



# Приведет ли приостановка Россией и США Договора о РСМД к новой гонке вооружений → 4



Фото: Вячеслав Прокофьев/ТАСС

# За что отправляют в отставку главу «Автодора» → 2

“Если дополнительно к действующим льготам предоставить компании запрашиваемый налоговый вычет на десять лет, сумма выпадающих доходов федерального бюджета за этот период составит более 460 млрд руб.

ПРЕСС-СЛУЖБА МИНФИНА

# Во сколько обойдутся бюджету очередные льготы для «Роснефти» → 7

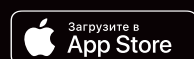


Подписка: +7 495 363 1101  
19001  
4 630017 020096



## Gett Premium

Премиальные классы  
в приложении Gett



\*Премиальный

Реклама 0+

## Общество

<b>Персона</b>	<b>Сергей Кельбах</b>
<b>ВОЗРАСТ</b>	59 лет
<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	Ленинградский инженерно-строительный институт, специальность — «Промышленное и гражданское строительство». Российско-немецкая высшая школа управления Академии народного хозяйства при правительстве РФ
<b>ТЕКУЩАЯ ДОЛЖНОСТЬ</b>	Председатель правления госкомпании «Автодор»
<b>ПРЕДЫДУЩАЯ ДОЛЖНОСТЬ</b>	Генеральный директор ФКУ «Дороги России»
<b>ЧЕМ ИЗВЕСТЕН</b>	Курировал реконструкцию и строительство федеральных трасс, таких как М4 «Дон», М3 «Украина». При нем началось строительство ЦКАД, сроки которой неоднократно сдвигались, а ее стоимость росла. Еще один крупный проект «Автодора», который не успели сдать в срок, — трасса М11 «Москва — Санкт-Петербург»



Фото: Дмитрий Корголев/Коммерсантъ

ГЛАВА ГОСКОМПАНИИ «АВТОДОР» МОЖЕТ УЙТИ В ОТСТАВКУ

# Сергей Кельбах уступает дорогу

Сергей Кельбах уйдет с поста главы госкомпании «АВТОДОР», рассказали источники РБК. Решение принято на фоне ПРЕТЕНЗИЙ контрольных органов к тому, как реализуется проект строительства ЦКАД в Подмосковье.

ВАЛЕРИЯ КОМАРОВА,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО

Председатель правления государственной компании «Автодор» Сергей Кельбах уйдет в отставку, рассказали РБК источник, близкий к госкомпании, и источник среди ее партнеров.

Оба источника рассказали, что решение может быть принято после отпуска, в котором топ-менеджер находится до конца февраля.

Источник, знакомый с руководством занимающегося проектированием, строительством и содержанием трасс «Автодора», говорит, что Кельбах уйдет в отставку «вот-вот», а на его место назначат его первого заместителя Вячеслава Петушенко. Возможное назначение пер-

неральным директором ФКУ «Дороги России», где занимался дорожным хозяйством с 2008 по 2009 год. В этот период информации о результатах его работы практически нет в СМИ.

В 2009 году Кельбах пришел в «Автодор» на должность первого заместителя председателя правления; компанией тогда руководил Сергей Костин. В декабре 2011 года возглавлявший тогда правительство Владимир Путин отправил Костина в отставку, а уже спустя неделю новым главой был назначен Кельбах.

Под его руководством «Автодор» осуществил реконструкцию и строительство таких федеральных трасс, как М4 «Дон», М3 «Украина» и другие. При Кельбахе

“ Кельбах является знаковой фигурой для отрасли, однако это не значит, что его отставка сможет существенно отразиться на рынке или работе «Автодора»

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ VETA ИЛЬЯ ЖАРСКИЙ

вого зама на место Кельбаха подтверждает и источник среди партнеров. Топ-менеджер одной из госкомпаний, которая сотрудничает с «Автодором», добавляет, что Кельбах «почти наверняка» покинет свой пост, а Петушенко будет выполнять его обязанности.

Петушенко работает в дорожной отрасли с 1977 года, начинал в Мостотряде, с 1990 по 2006 год работал в «Лендорстрое», а затем перешел в структуры федерального агентства «Росавтодор». Под его руководством была построена и реконструирована большая часть кольцевой автомобильной дороги Петербурга, а также реконструированы «вылетные» магистрали (ведут из центра города за его пределы) из Москвы.

Источник, знакомый с руководством «Автодора», рассказывает, что Кельбах мог уйти в отставку еще летом 2018 года, но сохранил пост под обязательство ускорить строительство ЦКАД и сменить команду. «Команду он действительно поменял, но исправить ситуацию со ЦКАД не удалось», — добавляет собеседник РБК.

РБК направил запрос в «Автодор».

**ЧЕМ ИЗВЕСТЕН  
СЕРГЕЙ КЕЛЬБАХ**

Кельбах возглавил «Автодор» в 2011 году. Прежде он работал в Санкт-Петербурге — заместителем председателя комитета по благоустройству и дорожному хозяйству городского правительства, затем переехал в Москву и стал ге-

также началось строительство Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД) в Московской области, которая должна разгрузить ведущие в столицу федеральные трассы. Заказчиком проекта объемом более чем в 300 млрд руб., реализуемого на основе государственно-частного партнерства, выступил «Автодор». Как следует из паспорта проекта, планируемые сроки строительства превышающей 500 км ЦКАД (с учетом подготовки территории) — 2014–2018 годы. Но в 2014 году только были разыграны первые лоты из пяти — первый и пятый участки. В 2016 году найден подрядчик на третий участок, в 2018 году — на четвертый.

Сроки сдачи ЦКАД неоднократно сдвигались, стоимость проекта росла. Осенью 2018 года на ситуацию обратил внимание президент, который поручил Счетной палате, Генпрокуратуре и Следственному комитету проверить причины удорожания ЦКАД и выполнение госконтрактов. В результате Счетная палата выявила низкое качество проектирования, неэффективную работу заказчика — госкомпании «Автодор» — и невы-

полнение инвесторами своих обязательств. Сдать ЦКАД получится не раньше конца 2021 года, признали аудиторы.

Еще один крупный проект «Автодора», который не успели сдать в срок, — трасса М11 «Москва-Санкт-Петербург». Эта дорога общей протяженностью более 600 км строится с 2010 года. Проект поделен на восемь участков, каждый из которых курирует отдельный подрядчик. Общая стоимость реализации проекта — около 450 млрд руб. Изначально дорогу собирались запустить к чемпионату мира по футболу 2018 года, но сроки были сдвинуты до конца года. В начале сентября министр транспорта Евгений Дитрих заявил о переносе сдачи проекта на 2019 год. В октябре «Автодор» подтвердил, что М11 будет открыта в 2019 году, объясняя сдвиг сроков обнаружением археологических находок на месте строительства дороги.

#### ЧТО ИЗМЕНИТСЯ В «АВТОДОРЕ» С НОВЫМ РУКОВОДСТВОМ

Управляющий партнер компании «Пионеры ГЧП» Дарья Годунова отмечает, что изна-

“ Владимир Путин поручил Счетной палате, Генпрокуратуре и Следственному комитету проверить причины удорожания ЦКАД и выполнение госконтрактов

чально создание госкомпании, которая бы занималась исключительно платными дорогами, было хорошей идеей, подобрался профессиональный коллектив — менеджеры обладали достаточной компетенцией в дорожной и финансовой сферах. «Но последовавший кризис, сокращение качественных подрядчиков, нехватка инвесторов не могли не отразиться на работе «Автодора». Те проблемы, которые мы сейчас видим, не результат работы только руководства «Автодора». Не секрет, что частично затягивание сроков строительства некоторых объектов было связано и с проблемами подготовки территории», — говорит Годунова.

Кельбах является знаковой фигурой для отрасли, однако это не значит, что его отставка сможет существенно отразиться на рынке или работе «Автодора», отмечает управляющий партнер экспертной группы Veta Илья Жарский. По его словам, масштабы деятельности госкомпании слишком велики, чтобы возлагать ответственность за срывы сроков на одного человека.

Для того чтобы сократить отставание по строительству

ЦКАД, Кельбах сменил команду, добавляет аналитик группы компаний АЛОР Алексей Антонов. Но учитывая то, что видимых результатов не последовало, вероятно, новому руководителю в первую очередь будет необходимо провести полный пересмотр «дорожных карт» и выявить наиболее проблемные стороны реализации проектов, указывает Антонов.

«Скорее всего, ничего существенно не изменится с его уходом — «Автодор» продолжит реализовывать свои проекты, в том числе и ЦКАД, поскольку, его в отличие от подрядчиков заменить нечем», — предполагает Жарский. По его мнению, существенные изменения в руководстве компании могут пойти даже во вред срокам реализации текущих проектов, поскольку новому топ-менеджменту будет необходимо время на передачу дел и перестраивание внутренних процессов. Но Антонов из АЛОР уверен, что первый заместитель Кельбаха Вячеслав Петушенко, который пришел в ГК «Автодор» в августе 2018 года, сможет организовать работу компании, так как уже успел войти в курс дела. ■

# 300

млрд руб.  
превысила  
стоимость  
строительства  
ЦКАД



## РОССИЙСКИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОРУМ

# 14-15 ФЕВРАЛЯ

[rusinvestforum.org](http://rusinvestforum.org)

Генеральный спонсор



Стратегический партнер



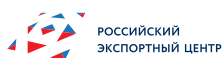
Официальный авиаперевозчик Форума



Официальный автомобиль Форума



Официальные партнеры



Партнеры зон делового общения



Банк-партнер



Реклама (6+)

Банк ВТБ (ПАО); ПАО «Сбербанк»; АО «МСП Банк»; Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»; ПАО «Почта Банк»; РНКБ Банк (ПАО); АО «Россельхозбанк»

## Международная политика

ТРИ СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ ПОСЛЕ ПРИОСТАНОВКИ РОССИЕЙ И США ДОГОВОРА О РСМД

# Последствия малой и средней дальности

РОССИЯ и США объявили о приостановке исполнения ДОГОВОРА О РАКЕТАХ средней и меньшей дальности, допустив возможность создания новых вооружений этого класса. Как дальше будет развиваться ситуация — разбирался РБК.



