулья и покрасили с помощью валиков», — смеется она.

Благодаря неудачному опыту Волкова теперь чувствует себя в чем-то мудрее предприниматель, чей бизнес вполне благополучен. Недавно она пролистывала один из предпринимательских чатов и наткнулась на комментарий участника, который доказывал, что малому бизнесу не нужен товарный учет. «Понятное дело, если это делают крупные компании — условный X5 Retail Group, у них увеличение среднего чека на один рубль дает большой прирост к выручке, но на фига этим страдать маленькой кофейне?» — размышлял он.

По словам Волковой, теперь она знает — это большое заблуждение. Теперь она считает каждую копейку. Например, она обратила внимание на то, что практически не зарабатывает на ланчах, а прибыль приносит в основном более маржинальные сэндвичи, — и в итоге отказалась от ланчей.

По словам Александры Волковой, нет ничего опаснее мечты об идеальной кофейне. «Он ставит тут ящики с цветущим базиликом, а там — еще баночку для красоты. А на самом деле он должен при каждой трагедии на атмосферу задавать себе вопрос: окупится ли это или нет?» Пока уроки жизни, впрочем, не помогли предпринимательнице вывести новый проект на прибыль. В сентябре он ушел в минус на 160 тыс. руб. «При этом 70 тыс. руб. были операционными расходами, а остальное нападало по мелочам», — делится Волкова. Несмотря на это, она намерена стать экономнее и превратить кафе в крепкий бизнес. ■



Генеральный партнер



Стратегический партнер



Партнер

VI ежегодный круглый стол по складской недвижимости

# Индустриальный Bollywood

22 ноября,  
Four Seasons Hotel



## Среди спикеров:



**Элеонора Богданова**  
Colliers International



**Екатерина Морозова**  
PNK Group



**Андрей Постников**  
ГК «Ориентир»



**Дмитрий Масальцев**  
Itella



**Алексей Грязнев**  
ЗАО «СДТ», ГК ACCORD POST



**Денис Шульга**  
X5 Retail Group

\*Болливуд, Коллиерз Интернешнл, Фор Сизонс Хотел, ПНК груп, Комитас, Ителла, Аккорд Пост, Икс5 Ритейл Груп

Программа: Дарья Иванникова — d.ivannikova@rbc.ru, +7 903 121 23 11  
Регистрация: Артем Шикинов — ru.sklad@colliers.com, +7 903 753 1257

2018 год. Реклама. 18+

# Умный город — безопасный город

## Мнение эксперта



**Дмитрий Бабкин**  
МТПП

В современной системе «умного города» одним из уязвимых мест является обеспечение безопасности информации. Мы видим, что до сих пор происходят эпизоды с кражей личных данных граждан. Так, например, мошенники берут кредиты на паспорта других людей, происходят утечки контактных номеров телефонов, которые используются для вымогательства денег и многое другое. Со своей стороны

отмечу, что с точки зрения правового регулирования, система выполнена в целом хорошо, основное проблемное поле — правоприменительная практика и халатность или коррупция на местах.

Поэтому, говоря о будущем и совершенствовании данной системы, мы понимаем, что все активнее будут использоваться технологии и искусственного интеллек-

та, и нейронных сетей, и блокчейн. Они позволят существенно увеличить качество безопасности данных.

Сегодня на площадке Гильдии НСБ Московской торгово-промышленной палаты собраны ведущие эксперты в этой области. И, конечно, это станет одной из центральных тем на предстоящем мероприятии.



2018 год. Реклама. 18+