

**ПАРТНЕРЫ****Организаторы Мюнхенской конференции  
заявили о «геополитической рецессии»**

с. 6 →

**ТОРГОВЛЯ**Почему покупатели  
не пользуются картами  
лояльности

с. 8 →

**РЕГУЛИРОВАНИЕ**Общественная палата  
предложила продавать  
сигареты не меньше чем  
по 65 руб. за пачку

с. 10 →

**РБК**ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**14 февраля 2017**  
Вторник  
№ 26 (2523)**Дмитрий Баранов,**  
предпринимательКак заработать  
на студенческих  
столовых

СВОЙ БИЗНЕС, с. 14 →

ФОТО: Олег Яковлев/РБК

**ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ****www.rbc.ru**Индекс РТС  
Московская биржа, 13.02.20171173,17 ↑  
пунктаЦена нефти BRENT  
Bloomberg, 13.02.2017, 20.00 мск\$55,55 ↓  
за баррельМеждународные резервы  
России ЦБ, 03.02.2017\$394,1 ↑  
млрдКурсы  
валют ЦБ  
14.02.2017\$1= ↓  
₽58,06€1= ↓  
₽61,76**НЕФТЬ** Как страны ОПЕК исполняют план по сокращению добычи

# Кто качает меньше

ОЛЕГ МАКАРОВ,  
АЛИНА ФАДЕЕВА**Саудовская Аравия пере-  
выполнила план по сокра-  
щению добычи в январе  
в рамках сделки ОПЕК. Ирак,  
Иран и Венесуэла, напротив,  
добыли больше, чем пред-  
усматривают соглашения  
о балансировке нефтяного  
рынка.****Перевыполненный  
план**Саудовская Аравия отчиталась  
о перевыполнении плана сокра-  
щения добычи нефти в рамках  
своих обязательств перед дру-  
гими членами ОПЕК и не вхо-  
дящими в картель странами. По  
собственным данным Эр-Рия-  
да, которые он передал в ОПЕК  
(опубликованы в ежемесячном  
докладе организации в поне-  
дельник, 13 февраля), в январе  
добыча королевства снизилась  
на 717,6 тыс. барр. в день, до  
9,75 млн барр. в день. Так рез-  
ко Саудовская Аравия не сокра-  
щала добычу с начала 2009 года,  
утверждает Bloomberg.В докладе ОПЕК традиционно  
представлены и альтернативные  
данные по добыче, основанные  
на внешних источниках инфор-  
мации (например, отраслевые  
агентства вроде Platts).

окончание на с. 9 →



ФОТО: Rex Features/Photo.com

Саудовская Аравия резко сократила добычу нефти — на 496 тыс. барр. в день

**ИНТЕРВЬЮ**

## «Кибератакам подвергаются крепкие банки»

МАРИНА БОЖКО

Замначальника главного  
управления безопасности  
и защиты информации ЦБ  
РФ Артем Сычев рассказал  
РБК, как видеорежиссеры и бы-  
товые роутеры атаковали сайт  
Центробанка, какие игроки  
рынка не способны противо-  
стоять мошенникам и в чем  
будет состоять ужесточение  
требований к безопасности  
онлайн-банкинга.**Кибератаки:  
миф или реальность**— В начале декабря прошлого  
года ЦБ и правоохранительные  
органы предупреждали о ри-  
сках масштабной киберата-  
ки на финсектор. Она так и не  
состоялась?— Декабрь прошел спокойно. То,  
что мы заранее сделали несколь-  
ко предупреждений, сориентиро-  
вали банки, помешало активным  
действиям злоумышленников.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 12 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

## Новый KIA CERATO

1.6 л / 130 л.с., АКП, от 997 900 ₽\*



РЕКЛАМА

Новый KIA Cerato с широким набором современных опций и 6 подушками  
безопасности уже в базовой версии. Исключительное сочетание элегантности,  
динамики, комфорта и высокого уровня безопасности.