Фото: Вячеслав Прокофьев/ТАСС

ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН,  
ИННА СИДОРКОВА,  
МАКСИМ СОЛОПОВ

Президент России Владимир Путин 2 февраля в Кремле на встрече с министром иностранных дел Сергеем Лавровым и министром обороны Сергеем Шойгу объявил о зеркальном ответе на решение США приостановить участие в Договоре о ликвидации ракет средней и меньшей дальности (ДРСМД). «Американские парт-

неры объявили о том, что они приостанавливают свое участие в договоре, и мы приостанавливаем», — сказал российский лидер, добавив, что Россия начнет создавать гиперзвуковые ракеты наземного базирования средней дальности. Разработки реализуют в рамках существующего оборонного бюджета.

О намерении выйти из договора первыми заявили США, обвинив Россию в его нарушении. В субботу, 2 февраля, истек срок ультиматума

«Несмотря на решение приостановить действие ДРСМД, Москва готова к переговорам о разоружении»

Вашингтона, который в декабре потребовал от России уничтожить ракеты наземного базирования 9М729, которые он считает нарушающими договор. По данным американской администрации и лидеров 28 стран — участниц НАТО, дальность полета этих ракет может превышать 500 км. Москва настаивала, что 9М729 находится в рамках соглашения, а Вашингтон первым начал нарушать договор, начав разработки ударных беспилотников.

Несмотря на решение приостановить действие ДРСМД, Москва готова к переговорам о разоружении, сказал российский президент. Для этого, по словам Владимира Путина, Вашингтону и его союзникам следует начать с Москвой «равноправный, содержательный диалог по этой важнейшей тематике и для нас, и для наших партнеров, да и для всего мира».

РБК проанализировал, как теперь могут развиваться события.

↑ Россия начнет создавать гиперзвуковые ракеты наземного базирования средней дальности, заявил президент Владимир Путин на встрече с министром обороны Сергеем Шойгу (справа) и главой МИД Сергеем Лавровым

## Сценарий 1

## Сохранение ДРСМД

Шансы: низкие

Теоретически у США и России остается полгода, чтобы достичь компромисса по существующему договору, однако в нынешнем виде сохранить ДРСМД вряд ли удастся, считают эксперты. Вашингтон не устраивает статус-кво, а Владимир Путин ясно дал понять, что не собирается делать Америке дополнительные уступки, констатировал в беседе с РБК генеральный директор Российского совета по международным делам (РСМД) Андрей Кортуннов. Ультиматум Вашингтона, как и московский ответ на него, был обозначен довольно четко, так что судьбу ДРСМД можно считать решенной, согласился председатель президиума Совета по внешней и оборонной политике России Федор Лукьянов.

Переговоры по ДРСМД затрудняют два дополнительных фактора, пояснил Лукьянов РБК. Во-первых, отметил он, степень доверия и взаимопонимания между российскими дипломатами и военными и их американскими коллегами резко упала даже по сравнению с временами холодной войны. Во-вторых, считает Лукьянов, глобальный контекст претерпел значительные изменения — хотя Россия и США все еще остаются главными ядерными державами, атомное оружие имеют гораздо большее количество стран.

## Сценарий 2

## Расширение участников ДРСМД

Шансы: средние

Если ДРСМД не удастся сохранить в нынешнем виде, то возможен другой вариант — пересмотр соглашения, вероятно, с возможностью его расширения. О желании разработать новый договор в пятницу, 1 февраля, заявил президент США Дональд Трамп. «Я надеюсь, что мы сможем собрать всех в большой и красивой комнате и заключить новый договор, который был бы намного лучше [текущего]», — сказал он.

С предложением расширить договор ранее выступали эксперты и политики в Москве и Вашингтоне. В 2007 году инициативу о придании обязательств по договору о РСМД глобального характера выдвигал Владимир Путин. Такое предложение было изложено им на встрече с министрами иностранных дел и обороны России и США; идея получила поддержку американской стороны, сообщил российский МИД. Впоследствии Москва неоднократно призвала международное сообщество обсудить возможность распространения положений ДРСМД на другие страны, однако инициатива не вызвала у тех большого интереса, утверждает на сайте российского МИДа.

В 2011 году пересмотреть параметры ДРСМД предлагал Джон Болтон, который с прошлого апреля является помощником президента США по национальной безопасности. Соглашение по ракетам меньшей и средней дальности потеряло свою актуальность, так как дает преимущество не присоединившимся к договору третьим странам — прежде всего Ирану и Китаю, написал он в колонке для газеты The Wall Street Journal.

В декабре прошлого года японское агентство Nikkei писало о попытках Москвы привлечь к переговорам о ДРСМД Пекин. По информации издания, Москва и Вашингтон обсуждали возможность нового глобального договора на замену ДРСМД за закрытыми дверями, однако Пекин относится к таким переговорам скептически. 3 декабря Трамп написал в Twitter, что «когда-нибудь в будущем» сможет начать дискуссии с Путиным и китайским лидером Си Цзиньпином о том, чтобы остановить «масштабную и вышедшую из-под контроля» гонку вооружений.

И Россия, и Америка заинтересованы в достижении большей транспарентности в сфере ядерных вооружений, а поэтому вопрос о новом глобальном соглашении по контролю в этой области будет набирать актуальность, считает Андрей Кортуннов. Однако расширить ДРСМД в нынешнем виде едва ли получится, считает эксперт, — на это не пойдет Китай, значительная часть арсенала которого подпадает под действие ДРСМД, объяснил Кортуннов. Альтернативой, по словам эксперта, могло бы стать предложение ограничить создание ракет меньшей и средней дальности всех типов базирования, а не только наземного.

## Сценарий 3

## Создание новых ядерных вооружений

Шансы: высокие

На встрече в Кремле Путин одобрил предложенные министром обороны Шойгу предложения по ответу американской стороне. Они заключаются в создании наземного варианта крылатой ракеты «Калибр» и новой гиперзвуковой ракеты средней дальности. В отношении первой уже запланированы не только научные исследования, но и опытно-конструкторские работы. Во втором случае речь пока идет о научных исследованиях по созданию принципиально нового вида оружия. При этом Путин подчеркнул, что Россия не должна втягиваться в гонку вооружений, а работы над новым оружием должны быть проведены в рамках запланированного для Минобороны бюджета на ближайшие годы. Как уточнил Шойгу, для этого будут подготовлены предложения по корректировке бюджета «без какого-либо увеличения».

Создать сухопутный вариант «Калибра» для России не составит проблем, считает главный редактор журнала «Экспорт вооружений» Андрей Фролов, — после завершения «морского варианта» проще создать сухопутный.

Гиперзвуковая ракета наземного базирования средней дальности, как утверждает «Коммерсантъ», будет создаваться на основе изделия ЗМ22 «Циркон». Однако консультант ПИР-центра Андрей Баклицкий предупреждает: «Здесь есть нестыковки, потому что «Циркон» — это гиперзвуковая крылатая ракета, но не баллистическая».

Речь идет о совершенно новом виде вооружения, полагает он, и это повод для беспокойства по многим причинам. «Если дело дойдет до разработки и производства, то, конечно, все это стоит будет недешево. И вот это может быть эскалацией. Потому что тогда американцы решат тоже разрабатывать баллистическую ракету», — подытожил эксперт.

Риски повторения ситуации середины прошлого столетия есть, считает Фролов. Но, по его мнению эксперта, гонка вооружений в том или ином виде идет не первый год. «Вопрос в том, что мы под этим понимаем. По логике США то, что мы разные новые системы начали делать в рамках госпрограммы вооружения, — это

тоже можно интерпретировать как гонку вооружений», — отметил Фролов.

Однако нынешняя ситуация отличается китайским фактором, говорит главный редактор журнала «Экспорт вооружений»: «Теперь США должны смотреть на Россию, на Иран, на Китай. У них угроз больше, у них вызовов больше, поэтому тут окно возможностей настолько большое, что это уже не окно, а дверь».

Подготовку Россией ответных действий после выхода США из ДРСМД еще в начале декабря на встрече с военными аташе анонсировал начальник российского Генштаба Валерий Герасимов. Детали он не уточнял, сказав лишь, что страны, разместившие на своей территории «американские комплексы с ракетами средней и меньшей дальности, окажутся объектами поражения для ответных действий России». Герасимов также подчеркнул, что Москва «не ввязывается в разорительную гонку вооружений». По его словам, оборонные расходы России в последние годы сохраняются на уровне \$50 млрд «и имеют тенденцию к снижению», что, по подсчетам Генштаба, в 14 раз меньше военного бюджета США (\$716 млрд на 2019 год).

Еще в мае 2018 года Стокгольмский международный институт исследований проблем мира (SIPRI) констатировал, что в 2017 году впервые с 1998 года военные расходы России снизились. По данным исследователей, они сократились на 20% по сравнению с 2016 годом и составили \$66,3 млрд. По данным SIPRI, сокращение военного бюджета России составило \$13,9 млрд и стало крупнейшим в мире за 2017 год.

На ежегодных совещаниях с представителями оборонно-промышленного комплекса в Сочи в январе 2018 года Путин в качестве ключевой задачи для отрасли ставил диверсификацию производства. По его словам, гособоронзаказ ждет сокращение после 2020 года. Согласно поручению президента, чтобы сохранить производство, на предприятиях ОПК должна расти доля гражданской продукции — к 2025 году она должна составлять не менее 30%, а к 2030-му — 50%. ■

## ДОГОВОР С 30-ЛЕТНЕЙ ИСТОРИЕЙ

Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности был подписан в 1987 году в Вашингтоне генеральным секретарем ЦК КПСС Михаилом Горбачевым и президентом США Рональдом Рейганом. В соответствии с его положениями США и СССР, а потом и его правопреемница Россия отказались от производства, использования и хранения баллистических ракет назем-

ного базирования средней (от 1000 до 5500 км) и меньшей (от 500 до 1000 км) дальности.

Договор — бессрочный, каждая из сторон имеет право выйти из него, если решит, что «связанные с содержанием договора исключительные обстоятельства поставили под угрозу ее высшие интересы». Уведомление об этом шаге должно быть сделано за шесть месяцев.