The Power to Surprise\*\*

Внешний вид автомобиля может отличаться от представленного в рекламе. \* Максимальная цена перепродажи автомобиля KIA Cerato 2016 производственного года, АКП, в комплектации «Комфорт». Сроки действия предложения с 1 по 28 февраля 2017. Подробности у официальных дилеров KIA и на www.kia.ru. \*\* Искусство удивлять.



РБК

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК

И.о. главного редактора:

**Игорь Игоревич Тросников**Арт-директор: **Дмитрий Девишвили**Выпуск: **Юрий Львов**

Руководитель фотослужбы:

**Алексей Зотов**Фоторедактор: **Наталья Славгородская**Верстка: **Константин Кузниченко**Корректура: **Марина Колчак**

Информационно-аналитический центр:

**Михаил Харламов**Инфографика: **Андрей Ситников**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители редакции РБК:

**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**

Главный редактор rbc.ru

и ИА РосБизнесКонсалтинг:

**вакансия**

Главный редактор журнала РБК:

**Валерий Игуменов**

Руководитель фотослужбы:

**Игорь Бурмакин**

Первый заместитель главного редактора:

**Кирилл Вишнепольский**

Заместители главного редактора:

**Светлана Дементьева, Дмитрий Ловягин,****Юрий Львов, Ирина Парфентьева**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

Банки и финансы: **Марина Божко**

Индустрия и энергоресурсы:

**Тимофей Дзядко**Политика и общество: **Вячеслав Козлов**

Международная политика:

**Полина Химшиашвили**Спецпроекты: **Денис Пузырев**Медиа и телеком: **Анна Балашова**Мнения: **Андрей Литвинов**Потребительский рынок: **Дмитрий Крюков**Свой бизнес: **Николай Гришин**Экономика: **Иван Ткачев**

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 Батыгина**

Директор по рекламе

товаров группы люкс:

**Виктория Ермакова**

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 № 0273

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», 2017

Материалы на таком фоне опубликованы

на коммерческой основе.

Артур Парфенчиков из ФССП стал основным кандидатом  
на пост главы Карелии

# Пристав пришел в губернаторы

ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,  
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ,  
ИЛЬЯ РОЖДЕСТВЕНСКИЙ

**Глава Федеральной службы судебных приставов Артур Парфенчиков стал основным кандидатом на пост главы Карелии вместо Александра Худилайна, заявили РБК три источника: в ФССП, Совфеде и близкий к Кремлю собеседник. Назначение ожидается в ближайшие дни.**

## Карельская рокировка

Руководитель Федеральной службы судебных приставов (ФССП) службы Артур Парфенчиков является основным претендентом на пост главы Карелии вместо Александра Худилайна, который должен уйти в отставку. Об этом заявили РБК источники в Совфеде и ФССП и подтвердил близкий к Кремлю собеседник.

«Для шефа это все немного неожиданно, он никуда не собирался», — сообщил РБК источник в ФССП. Он добавил, что кандидатура преемника на пост Парфенчикова пока не известна, но, вероятнее всего, его место займет «кто-то из своих».

Собеседник РБК в Совете Федерации, рассуждая о смене карельского губернатора, предположил, что о новом назначении будет объявлено в ближайшие дни. По его словам, из всех претендентов на пост карельского губернатора, которые обсуждали СМИ, глава ФССП выглядит наиболее вероятным, так как «обладает самым большим хозяйственным опытом».

Назначение Парфенчикова на пост карельского главы также подтвердил РБК близкий к Кремлю источник.

Ранее о возможной отставке Худилайна в течение ближайшей недели сообщило «РИА Новости» со ссылкой на источник в парламенте.

Карельский губернатор мог бы получить место в правительстве Ленинградской области, откуда он родом, сказала РБК депутат Заксобрания Карелии и лидер партии «Яблоко» Эмилия Слабунова. Портал 47News предположил, что Худилайна может претендовать на мандат в Заксобрании Ленинградской области от Кировского округа. Покровителем Худилайна считается выходец из Ленинграда — директор Службы внешней разведки Сергей Нарышкин.