## Экономика

КАК ЦБ ПОСТУПИТ С КЛЮЧЕВОЙ СТАВКОЙ 8 ФЕВРАЛЯ

# От Банка России ждут мягкости

**ЦЕНТРОБАНК** сделает паузу в повышении ключевой ставки, прогнозируют аналитики: ускорение ИНФЛЯЦИИ оказалось приемлемым, а рост промышленности остановился. Лишь некоторые экономисты ждут дальнейшего ужесточения политики ЦБ.

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

ЦБ на заседании 8 февраля оставит ключевую ставку неизменной и тем самым приостановит ужесточение монетарной политики, считают экономисты. Из 19 аналитиков, опрошенных Bloomberg, 18 прогнозируют, что ставка останется на уровне 7,75%, и только один — что она увеличится до 8%. Среди аргументов за сохранение — умеренная реакция цен на рост НДС и замедление обрабатывающей промышленности, говорят эксперты, опрошенные РБК. Хотя ЦБ может решиться и еще на одно превентивное повышение из-за роста НДС. Ключевые для решения ЦБ вводные данные — инфляция по итогам января — будут опубликованы Росстатом 6 февраля, за два дня до заседания. Тогда же Росстат отчитается и о недельном росте цен в начале февраля. 1 февраля ЦБ опубликовал данные об инфляционных ожиданиях населения, на которые регулятор также во многом ориентируется при решении о ставке. В декабре—январе они выросли, хотя и плавно, отмечает ЦБ: инфляция, которую в следующие 12 месяцев ожидает население, составила 10,4% в январе (10,2% — в декабре). В прошлом году ЦБ (впервые с 2014 года) повысил став-

ку, причем дважды, в сентябре и в декабре, — оба раза на 25 б.п. Декабрьское решение регулятор назвал упреждающим (реакция на предстоящий рост цен из-за повышения НДС с 18 до 20%). Впрочем, председатель ЦБ Эльвира Набиуллина заявила, что это не означает вхождения Банка России в цикл повышения ставок.

### АРГУМЕНТЫ ЗА СОХРАНЕНИЕ

По состоянию на 28 января инфляция в годовом выражении выросла до 5%, оценивает главный экономист ING по России и СНГ Дмитрий Долгин на основе недельных данных Росстата. Но ускорение недостаточно сильное, чтобы регулятор реагировал на него повышением ставки, указывает он. Сам ЦБ ранее предсказывал, что пик ускорения инфляции придется на март—апрель, когда рост цен достигнет 5,5–6%.

Аналитик Райффайзенбанка Станислав Мурашов в обзоре пишет, что на 28 января инфляция не достигла 5%. Учитывая, что большая часть эффекта от повышения НДС должна прийти на первый месяц действия новой ставки, в первом квартале рост цен вряд ли ускорится до 5,5–6%, считает он.

Ухудшение инфляционных ожиданий несильное, утвер-

ждает Долгин. В последнее время они устойчивы благодаря стабильности курса рубля, к которому они привязаны, отмечает главный экономист «ВТБ Капитала» по России Александр Исаков.

Другой фактор — улучшение рыночных настроений в мире, отмечает Долгин: «Стало понятно, что ФРС не будет ужесточать политику так сильно, как предполагалось изначально. Из Китая нет особого негатива. Это дополнительные аргументы в пользу того, что в ближайшее время повышения ставки, наверное, не стоит ждать».

Наконец, в пользу отказа от ужесточения монетарной политики говорит динамика промышленности. В ноябре и декабре рост обрабатывающих производств был нулевым, напоминает Исаков.

### АРГУМЕНТЫ ЗА ПОВЫШЕНИЕ

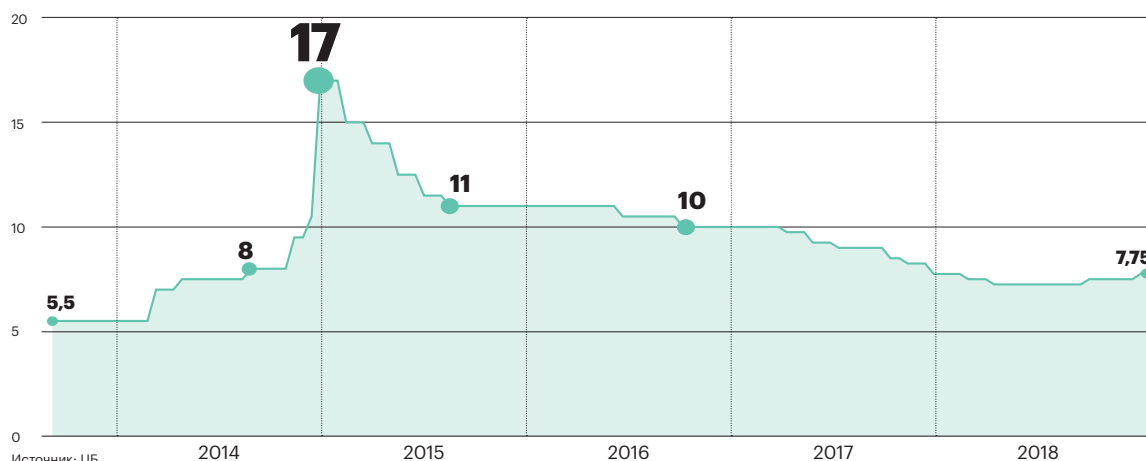
Несмотря на сохранение инфляции в пределах прогноза ЦБ, рост цен слишком силен, считает профессор Российской экономической школы Олег Шибанов — единственный аналитик из кон-

сensus-прогноза Bloomberg, предсказывающий ужесточение политики ЦБ. Население через инфляционные ожидания быстро реагирует на цены, так как их рост заметен по продуктовой корзине. Кроме того, ожидания не закорены, отмечает руководитель направления денежно-кредитной политики Экономической экспертной группы Мария Иванова (для ЦБ это также ключевой фактор наряду с самим ростом цен).

Финансовый рынок ждет ужесточения политики ЦБ и повышения ставки до 8%, свидетельствует динамика котировок фьючерсов на ставку межбанковского рынка RUONIA.

Скорее всего, ЦБ повысит ставку, хотя это станет понятнее уже после публикации данных по инфляции в январе, считает Иванова. Если инфляция будет на верхней границе прогноза ЦБ, то повышение ставки в феврале может составить и 50 б.п., добавляет она. Жесткая реакция ЦБ станет явным сигналом о том, что регулятор борется с инфляцией. ■

Как менялась ключевая ставка ЦБ, %



## РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

**И.о. главного редактора:** Игорь Игоревич Тросников  
**Арт-директор:** вакансия  
**Выпуск:** Игорь Климов  
**Руководитель фотослужбы:** Алексей Зотов  
**Фоторедактор:** Александра Николаева  
**Верстка:** Константин Кузниченко  
**Корректор:** Марина Колчак  
**Продюсерский центр:** Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

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

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

**Медиа и телеком:** Анна Балашова  
**Банки и финансы:** 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

**Учредитель газет:** ООО «БизнесПресс»

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

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

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

**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

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

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781  
 «Почта России», подписной индекс: 24698  
 Подписка в редакции: Тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
 Заказ № 0198  
 Тираж: 80 000  
 Номер подписан в печать в 22.00

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

Свободная цена

● Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

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

16+

Pro:

# БИЗНЕС

Транспорт

→ 9

Фармацевтика

→ 12

Кто инвестирует дополнительные 150 млрд руб. в развитие Северного морского пути

Почему iHerb должен удалить приложения из AppStore и Google Play в России

ВО СКОЛЬКО ОБОЙДУТСЯ БЮДЖЕТУ НОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ «РОСНЕФТИ»

## Приобское встало в очередь за вычетом



фото: Сергей Карлухин/Reuters

Запросы «Роснефти»

### 2014

Глава компании Игорь Сечин попросил 1,5 трлн руб. из Фонда национального благосостояния. Позже сумма возросла до 2,4 трлн руб.

### 2016–2017

«Роснефть» просила поддержки для нефтепереработки за счет нефтяных компаний, госмонополий и автомобилей. Компания предупреждала, что в противном случае может не поддержать налоговую реформу в нефтяной отрасли.

### 2017

«Роснефть» добилась десятилетних льгот на 35 млрд руб. ежегодно под обязательства увеличить добычу и дивиденды на Самотлорском месторождении. В итоге в первый год действия льгот компании удалось стабилизировать добычу на месторождении.

↑ «Роснефть» уже получила от государства льготы для Самотлора, теперь компания попросила о поддержке еще одного проекта — Приобского месторождения (на фото)

→ 8

## ТЭК

← 7

**Глава «Роснефти» ИГОРЬ СЕЧИН попросил президента Владимира Путина предоставить дополнительные ЛЬГОТЫ для крупнейшего по добыче месторождения в России — Приобского. По оценке Минфина, они могут обойтись бюджету в 460 МЛРД РУБ. за десять лет.**

АЛИНА ФАДЕЕВА

**ЧТО ПОПРОСИЛ СЕЧИН**

«Роснефть», получившая в 2017 году от государства льготы на 350 млрд руб. для Самотлорского месторождения, попросила о поддержке другого проекта — крупнейшего по добыче в России Приобского месторождения. Об этом РБК рассказали два источника, близкие к двум профильным министерствам. В ответе пресс-службы Минфина на запрос РБК также сообщается о «запрашиваемом налоговом вычете на десять лет» для месторождения дополнительно к действующим льготам.

Соответствующее письмо глава «Роснефти» Игорь Сечин направил президенту Владимиру Путину в декабре 2018 года, рассказали РБК источники.

Сечин попросил стимулировать добычу на Приобском по тем же причинам, что ранее на Самотлоре: месторождение высокообводненное (доля воды в нефтяной смеси более 90%), оставшиеся запасы огромны, но добыча их пока нерентабельна, а с помощью льгот можно ее увеличить, объяснил источник РБК. Глава «Роснефти» просит предоставить Приобскому месторождению льготы в виде вычетов из налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ, взимается со стоимости добытого сырья), аналогичные льготам на Самотлоре.

Приобское месторождение с запасами 2,4 млрд т нефти было открыто в 1982 году и считается жемчужиной Западной Сибири, указывала «Роснефть». Компания разрабатывает северную и центральную части (они достались ей вместе с крупнейшим активом ЮКОСа — «Юганск-

нефтегазом», размер доказанных запасов на конец прошлого года — 615 млн т нефти), «Газпром нефть» — южную. Представитель «Газпром нефти» к моменту публикации материала не ответил на запрос РБК.