До этого федеральный чиновник сообщил РБК о двух кандидатах на пост главы Карелии — главе ФССП Артуре Парфенчикове, однокурснике премьер-министра Дмитрия Медведева по юридиче-



Артура Парфенчикова (на фото) называют достаточно жестким, чтобы навести порядок в проблемном регионе, но не «таким негибким», как Худилайна

скому факультету Ленинградского госуниверситета, и Иване Валентике — руководителе Рослесхоза.

В пресс-службе ФССП прокомментировать возможное назначение Парфенчикова отказались, как и в представительстве карельской администрации. Ранее Парфенчиков в комментарии RNS заявил, что новость о его назначении — «пока не правда».

Парфенчиков в отличие от Худилайна является уроженцем республики. После обучения в Ленинградском государственном университете он проходил практику в прокуратуре Олонцкого района (Карелия), где работал до 1991 года

## Конфликтный губернатор

Худилайна возглавил Карелию в мае 2012 года, сменив на этом посту Андрея Нелидова. До этого он занимал пост руководителя Гатчинского района Ленинградской области и был председателем Законодательного собрания региона. В 2016 году он получил выговор от президента за провал программы по переселению из ветхого и аварийного жилья.

Фонд «Петербургская политика» и коммуникационный холдинг

«Минченко Консалтинг» в декабре подготовили выпуск рейтинга политической выживаемости губернаторов. В нем по пятибалльной системе вероятность сохранения в должности Худилайна оценивалась на 3-. Худилайна был назначен президентом в 2012 году, его полномочия истекают в этом мае, но досрочные выборы он решил не объявлять, что повлияло на

ка». В 2013 году мэром Петрозаводска была избрана «яблочница», но после череды конфликтов с Худилайном она потеряла пост. Бывший лидер карельского отделения «Яблока» и главный спонсор партии бизнесмен Василий Попов из-за конфликта с губернатором попал в вынужденную эмиграцию в Финляндию. Под уголовное преследование попали еще несколько местных «яблочников» и фигур из числа оппонентов губернатора.

В 2015 году Худилайна получил контроль над петрозаводским горсобранием. Новым спикером парламента стал лояльный ему Геннадий Боднарчук. Бывший спикер Олег Фокин был арестован после конфликта с губернатором. В СИЗО попал и крупный бизнесмен и экс-сенатор от республики Девлетхан Алиханов.

В 2016 году в единый день голосования параллельно с выборами в Госдуму в республике избирался горсовет и заксобранье. Суд снял «яблочный» список с выборов в горсовет по иску партии «Родина».

## Пристав вместо «ультрапатриота»

Отставку Худилайна все ждали давно, поскольку он один из самых непопулярных губернаторов в России, заключает политолог Константин Калачев. По его словам, многие наблюдатели считали, что выхода



из Ленинградской области и вовсе отправили в регион для зачистки активной карельской оппозиции.

Как считает политолог, после разгрома губернатор вполне мог бы переизбираться, несмотря на низкие рейтинги власти, хотя и его новая кампания сопровождалась бы очередными акциями протеста.

По словам Калачева, Карелия и так республика «небогатая», но губернатору не удалось выстроить эффективную систему управления регионом. Социальный оптимизм в республике отсутствует, социальное самочувствие ниже среднего, показатели экономического развития также низкие, указывает эксперт.

Худилайнен был известен резонансной охранительской риторикой. «Сегодня активизировалась деятельность специальных забугорных служб. Значительно увеличилось финансирование на дестабилизацию ситуации в России, в том числе в Карелии», — заявлял губернатор в 2015 году. Он связывал деятельность иностранной разведки с предстоящими выборами.

Тренд на таких жестких политиков был характерен в предыдущие годы, сейчас же время для более компромиссных фигур, считает Калачев.