Добыча на Самотлоре составляет около 19,5 млн т нефти в год, добыча на Приобском — около 25 млн т, она снижается, но медленно, отметил аналитик АКРА Василий Танурков. Например, в 2016 году «Роснефть» добыла на Приобском месторождении 24,9 млн т, в 2017 году — 24,8 млн т, а за три квартала 2018 года — 19,2 млн т, следует из ежеквартальных отчетов компании.

**ВО СКОЛЬКО ЛЬГОТА ОБОЙДЕТСЯ БЮДЖЕТУ**

Льготы для Самотлора обошлись бюджету в 35 млрд руб. в год, «Роснефть» получила их на десять лет (в сумме — 350 млрд руб.). Если рассматривать аналогичные льготы пропорционально добыче, для Приобского месторождения они могут обойтись государству примерно в 44 млрд руб. в год, или 440 млрд руб. за десять лет, подсчитал Танурков.

Если считать льготы исходя из запасов, а не добычи, то они могут оказаться больше, отметил эксперт. Начальные извлекаемые запасы Приобского месторождения — более 2,4 млрд т, на долю «Роснефти» приходится 1,9–2 млрд т (еще 465 млн т — запасы южного участка, лицензия на который принадлежит «Газпром нефти»). Из них компания добыла уже около 440 млн т, то есть на ее участке остается около 1,5 млрд т — это в 1,5 раза больше, чем на Самотлоре. В этом случае компания может претендовать на льготы в 52,5 млрд руб. в год для Приобского место-

рождения, подсчитал эксперт. Один из источников РБК сказал, что Сечин попросил льготу пропорционально остаточным запасам. Представитель «Роснефти» не ответил на запрос РБК.

Компания уже применяет ряд налоговых льгот по НДПИ для Приобского месторождения, в 2017–2018 годах их сумма составила более 41 млрд руб., сказал РБК представитель Минфина. Это пониженные коэффициенты к ставке НДПИ (до 80%) и нулевая ставка при добыче из баженских отложений на месторождении, уточнил он. «Если дополнительно к действующим льготам предоставить компании запрашиваемый налоговый вычет на десять лет, сумма выпадающих доходов федерального бюджета за этот период составит более 460 млрд руб.», — говорится в ответе пресс-службы Минфина на запрос РБК об обращении «Роснефти» за льготами для Приобского.

**ЧТО ОТВЕТИЛ ПРЕЗИДЕНТ**

В письме Путину Сечин написал, что соглашение участников ОПЕК+ (предполагает сокращение добычи нефти для стабилизации цен) фактически создало для США, которые не участвуют в сделке, преференции для расширения присутствия на рынке, а доля России, несмотря на качественные запасы, напротив, может снизиться, пересказал содержание документа один из источников РБК. Льготы для Приобского могут решить эту проблему.

Сечин в письме указывает, что решение проработать вопрос о льготах для месторождения уже принято, о чем проинформирован первый вице-премьер и министр финансов Антон Силуанов. Представитель Минфина отказался комментировать, поступало

ли ранее в министерство поручение президента предоставить льготы Приобскому месторождению, и перенаправил этот вопрос в администрацию президента.

На декабрьском письме Сечина о льготах для Приобского Путин поставил резолюцию «доложить», рассказали два собеседника РБК. Представитель президента Дмитрий Песков и представитель «Роснефти» не ответили на запросы РБК.

**КАКОВА РЕАКЦИЯ МИНИСТЕРСТВ**

Минфин считает предоставление льготы нецелесообразным, так как сейчас при добыче нефти на Приобском месторождении «Роснефть» уже применяет ряд налоговых льгот по НДПИ, сказал РБК представитель ведомства. В Минэнерго, в свою очередь, РБК сообщили, что «пока прорабатывают вопрос стимулирования добычи на Приобском месторождении».

«Роснефть» просит адресных льгот, но может воспользоваться и системной поддержкой, инициатором которой она также выступала, отметил один из источников РБК. В конце прошлого года по поручению правительства Минэнерго разработало «дорожную карту» по стимулированию добычи нефти для всех компаний, в первую очередь в Западной Сибири, где расположено и Приобское месторождение.

Приобское — сложное месторождение с трудноизвлекаемыми запасами и низкопроницаемыми коллекторами, пояснил гендиректор Государственной комиссии по запасам Игорь Шпуров. Но оценивать целесообразность запрошенных льгот пока рано, сказал он. В прошлом году премьер-министр Дмитрий Медведев поручил чиновникам провести масштабную инвентаризацию нефтяных запасов, чтобы разобраться, разработку каких из них нужно стимулировать. Эта работа, вероятнее всего, будет закончена к 2020 году, но Западная Сибирь, где находится Приобское месторождение, будет оцениваться в первую очередь, и результаты должны быть готовы уже в этом году, отметил Шпуров. После этого будет ясно, нуждается ли месторождение в дополнительных стимулах. ■

При участии Полины Химшиашвили

**2,4 млрд т**

нефти — общие запасы Приобского месторождения, крупнейшего в России по запасам и добыче

**1,9–2 млрд т**

нефти — начальные извлекаемые запасы участка Приобского месторождения, принадлежащего «Роснефти»

**19,2 млн т**

добыла «Роснефть» на Приобском месторождении за январь–сентябрь 2018 года

**Около 10%**

— доля добычи на Приобском месторождении от общей добычи «Роснефти»

«Сечин попросил стимулировать добычу на Приобском по тем же причинам, что ранее на Самотлоре: месторождение высокообводненное (доля воды в нефтяной смеси более 90%), оставшиеся запасы огромны, но добыча их пока нерентабельна, а с помощью льгот можно ее увеличить, объяснил источник РБК



## Транспорт



Фото: Кирилл Кудрявцев/АФР

Порт Сабетта в Карском море — один из ключевых инфраструктурных объектов Северного морского пути

ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДРОЖАЛ НА 150 МЛРД РУБ.

# Севморпуть довел до новых инвестиций

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

В проект развития Северного морского пути вложат 734,9 млрд руб. за пять лет. Это почти на 150 млрд руб. больше изначально-го плана, утвержденного осенью. Финансирование увеличено в основном за счет средств компаний, а не бюджета.

Проект по развитию Северного морского пути (СМП) в 2019–2024 годах обойдется в 734,9 млрд руб. Это следует из паспорта федерального проекта, входящего в комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры (у РБК есть копия документа).

Паспорт проекта утвердили после заседания правительственной комиссии по транспорту под председательством вице-премьера Максима Акимова, которое состоялось во вторник, 29 января. Об этом РБК рассказал представитель Акимова.

В комплексном плане модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года, утвер-

жденном в октябре 2018 года, на развитие Северного морского пути было заложено почти на 150 млрд руб. меньше — 587,5 млрд руб. Увеличение сметы в основном произошло за счет внебюджетного финансирования: из бюджета на проект выделяют всего на 7,7 млрд руб. больше, чем планировалось (273,6 млрд против 265,9 млрд руб.).

Проект на 734,9 млрд руб. — это в три раза больше стоимости Крымского моста (238,3 млрд руб.), генподрядчиком которого выступила компания «Стройгазмонтаж» Аркадия Ротенберга.

Ставка в принципе делается на внебюджетное финансирование проекта СМП — средства «Росатома», НОВАТЭК и других инвесторов, заинтересованных в транспортировке грузов по арктическому маршруту. Возможности субсидировать много проектов из бюджета нет, сказала РБК руководитель InfraONE Research Александра Галактионова.

При этом данные паспорта проекта по развитию СМП не совпадают с утвержденным федеральным бюджетом. На 2019 год в бюджете на развитие этого маршрута заложено всего 9,6 млрд руб., а согласно паспорту предполагается выделить 37,6 млрд руб. Но, как сообщили РБК в пресс-службе Минфина, «финансирование федерального проекта СМП предусмотрено в полном объеме».

“ Ставка в принципе делается на внебюджетное финансирование проекта СМП — средства «Росатома», НОВАТЭКа и других инвесторов, заинтересованных в транспортировке грузов по арктическому маршруту

Проект	Развитие Северного морского пути
ЗАДАЧА	Модернизация и расширение инфраструктуры
СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ	2019–2024 годы
ФИНАНСИРОВАНИЕ	734,9 млрд руб., из них 273,6 млрд руб. — из бюджета
КУРАТОР	«Росатом»
ПЕРСПЕКТИВА	Цель 80 млн т грузопотока ежегодно по Севморпути поставил президент Владимир Путин в майском указе. По последним подсчетам Минприроды, наиболее вероятно, что к 2024 году по этому маршруту объем транспортировки грузов составит лишь 52 млн т в год

Но в 2019 году предусмотрено увеличение финансирования проекта из бюджета лишь на 5,1 млрд руб., до 14,7 млрд руб., добавил представитель ведомства.

В пресс-службе второго профильного ведомства — Минтранса — РБК перенаправили в «Росатом» (инфраструктурный оператор СМП). Его представитель не ответил на запрос РБК.

Куратором проекта является гендиректор «Росатома» Алексей Лихачев, руководителем — его заместитель Вячеслав Рукша. Рукша, в частности, отвечает за увеличение грузопотока по Северному морскому пути до 80 млн т к 2024 году, хотя еще в конце 2018 года он сомневался в реалистичности этой цели. В течение 2019 года Рукша будет проводить мероприятия по подтверждению грузовой базы Севморпути и в конце июля подготовит отчет о целесообразности внесения изменения в федеральный проект, а к концу года предоставит прогноз грузовой базы, подтвержденный участниками проекта и Минприроды, Минэнерго и Минпромторга, следует из паспорта проекта.

Цель в 80 млн т грузопотока по Севморпути поставил президент Владимир Путин в майском указе. По последним подсчетам Минприроды, наиболее вероятно, что к 2024 году по этому маршруту объем транспортировки грузов составит лишь

52 млн т в год. Такой прогноз ведомство сделало, исходя из планов компаний и экспертных оценок.

Согласно паспорту проекта СМП, грузопоток по этому маршруту в объеме 47,4 млн т к 2025 году в основном обеспечат уголь (23 млн т), сжиженный природный газ, газовый конденсат и нефть с проектов НОВАТЭКа и «Газпром нефти». В проекте также учтена отгрузка 5 млн т нефти «Нефтегазхолдингом» Эдуарда Худайнатов, 1,3 млн т редкоземельных, драгоценных и цветных металлов «Норникеля» и других компаний. Объем грузов для обеспечения освоения месторождений, северный завод, транзит по СМП оценили в 5,2 млн т, следует из документа.

Крупнейший грузоотправитель СМП — НОВАТЭК — построит терминал сжиженного природного газа и газового конденсата «Утренний» в морском порту Сабетта. Представитель компании сказал РБК, что финансирование проекта развития портовой инфраструктуры всегда осуществляется совместно государством и инвестором. Государство финансирует и осуществляет создание акватории и защитных сооружений, а НОВАТЭК — строительство самого порта и отгрузочных терминалов. Расходы на этот проект представитель компании не раскрыл.

«Нефтегазхолдинг» планирует построить морской терминал в бухте Север для отгрузки нефти с Пайяхской группы месторождений. Для реализации этого проекта Худайнатов в конце декабря 2018 года попросил у Минфина господдержку, в частности софинансировать транспортную инфраструктуру месторождения из федерального бюджета. А «Востокуголь» Дмитрия Босова занимается строительством угольного терминала «Чайка» в морском порту Диксон для перевалки угля. ■

## ИТ

ТРИ ВОПРОСА ОБ ИСПОЛНЕНИИ ЗАКОНА О КРИТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЕ

# Операторы и банки игнорируют госзащиту



Фото: PhotoXPress

← Несмотря на то что из 10 тыс. операторов информации во ФСТЭК предоставили лишь 40, согласно планам службы процесс присвоения категорий объектам критической информационной инфраструктуры должен завершиться уже в 2019 году. На фото: глава ФСТЭК Владимир Селин

**Вступивший в силу в 2019 году ЗАКОН «О безопасности критической информационной инфраструктуры» так и НЕ ЗАРАБОТАЛ, признали власти. До сих пор не составлен РЕЕСТР ОБЪЕКТОВ, атаки на которые окажутся наиболее опасными для страны.**

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

Операторы связи и банки задерживают исполнение закона о критической информационной инфраструктуре (КИИ). Об этом заявил заместитель директора Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) Виталий Лютиков, выступая на «Инфофоруме» в Москве в четверг, 31 января. Он отметил, что только около 40 операторов предо-

ставили во ФСТЭК сведения о «критичности» своих объектов, тогда как всего в России их около 10 тыс.

«В целом реализация положений закона «О безопасности критической информационной инфраструктуры» имеет положительную тенденцию. Но есть сложности методологического характера. Самый проблемный вопрос — это преднамеренное занижение субъектами критической инфраструктуры значимости своих объектов.

Они стараются показать меньшие прогнозируемые последствия от компьютерных атак на инфраструктуру», — сказал Лютиков, добавив, что категорирование (определение степени значимости объекта) провели около 15% субъектов КИИ.

Почему операторы связи и банки вызвали беспокойство ФСТЭК и как их бездействие скажется на уровне безопасности критической информационной инфраструктуры, разбирался РБК.

до **\$1** ТРЛН

составляет ущерб от кибератак по всему миру за последние годы, согласно исследованиям ФСБ. Это 0,4–1,4% общемирового ежегодного ВВП

## Что предписывает закон?

Закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры» вступил в силу 1 января 2018 года. К объектам КИИ в нем отнесены сети и информационные системы госорганов, предприятий оборонной промышленности, транспорта, кредитно-финансовой сферы, энергетики, топливной и атомной промышленности и др. Владельцы критической инфраструктуры должны подключить свои объекты к Государственной системе обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак (ГосСОПКА), созданной ФСБ по поручению президента. Также они должны составить перечень объектов КИИ и отнести их к одной из трех категорий значимости, исходя из того, какой ущерб стране и людям будет нанесен, если информационную систему компании атакуют хакеры. Это необходимо, чтобы создать реестр значимых объектов, установить требования по их безопасности и обеспечить государственный контроль за этим процессом. В законе не указаны сроки выполнения этих работ. Но по планам ФСТЭК процесс присвоения категорий объектам критической информационной инфраструктуры должен завершиться в 2019 году, после чего начнется построение системы безопасности.

При внесении проекта в Госдуму в пояснительной записке отмечалось, что «нанесение ущерба критической информационной инфраструктуре может привести к катастрофическим последствиям» во всех отраслях, поскольку внедрение цифровых информационных и коммуникационных технологий, автоматизации управления процессами сделало все отрасли уязвимыми перед компьютерными атаками. Действия хакеров могут вывести из строя не только компьютеры, но и оборудование, которым они управляют. Общий ущерб от вредоносных программ, исходя из различных методов, оценивается в сумму от \$300 млрд до \$1 трлн, или 0,4–1,4% общемирового ежегодного ВВП.

В 2018 году ГосСОПКА выявила более 4 млрд компьютерных атак на российскую критическую инфраструктуру, заявил директор Национального координационного центра по компьютерным инцидентам Николай Мурашов в конце 2018 года.

## Почему операторы и банки в числе отстающих?

Как пояснили РБК представители «МегаФона» и «Вымпел-Кома» (бренд «Билайн»), эти компании составили перечни объектов критической информационной инфраструктуры и направили их во ФСТЭК. Теперь у компании есть год на то, чтобы присвоить каждому объекту определенную категорию, отметил представитель «МегаФона» Дмитрий Лукьянчиков.

Определить значимость объектов — задача для большинства организаций новая, а срок проведения категорирования пока не ограничивается, поэтому в разных отраслях субъекты КИИ подошли к решению по-разному и с разной скоростью, говорит директор по методологии и стандартизации Positive Technologies Дмитрий Кузнецов. «Для промышленных предприятий такая задача уже знакома: нечто подобное делается в области промышленной безопасности, поэтому в промышленности и энергетике категорирование вызвало не так много вопросов», — пояснил он.

По словам Кузнецова, в 2018 году операторы связи разработали единый для отрасли методический документ, помогающий выделять и категорировать ключевые компоненты своих сетей, и только сей-

час приступили собственно к категорированию.

Представитель МТС Алексей Меркутов сообщил, что компания ведет работу по определению критических процессов и объектов. По его словам, владельцы КИИ ждут изменений в постановление правительства № 127, в котором описан порядок и правила категорирования. В частности, должны быть изменены сроки этой работы. Представитель «Ростелекома» Андрей Поляков заявил, что оператор проводит весь необходимый перечень работ для категорирования объектов КИИ в установленные сроки.

Источник РБК на телекоммуникационном рынке обратил внимание на то, что операторам в отличие от других владельцев КИИ сложно выполнить требования о категорировании, поскольку речь идет «о колоссальном объеме инфраструктуры, которая более масштабна и распределена, чем даже у энергетических компаний». «Провести категорирование этой инфраструктуры сложно, тем более что функция информационной безопасности в телеком-компаниях, как правило, централизована и мало у кого есть отдельные службы в дочерних структурах, которые могли бы взять на себя часть этой работы. Кроме того, все субъ-

## “Банки не спешат определять критичность своих объектов, так как находятся в зоне более сложного регулирования

АНАЛИТИК ЦЕНТРА МОНИТОРИНГА И РЕАГИРОВАНИЯ НА КИБЕРАТАКИ SOLAR JSOC КОМПАНИИ «РОСТЕЛЕКОМ-SOLAR» АЛЕКСЕЙ ПАВЛОВ

екты КИИ стараются категорировать объекты как много маленьких и незначимых, при том что ФСТЭК старается объединять элементы инфраструктуры в более крупные и более значимые объекты», — пояснил собеседник РБК и добавил, что по правилам категорирования критически значимой можно считать любую базовую станцию даже самого мелкого оператора.

Банки не спешат определять критичность своих объектов, так как находятся в зоне более сложного регулирования, отметил аналитик центра мониторинга и реагирования на кибератаки Solar JSOC компании «Ростелеком-Solar» Алексей

Павлов. «Помимо основных регуляторов федерального закона есть еще отраслевой регулятор — ЦБ. Поэтому процесс согласования критериев, объектов и результатов категорирования в случае банков более сложный и многоэтапный», — указал эксперт.

Представитель пресс-службы Промсвязьбанка сообщил, что организация предоставила ФСТЭК всю необходимую информацию. «Все основные документы также есть, сейчас идет уточнение по процессам взаимодействия и мониторинга», — пояснил он. Остальные банки из топ-10 не ответили на запрос РБК на момент публикации материала.

## Что грозит отстающим?

Как пояснил гендиректор юридической компании «ОрдерКом» Дмитрий Галушко, максимум, что грозит оператору связи по ч. 1 ст. 19.5 Кодекса об административных правонарушениях (невыполнение предписания ФСТЭК/ФСБ) — это штраф 10–20 тыс. руб. Он также отметил, что наказания за невыполнение закона «О безопасности КИИ» и постановления правительства № 127 не предусмотрено. Хотя не исключил, что в будущем такие санкции появятся. Согласно ст. 274.1 УК РФ, если на объекты КИИ была совершена атака и она нанесла вред, злоумышленникам и руководителям компаний — владельцев подобной инфраструктуры будет грозить уголовная ответственность. Нарушение правил эксплуатации наказывается работами на срок до пяти лет либо лишением свободы на срок до шести лет. Но пока объект не признан критически значимым, эта норма в отношении него не действует.