Парфенчиков в отличие от Худилайнена является уроженцем республики. После обучения в Ленинградском государственном университете он проходил практику в прокуратуре Олонекского района (Карелия), где работал до 1991 года. С 2000 по 2006 год он был прокурором Петрозаводска, после этого был назначен главным судебным приставом Санкт-Петербурга. Спустя год Парфенчиков стал заместителем главного судебного пристава России. Главой ФССП он был назначен 29 декабря 2008 года.

Смена Худилайнена на Парфенчикову в Карелии будет означать усиление влияния Медведева и ослабление Нарышкина, заявил РБК политолог Евгений Минченко. Он подтвердил, что это назначение произойдет «с высокой вероятностью» в ближайшее время.

Бывший лидер карельского отделения «Яблока» бизнесмен Попов сказал РБК, что был знаком с Парфенчиковым еще во время его работы в прокуратуре Карелии. «Он был неплохим прокурором Петрозаводска, всех местных знает. Он сильный, умный, осторожный, избегает ненужных конфликтов. Учитывая его последнюю должность, фигура очень крупная для Карелии. Надеюсь, что работа в Москве его не испортила», — рассуждает Попов.

Политолог Николай Миронов сказал, что Парфенчиков, как выходец из правоохранительной системы, достаточно жесткий, чтобы навести порядок в проблемном регионе, но не такой «бессмысленно жесткий и негибкий», как Худилайнен. «А порядок надо наводить, например, с вырубкой леса и многими другими вопросами. Справится ли с экономической и социальной — вопрос. Человек не хозяйственного профиля, но это нужно смотреть, как пойдет. Регион экономически и в социальном отношении в очень проблемном состоянии. Вот тут может быть слабое место», — рассуждает эксперт. ■

Андрей Никитин — о том, как работа руководителем АСИ поможет в управлении регионом

## «Я немножко знаю Новгородскую область»

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

**Гендиректор АСИ Андрей Никитин, в понедельник назначенный Владимиром Путиным исполняющим обязанности губернатора Новгородской области, рассказал РБК, что будет разбираться в делах региона «максимально аккуратно», а также о том, кто предложил продвигать директоров агентства на государственные должности.**

**«Если есть хорошие результаты — надо директоров АСИ куда-то продвигать»**

— Кто и когда предложил вам возглавить Новгородскую область?

— Руководитель.

— «Руководитель» — это президент?

— Да.

— Когда и при каких обстоятельствах это произошло?

— Сегодня [в понедельник, 13 февраля], как и было показано по телевидению.

— Хотите сказать, что никто с вами предварительных переговоров не вел и вы узнали обо всем только сегодня?

— Да, конечно.

— Но так не бывает. Предварительные переговоры ведутся всегда, ведь может оказаться, что человек просто откажется.

— Вы знаете, где-то год назад Герман Оскарлович Греф (председатель правления Сбербанка. — РБК), член набсовета АСИ, на заседании набсовета поднял вопрос о том, что если есть какие-то хорошие результаты, то надо бы директоров АСИ куда-то продвигать. Он это сказал просто в режиме обсуждения. Примерно тогда же руководитель спросил меня, готов ли я к выполнению более ответственной задачи. Я сказал, что, конечно, готов. Но никаких конкретных разговоров не было.

— Вас бросили на новый для вас участок работы. Не боитесь, что не справитесь?

— Для того чтоб все получилось, надо слушать людей, спокойно разобраться в ситуации в регионе и понять проблемы, задачи и вызовы, которые стоят. Я буду разбираться максимально аккуратно.

— То есть вам не страшно?

— Я волнуюсь, потому что надо оправдать доверие.

— С Новгородской областью вас ничего не связывает, соответственно, вы для региона «варяг». Вас это не смущает?

— Меня не смущает, потому что я немножко знаю Новгородскую область еще со времен, когда занимался бизнесом. Я уже тогда примерно понимал, как работает экономика региона, и несколько раз там был.