По словам Галушко, необходимо еще доказать, что именно ошибки оператора привели к серьезным последствиям. «Крупные операторы и так хорошо защищают свои сети, а инциденты на мелких сетях в принципе не могут нанести ущерб инфраструктуре целой страны», — заключил юрист. ■

Реклама

6+

## ПОДВИГУ ТВОЕМУ, ЛЕНИНГРАД, ПОСВЯЩАЕТСЯ!

В городе-герое Ленинграде состоялись праздничные мероприятия, посвященные 75-летию полного снятия блокады, старт которым дал Президент России Владимир Путин. Самым ярким событием стало Театрализованное представление «Подвигу твоему, Ленинград, посвящается!», прошедшее в Ледовом Дворце 27 января 2019 года. Впервые для проведения такого мероприятия использовалась одна из самых больших площадок города — Ледовый Дворец. В театрализованном представлении участвовали не только ансамбли и известные творческие коллективы, но и молодые популярные артисты. Одновременно с этим крупнейшая мультимедийная сцена позволила как можно глубже погрузиться в атмосферу и прочувствовать состояние того времени. Такие звезды российской эстрады, как Елена Север, Диана Арбенина, Анастасия Мельникова, Людмила Чурсина, группа «Земляне», Зара, Нина Шацкая, Александр Маршал, Сергей Шакуров исполнили песни военных лет. Патриотичная песня обрела новое звучание в популярном стиле рэп в исполнении молодых артистов ЮрКисса и ВладиМира. Поэт Михаил Гусерьев и композитор Анна Гордеева создали песню «Ленинградский горьковатый хлеб» (6+), прозвучавшую в исполнении Никиты Балакшина. Также перед ветеранами выступили классические участники подобных мероприятий: Хор Турецкого, Губернаторский Симфонический оркестр Санкт-Петербурга, Хор им. Александрова и другие. «Русское Радио» (6+) и партнеры юбилея, Правительство Санкт-Петербурга и действующий губернатор Александр Беглов, смогли сделать настоящий подарок блокадникам и жителям города, собрав их в Ледовом Дворце на театрализованное представление мирового уровня. Эта акция поможет сохранить память о подвиге наших предков и передавать ее из поколения в поколение. Мы знаем, что никто не забыт и ничто не забыто!

Генеральный партнер мероприятия ПАО «НК «Роснефть».



Никита Балакшин, участники группы «Земляне», ЮрКисс, ВладиМир, Александр Маршал, Нина Шацкая



Президент РФ Владимир Путин



Ведущие Елена Север и Сергей Шакуров



## Фармацевтика

### iHerb в цифрах

**986,8**

тыс. человек

— ежемесячная российская аудитория сайта на декабрь 2018 года

**770,5**

тыс. человек

— ежемесячная российская аудитория приложения на декабрь 2018 года

Более  
**30**

тыс. продуктов

более чем 1200 крупнейших мировых брендов предлагает iHerb на сегодняшний день

Более  
**150**

стран

мира находятся в зоне обслуживания интернет-магазина

**4,7**

млн раз

посетили страницу ru.iherb.com в декабре 2018 года

ПОЧЕМУ АМЕРИКАНСКИЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН БАДОВ ДОЛЖЕН УЙТИ ИЗ APPSTORE И GOOGLE PLAY

# iHerb остался без добавки

ОЛЬГА ДУБРАВИЦКАЯ,  
АЛЕКСАНДРА  
ПОСЫПКИНА

Суд обязал интернет-магазин iHerb удалить свое фирменное приложение из AppStore и Google Play в России. Через ресурс продавались несертифицированные БАДы. Но у пользователей могут быть проблемы и с доступом к сайту магазина.



Засвияжский районный суд Ульяновска рассмотрел два иска против американского интернет-магазина iHerb, который специализируется на продаже витаминов, БАДов и товаров для здоровья. Оба иска были инициированы Александром Жестковым: в сентябре он как физическое лицо (также является исполнительным директором СРО «НП «Союз производителей биологически активных добавок к пище») обратился в Генпрокуратуру с заявлением, в котором попросил рассмотреть вопрос об иске к iHerb, поскольку через интернет-магазин реализуются БАДы и пищевые добавки, которые не соответствуют действующему на территории России техрегламенту. В результате такая продукция может быть классифицирована как запрещенная к обороту на территории страны из-за несоответствия требованиям безопасности. Жестков попросил Генпрокуратуру через суд добиться блокировки на сайте iHerb информации о несертифицированных в России БАДах, а также удаления мобильного приложения магазина из AppStore и Google Play.

Иски к ресурсу, а также компаниям Apple и Google (они проходили по иску как от-

ветчики в рамках блокировки в магазинах приложения) в ульяновский суд подавал прокурор Засвияжского района Ульяновска.

Согласно решению суда, о котором РБК рассказал Александр Жестков и подтвердил представитель суда, по первому делу — об ограничении доступа к данным о них на сайте — было решено признать десять товарных позиций и информацию о них запрещенными, а Роскомнадзору поручено ограничить доступ к страницам с их описанием на сайте, рассказал РБК Жестков. Из решения суда (есть у РБК) следует, что копия направлена в адрес управления Роскомнадзора по Ульяновской области для включения указателей страниц сайта на эти продукты в единый реестр запрещенных на территории России доменных имен.

По второму иску, касающемуся удаления фирменного приложения интернет-магазина, суд принял решение признать содержащуюся в нем информацию запрещенной и обязать iHerb удалить его из «магазинов мобильных приложений» Google (AndroidOS) и Apple (iOS), доступ к которым осуществляется на тер-

Если Роскомнадзор внесет в реестр запрещенных ресурсов страницы сайта iHerb и операторы начнут их блокировать, то доступ будет ограничен ко всему сайту

главный  
аналитик РБК  
КАРЕН КАЗАРЯН

ритории России. Об этом РБК сообщили в Засвияжском районном суде.

Вынесенные решения могут быть обжалованы представителями iHerb. РБК направил запрос в iHerb.

Несмотря на то что принятое решение предполагает лишь частичную блокировку отдельных товарных позиций для российских пользователей, у них могут возникнуть проблемы с доступом ко всему сайту.

Роскомнадзор сам не блокирует сайты, но предписывает сделать это операторам, объясняет директор Координационного центра доменов.RU/.РФ Андрей Воробьев. Так как сайт iHerb работает на безопасном протоколе https, который позволяет шифровать в том числе ссылки на конкретные страницы сайта, то заблокировать отдельные части сайта с запрещенным содержанием практически невозможно. Операторам придется ограничивать весь трафик к этому сайту. В этом случае для пользователей блокируемый ресурс будет недоступен целиком, уточнил собеседник РБК.

С этим мнением согласен главный аналитик Российской ассоциации электронных ком-

муникаций (РАЭК) Карен Казарян. Поскольку сайт работает на протоколе https, если Роскомнадзор внесет в реестр запрещенных ресурсов страницы сайта iHerb и операторы начнут их блокировать, то доступ будет ограничен ко всему сайту, говорит эксперт. По его словам, по сути, единственный шанс для iHerb избежать блокировки в России — это удалить перечисленные в решении суда позиции с сайта или ограничить их продажу в России. Такой вариант он считает наиболее вероятным, поскольку у ретейлера большой объем продаж приходится на Россию. Что касается изъятия приложений из магазинов Apple и Google, вероятность того, что владельцы магазинов удалят их, «примерно нулевая», а при попытке российских регуляторов обязать — откажутся или попробуют затян timer процесс, считает Казарян.

Это не первый случай, когда в России пытаются заблокировать интернет-магазин iHerb, доступ к нему уже ограничили в мае 2016 года. Решение о блокировке выносилось в ноябре 2015 года Николаевским районным судом, который также расположен в Ульяновской области. ■

↑ На Россию приходится большой объем продаж iHerb, поэтому интернет-магазин, скорее всего, удалит запрещенные судом товары с сайта или ограничит их продажу в стране, считает эксперт

## Мнение

# Как сотовые операторы изменятся в эпоху «цифры»



ВАСИЛЬ  
ЛАЦАНИЧ,

генеральный  
директор ПАО  
«ВымпелКом»

В будущем телекоммуникационные компании перестанут беспокоиться о стоимости базовых услуг связи; свою выгоду они получают за счет партнерства с компаниями, предоставляющими в сети иные услуги.

Несколько лет назад на многих публичных мероприятиях телекоммуникационной отрасли можно было услышать такую страшилку: если сотовые операторы не смогут себя переизобрести, то превратятся в dumb pipe (глупая труба) и будут существовать только за счет «трубы», обеспечивая телефонную связь, и не более того. Альтернативный путь — развиваться и из dumb pipe стать smart pipe. Хорошо помню, как услышал такой приговор отрасли на конференции в Барселоне, и он меня несколько испугал. Потому что на тот момент я не представлял себе, что такое smart pipe.

Однако плохой сценарий не осуществился. Операторы не стали условным «сырьевым придатком» для соцсетей или мессенджеров, несмотря на растущее проникновение последних. Так, по итогам позапрошлого года (итоги 2018-го лишь предстоит подвести) российский рынок мобильной связи вырос на 3,4% год к году, и это стало сильнейшим ростом с 2013-го. ARPU у четверки федеральных операторов вырос на 3,1% к 2016 году. Не то чтобы мы, как Мюнхгаузен, вытащили себя за волосы, — но dumb pipe не стали.

## МЕДЛЕННЫЙ РОСТ

В основе страшных прогнозов лежало предположение, что быстрый рост OTT-игроков, таких как Facebook или WhatsApp, превратит сотовых операторов в постепенно умирающий бизнес. До взлета OTT телеком-рынок полагал, что сможет полностью контролировать доступ потребителей к контенту, то есть владеть интернетом и предоставлять все услуги через себя. Так не получилось, что на самом деле хорошо. Реализуясь этот сценарий, у нас сейчас был бы даже не китайский, а северокорейский интернет, где существовал бы только тот контент, который оператор дает людям. Такой контент был бы сильно ограничен возможностями оператора, его фантазией, его политикой. А так мы имеем свободный рынок и свободный доступ в Сеть. Поскольку оператор обеспечивает этот доступ, он пока остается важным для клиента. Нам удалось остаться в большой игре, хотя

и не в той роли, в которой хотелось бы.

Что мы видим сейчас? Относительно медленный рост телекома, который абсолютно естественно и неизбежен для рынка, развивавшегося путем насыщения. Российский рынок сотовой связи достиг перенасыщения и остановился в росте за счет количества потенциальных клиентов. Мировой рынок в целом развивается за счет небольшого прироста абонентской базы и некоторого роста потребления. На фоне этих процессов количество мобильных устройств в мире увеличивается в геометрической прогрессии. Представьте, что к 2021 году будет около 12 млрд мобильных девайсов. Естественно, что телекому скучно жить на рынке, растущем на 2–3% в год, где потенциальные территории развития взаимоотношений с клиентом активно занимают другие. Да и в нише OTT уже становится тесновато: своих единорогов в этом волшебном лесу ищут и такие монстры, как Сбербанк или X5.

## КУПИТЬ РЕШЕНИЕ

Поэтому сотовые операторы пытаются найти новые источники роста. Но что еще может дать клиенту оператор кроме доступа к Facebook, «ВКонтакте», Google и «Яндекс»? Речь идет о поиске цифровых продуктов, интересных нашему клиенту. Сотовая компания может предоставлять такие продукты самостоятельно (что, откровенно говоря, работает не так хорошо) либо в партнерстве с другими игроками. Еще один вариант — покупать кого-то, кто при помощи сетевой инфраструктуры оператора предоставит нужные людям продукты. Телеком-компании пробуют все. История с американскими операторами (например, сделка между AT&T и Time Warner) — это покупка крупных медиаактивов. По оценкам PWC, в 2018 году в США между телеком-компаниями и медиа состоялось 870 сделок общим объемом около \$122 млрд. Это очень интересная игра, потому что операторы предоставляют медиа средство доступа к аудитории (биллинг), а медиа создают контент, за который в США потребители готовы регулярно платить. Ежемесячная подписка на HBO или на Netflix стоит достаточно больших денег, часть из которых получает оператор, если активно участвует в этой цепочке. На мой взгляд, хороший вариант рынка, но не совсем для нас — в России так

Нельзя участвовать в цифровой экономике, будучи по пояс деревянным. С этим сталкивается большинство операторов, у которых есть стандартные внутренние системы и более или менее современные сети

и не решена проблема пиратства; например, по итогам 2018 года число пиратских сайтов выросло на 43%. Для России более перспективны другие пути — например, когда оператор на своей платформе дает доступ к контенту сторонних сервисов.

Вариант, при котором оператор пытается что-то изобрести с нуля, в принципе тоже возможен. Некоторые игроки на турецком рынке, например Turkcell, очень удачно разрабатывают собственные приложения, будь это торговая площадка, мессенджер или финансовый сервис. Мы также пытались выйти на этот рынок со своим мессенджером с функционалом маркетплейса, но историю успеха китайского WeChat в России нам повторить не удалось. Тем не менее этот опыт помог нам найти свой путь.

## ЦИФРОВЫЕ ПАРТНЕРСТВА

Если не можешь что-то создать с нуля, участвуй в том, что уже создано. Так делают крупные европейские и азиатские операторы. Вот пример сотрудничества филиппинского Globe со всемирно известным музыкальным сервисом Spotify: музыкальный сервис вошел в состав тарифа от оператора и стал бесплатным для абонентов. Этот музыкальный сервис очень популярен в азиатских странах, и его наличие в тарифе — аргумент, влияющий на конечный выбор. Классические продукты телекома — с чего все начиналось — это мегабайты, минуты, СМС, ММС. Любой человек за очень небольшие деньги сейчас получает излишек этого продукта, он перестает быть интересным. А вот что становится интересным — получить в обмен на эти излишки какую-нибудь выгоду. Например, конвертировать неиспользованные минуты или СМС в мили для покупки авиабилетов или в дополнительные литры бензина на автозаправке. Но пока таких примеров в России нет.

Важно, что нельзя участвовать в цифровой экономике, будучи по пояс деревянным. С этим сталкивается большинство операторов, у которых есть стандартные внутренние системы и более или менее современные сети. Однако если сети прошли через несколько поколений — 2G, потом 3G, потом 4G, 4G+, все говорят уже о 5G, то внутренние системы — BSS (Business Support Systems) — у многих операторов остаются деревянными

ми. Например, они не могут в режиме реального времени менять тарифы для клиентов, подстраиваясь под конкретные потребности каждого, хотя шаги в этом направлении делаются. Из-за этого операторы не могут поддержать запросы технологических компаний, которые готовы идти в партнерство. Развитие внутренних ИТ-систем позволит нам сотрудничать с более зрелыми в цифровой сфере партнерами.

Не стоит забывать, что оператор обладает огромным массивом информации о своих абонентах и умеет работать с big data. Технологии оператора и доступ к огромному количеству людей позволяют создать эффективную цифровую экосистему партнерств, центром которой выступает клиент. Базовая услуга связи (connectivity) становится не самоцелью, а средством — инструментом доставки продукта, будь то финансовая или инвестиционная услуга, персонализированное предложение в ретейле или медийная платформа.

В будущем это приведет к тому, что телеком сможет дать максимальный доступ в сеть, не особо беспокоясь о стоимости базовых услуг связи. Операторы будут получать выгоду не напрямую, а за счет возможностей, которые дает доступ. Речь пойдет уже не о рублях за мегабайты — мы будем использовать контакт с клиентом в разных вариантах партнерств, в которых операторы будут делать продукт, вместе с нами получать от него выгоду, делиться этой выгодой с нами и таким образом оплачивать доступ для человека. Например, тарифный план будет включать в себя помимо голоса и интернета какие-то услуги за пределами телекома, но сами услуги связи при этом будут бесплатны. Детали взаимоотношений с партнером можно урегулировать через партнерский договор.

Главный вопрос — смогут ли операторы эффективно участвовать в цепочке создания выгоды нового типа для человека или нет. И мой опыт, и ход событий на российском рынке позволяют считать, что смогут. Но для этого они должны приспособиться, изменить свои внутренние процессы и открыться для нового типа цифровых партнерств. Эта открытость к продуктам за пределами телекома, готовность к пилотированию принципиально новых подходов к взаимодействию с клиентом и есть тот самый smart pipe.

## Свое дело

ПО КАКИМ ПРИЧИНАМ ЗАКРЫВАЮТСЯ ОНЛАЙН-МАРКЕТПЛЕЙСЫ

# Горе-агрегаторы

*Бизнес-модель, при которой ОНЛАЙН-МАРКЕТПЛЕЙС живет за счет комиссии с поставщиков, выглядит беспроигрышной. Однако большинство таких проектов НЕ ВЫХОДЯТ НА ПРИБЫЛЬ: привлечь продавцов и найти для них покупателей не так просто, как кажется.*

КСЕНИЯ МЕЛЬНИКОВА

Агрегаторы услуг — бизнес-модель, завоевавшая мир с появлением Uber и Airbnb. Ее плюсы кажутся очевидными: не нужно придумывать собственный продукт, можно зарабатывать на комиссии с уже существующих поставщиков, сгруппированных на одной площадке. Эту модель выбрали такие российские компании, как «Яндекс.Такси», YouDo, Kiddy и т.п. Но большинство проектов, решивших работать по принципу агрегатора, закрылось, уверяет Дмитрий Калаев, директор акселератора ФРИИ.

### ОСТАТЬСЯ С НОСОМ

«Как-то раз ко мне пришел товарищ, у которого было две дочери, заядлые лыжницы. Девочкам периодически требовалась новая амуниция, для покупки которой их родители подолгу искали скидки и распродажи. Приятель посоветовал: как было бы хорошо, если бы кто-то собрал все спецпредложения в городе в одном удобном приложении! Тут-то меня и осенило», — вспоминает 51-летний Евгений Бородин, основатель новосибирского агрегатора скидок и распродаж «Носповетру».

На дворе был проблемный 2014-й, и у дизайн-агентства «Креативная студия бренда», которым владел Бородин, снизился поток клиентов. Предприниматель решил, что агрегатор скидок мог бы стать для него запасным аэродромом. Он нашел двух программистов на фрилансе, которые к маю 2015 года сделали мобильное приложение «Носповетру» и серверную часть программы. Когда площадка была готова, Бородин нанял нескольких контент-менеджеров, которые стали вручную добавлять в приложение скидки и акции магазинов. Летом 2015-го проект, в который предприниматель вложил около 1,5 млн руб. личных средств, запустился. За летние месяцы «Носпове-



тру» удалось заключить договоры с двумя небольшими новосибирскими сетями. Каждый из магазинов платил сервису фиксированную сумму за пользование приложением — по 25 тыс. руб. ежемесячно.

Чтобы понять, как развивать проект дальше, осенью 2015 года Бородин с командой обратился в акселератор ФРИИ. К тому моменту у «Носповетру» благодаря статьям в новосибирских СМИ было уже около 10–12 тыс. скачиваний. Проект получил от фонда около 700 тыс. руб. инвести-

ций, половина пошла на оплату обучения, остальное — на маркетинг. За счет этих вложений «Носповетру» смог набрать еще около 15 тыс. скачиваний, что сделало проект более привлекательным для магазинов. С декабря 2015 года по июнь 2016-го компания активно наращивала партнерскую базу не только в Новосибирске, но и в других городах. Ежемесячные платежи партнеров приносили проекту на пике около 300 тыс. руб. выручки в месяц, но прибыли по-прежнему не было.

Но за быстрым ростом последовал такой же быстрый спад. Со второй половины 2016 года рынок агрегирования скидок стал захватывать сервис «Едадил» (годом ранее 10% проекта приобрел «Яндекс»). По этой причине от «Носповетру» постепенно отключились все действующие партнеры-магазины, и в конце 2016 года Бородин закрыл проект.

**НЕДОХОДНЫЕ СОВЕТЫ**  
33-летний Андрей Зиновьев и 27-летний Артем Голдман,

↑ Несмотря на провал проекта, основатели Zavento Евгений Чечеткин, Алексей Головин и Игорь Санников (слева направо) сделали для себя важный вывод: на рынке организации мероприятий проще действовать через агентства, которые уже работают с десятком крупных клиентов



Фото: из личного архива

К какому бы новому магазину мы ни приходили с предложением партнерства, нам говорили: «Мы уже работаем с «Едадиллом», они предлагают нам все то же самое, но бесплатно»

ОСНОВАТЕЛЬ НОВОСИБИРСКОГО АГРЕГАТОРА СКИДОК И РАСПРОДАЖ «НОСПОВЕТРУ» ЕВГЕНИЙ БОРОДИН

выпускники стартап-академии «Сколково», в 2015 году придумали онлайн-маркетплейс юридических услуг Legal Space. Идея была далеко не праздной: Зиновьев, будучи сотрудником PwC, а затем Газпромбанка, подолгу искал для своих клиентов консультантов по правовым вопросам в других странах, а Голдман, отвечавший за российские проекты британской компании Granger Press, так и не смог найти юриста в Лондоне, когда у него возникли разногласия с партнерами. «Я видел, как развиваются агрегаторы в других сферах, а в юридической ничего подобного не существовало, — вспоминает Зиновьев. — Особенно сильно это било по малому бизнесу: предприниматели находили юристов через поисковики или сарафанное радио, часто не понимая, кого они нанимают и во сколько им это обойдется».

В сентябре 2015 года партнеры взялись за разработку сервиса, который соединил бы юристов с теми, кто нуждался бы в их консультациях. Сооснователи потратили полгода и около \$300 тыс. собственных средств и денег бизнес-ангелов. Одним из инвесторов стал основатель порталов для поиска фрилансеров Fl.ru и Rubrain Василий Воропаев.

Работал проект сначала как офлайн-сервис: на временную веб-страницу поступали заявки, и для решения каждой проблемы предприниматели сами искали юристов в той или иной стране. В заказы удавалось конвертировать всего около 10% заявок, но база юристов Legal Space с каждым днем пополнялась.

В начале 2016-го доработанная платформа Legal Space запущена.

«Вскоре после старта мы поняли, что у нас серьезная проблема с клиентами, — признается Зиновьев. — Если, например, в Америке люди платят юристу за первую кон-

сультацию, то в России считается, что она должна быть бесплатной. Для маркетплейса это было ключевым моментом: в 60% случаев малым предпринимателям было достаточно бесплатных коротких советов, чтобы решить свой вопрос, и никаких денег ни мы, ни юристы не получали».

Нужно наращивать долю иностранных клиентов, решили партнеры. До середины 2016 года они активно ездили на конференции по всему миру, но привлечь иностранных пользователей так и не вышло. «С зарубежными юристами все было просто, а вот с клиентами намного сложнее. Например, чтобы нарастить долю китайских клиентов на нашей платформе, нужно было год без отрыва жить в Китае, вливаться в местную бизнес-тусовку, — считает Зиновьев. — Мы этого себе позволить не могли».

В итоге в июле 2016 года партнеры перестали активно заниматься Legal Space, к которому было подключено около 2 тыс. юристов (50% — иностранные). Проект перестал развиваться: сайт существует, заказы поступают, но оборот не растет. По данным СПАРК «Интерфакса», в 2016 году он составил около 4,5 млн руб. Прибыли, по словам Зиновьева, у компании не было — все деньги партнеры тратили на развитие и поддержание работоспособности площадки.

За последние два года партнеры несколько раз продавали свою базу юристов зарубежным юрфирмам, поэтому годовой оборот компании, даже с учетом снижения посещаемости сайта, почти не менялся.

#### ЗАВЕТНЫЙ ZAVENTO

Стипендиаты Фонда русской экономики 26-летние Алексей Головин и Евгений Чечеткин и 27-летний Игорь Санников решили агрегировать услуги в другой нише — организации корпоративных мероприятий. Идея пришла в 2015 году. Головин работал руководителем проектов онлайн-аукциона подержанных автомобилей CarPrice, сооснователем которого был Оскар Хартманн. «Мы решили обсудить эту и несколько других идей с Оскаром. Концепция Zavento понравилась ему больше всего: бизнес-заказчики вручную организуют форумы, конференции и встречи, а маркетплейс может упростить им эту задачу», — вспоминает Головин.

Получив одобрение серийного предпринимателя, в сентябре 2015 года партнеры принялись анализировать рынок. Оказалось, что одним из его основных драйверов служат фармкомпании. Свои мероприятия они проводят в бизнес-залах сетевых и не-сетевых отелей. «Пообщавшись с экспертами гостиничного бизнеса, мы узнали, что фармкомпании организуют тысячи таких мероприятий ежегодно. Возможность зара-

#### ПО КАКИМ ПРИЧИНАМ ЗАКРЫВАЮТСЯ АГРЕГАТОРЫ

По мнению директора акселератора ФРИИ Дмитрия Калаева, существуют три основные причины из-за которых закрываются агрегаторы

1. Стоимость привлечения клиента выше, чем средний чек. С этой проблемой сталкиваются все агрегаторы. Бизнес может быть в плюсе, только если у него много чеков. Если услуга требуется клиенту раз в полгода или раз в квартал, то добиться его возвращения нереально: человек просто забывает, чем он пользовался несколько месяцев назад. Хороший, относительно новый пример среди агрегаторов частотных услуг — агрегатор нянь с собственным транспортом Kidsway. Дети ездят в школу или детский сад ежедневно, и услуги няни на машине нужны родителям регулярно. Кроме того, проект предложил клиентам подписку: возить детей не разово, а, например, целый месяц. Таким образом, стоимость привлечения клиента для него осталась прежней, а средний чек существенно возрос.
2. Проблема «курицы и яйца». Часто бывает, что у агрегатора много поставщиков услуг, но низкий спрос, то, наоборот, много желающих воспользоваться услугой, но мало предложений. В этом бизнесе нужно все время балансировать — наращивать то число поставщиков, то количество покупателей. Как только баланс нарушается, одну из сторон перестает удовлетворять качество услуг и бизнес рушится.
3. Поставщики услуг уходят и уводят за собой клиентов. Если поставщик остается недовольным, он может прекратить сотрудничать с агрегатором и начать работать с клиентом напрямую. Чтобы избежать подобной ситуации, нужно сделать так, чтобы деньги поставщикам от клиентов поступали только через агрегатор. В этом случае поставщик будет воспринимать маркетплейс как благодетеля и вряд ли решит уйти.

ботать на них нас очень сильно мотивировала», — говорит Головин.

Параллельно с изучением рынка партнеры начали разработку платформы. К декабрю была готова ее минимально жизнеспособная версия было выбрать несколько залов или организовать мероприятие на два или более дня. На дальнейшую разработку Головин, Чечеткин и Санников получили инвестиции — общий объем вложений должен был составить €1,3 млн, но основатели Zavento признаются, что не потратили и половины.

Не дожидаясь окончания разработки, приятели стали договариваться о сотрудничестве с сетевыми отелями, такими как Marriott, Rezidor, Accor, Hyatt. На этом этапе они столкнулись с первыми сложностями. Отельные, и без того загруженные работой в разных CRM-системах, отказывались регистрироваться в еще одной. Кроме того, крупные отели не хотели открывать свои цены на мероприятия на сайте Zavento.

Чтобы не тормозить запуск, Головин, Чечеткин и Санников принялись подключать небольшие не-сетевые гостиницы в разных городах. Те в отличие от крупных отелей соглашались работать с Zavento. В январе 2016 года благодаря постепенному росту базы начались первые бронирования. В феврале партнеры открыли первый иностранный офис в Германии. К маю им удалось подключить около 2 тыс. площадок. Месячный оборот компании достиг 20 млн руб. Комиссия Zavento составляла 10–15%, все вырученные средства шли на доработку сайта.



Фото: из личного архива

Вскоре после старта мы поняли, что у нас серьезная проблема с клиентами

СОСНОВАТЕЛЬ ОНЛАЙН-МАРКЕТПЛЕЙСА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ LEGAL SPACE АНДРЕЙ ЗИНОВЬЕВ

Несмотря на большие инвестиции в развитие онлайн-маркетплейса, большую часть (60–70%) бронирований Zavento приходилось оформлять вручную. Если заявка была простая, они уточняли цены у отелей и в течение 24 часов подтверждали ее. Если клиент организовывал нестандартное мероприятие, то к процессу подключался менеджер Zavento, который рассчитывал заявку в офлайне и представлял клиенту смету в течение нескольких дней. К лету долю бронирований в офлайн-режиме удалось снизить до 50–55%, но полностью перейти на модель онлайн-агрегатора Zavento так и не удалось. В итоге в середине 2016 года Головин, Чечеткин и Санников закрыли проект, а уже осенью вместе с техническим директором Александром Баталовым сделали новый — закрытый маркетплейс Click to MICE. ■

Более

20

тыс. магазинов находятся в самом крупном маркетплейсе Рунета — «Яндекс.Маркет». Это более чем 60 млн товаров

19

млн человек в месяц посещают маркетплейс «Яндекс.Маркет», согласно данным компании



Фото: Владислав Шатило/РБК

Сессия Министра России на Российском Инвестиционном Форуме

## Умный город: от теории к практике

14 февраля,  
г. Сочи, Главный медиацентр  
Олимпийского парка



### О чем:

В 2018 году на территории Российской Федерации стартовал проект «Умный город». Внедрение инновационных цифровых и инженерных решений в городскую инфраструктуру позволит повысить эффективность управления городским хозяйством и сделать города комфортнее и привлекательнее для жизни.

Комплексное и поэтапное внедрение «умных» решений во все сферы городской жизни позволит повысить уровень безопасности, сократить расходы на управление и ЖКХ, улучшить экологию города и его транспортную доступность, а значит, сделать привлекательным для инвестиций.

Какие решения внедряются в российских городах в первую очередь и какие проекты могут получить господдержку? Каким образом нужно выстраивать реализацию проекта «Умный город» в регионах и что необходимо включить в региональные программы? Какие международные технологии и опыт необходимо использовать? Какие механизмы разработаны для повышения интеллекта города и его оценки? Какова роль государства, бизнеса и жителей в формировании экосреды «Умных городов»?

Подробнее: [rusinvestforum.org](http://rusinvestforum.org)

2019 год. Реклама. 18+

## Налоговые маневры — 2019

14 февраля,  
Ritz-Carlton



**9:30 – 15:00**

Эксперты отрасли обсудят ключевые нововведения в налоговом законодательстве, а также расскажут о последних тенденциях налогового администрирования и складывающейся практике рассмотрения налоговых споров в судах.

Специалисты налогового права представят важные с точки зрения налоговой безопасности и налогового планирования изменения в области налогообложения в 2019 году и их практические последствия для бизнеса.

Подробнее: [bc.rbc.ru](http://bc.rbc.ru)

Программа: Ксения Жданович — [kjdanovich@rbc.ru](mailto:kjdanovich@rbc.ru), +7 926 357 70 87

Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84

Партнерство: Анна Герасимова — [agerasimova@rbc.ru](mailto:agerasimova@rbc.ru), +7 926 014 49 94

\*Ритц-Карлтон

2019 год. Реклама. 18+