В последние шесть лет я не следил за их [региональных властей] работой, но сказать, что я совсем ничего не знаю, наверное, было бы неправдой. Те вещи, которые делают АСИ, означают, что мы в опреде-



Губернатор Новгородской области Андрей Никитин

ленном смысле работаем со всеми регионами, — у нас много проектов по социальному направлению, есть проекты в сфере образования (WorldSkills Russia), мы выпускаем рейтинг инвестиционной привлекательности регионов. С этой точки зрения у меня тоже есть информация, как обстоят дела в Новгородской области. — Кстати, насколько привлекательна Новгородская область, согласно рейтингу АСИ, которое оценивает инвестиционную привлекательность регионов? И как вы собираетесь поднимать этот небогатый регион?

— В рейтинге за прошлый год Новгородская область занимает 65-е место. Я напомним, что рейтинг формируется на основе оценок местного бизнеса. Ситуация с барьерами [для предпринимателей] довольно тяжелая.

Как я собираюсь регион поднимать? Буду разговаривать с людьми, с предпринимателями, с инвесторами, которые уже пришли в Новгородскую область и которые еще не пришли. Будем выработать стратегию.

— Есть проблема, которая характерна не только для Новгородской области, но и для других регионов, которые находятся близко к Москве или Санкт-Петербургу: люди стремятся переехать в одну из двух столиц. Как нам говорят эксперты, «качество элит» в Новгородской области низкое. Каким образом вы будете его повышать?

— Давайте качество элит оставим за скобками. Кадры — это не толь-

### Кто такой Андрей Никитин

Андрей Никитин родился 26 ноября 1979 года в Москве. В 2001 году окончил Государственный университет управления, а в 2006-м — аспирантуру университета. С 2002 по 2011 год работал в группе компаний «Руском-

позит», объединяющей крупнейшие предприятия России на рынках стекловолокна, композитов и геосинтетических материалов. В 2009-м стал генеральным директором управляющей компании «Рускомпозит». В

2011 году Никитин был избран генеральным директором созданной в мае того же года автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

ко и не столько элиты. Безусловно, в первую очередь надо начинать с подготовки профессионалов и создания рабочих мест.

— Это займет очень долгое время.

— Вы знаете, я вырос в относительно маленьком городе в Челябинской области. И могу сказать, что нужна перспектива — люди должны понимать, куда идет регион, каким его видит руководство, что планирует. И когда перспектива есть, они начинают относиться к своей жизни по-другому. Самое главное сейчас — сформировать перспективу для жителей региона.

**«Буду ориентироваться на жителей Новгородской области»**

— Будете привлекать кадры из Москвы или ограничитесь местными?

— В первую очередь буду ориентироваться на жителей Новгородской области. И первое, что постараюсь сделать, — это создать команду из местных руководителей. Никто лучше не понимает проблемы региона, чем местные жители. Если чего-то будет не хватать — будем смотреть. Не только в Москве, но и в других регионах. Москвой дело не ограничивается. У нас есть масса регионов с квалифицированными руководителями.

— Когда собираетесь ехать на новую работу?

— Сегодня еду. Завтра на работу выхожу.

— Вам 37 лет. На прошлой неделе исполняющими обязанностями двух регионов — Пермского края и Бурятии — были назначены люди вашего возраста, также не достигшие срока лет. Экспертное сообщество характеризует последние назначения как ставку на «молодых технократов». Вы считаете «молодым технократом» себя?

— Безусловно, я молод. Считаю ли себя технократом? Скорее, наверное, да. В моем понимании это означает прозрачность, ответственность, ориентацию на позицию граждан, стремление быть честным.

— Вообще-то такими качествами могут не только технократы обладать.

— Я вижу технократов так.

— По нашей информации, следующим гендиректором АСИ станет директор направления «Социальные проекты» Светлана Чупшева, которую рекомендовали вы. Почему выбрали именно ее?

— Я рекомендовал всех директоров. Сказал, что все они достойные и я благодарен им, что они работали со мной. А Светлана Чупшева работает в АСИ с первого дня, она одна из самых подготовленных людей. Но какое решение будет принято, мы узнаем, когда придет время. ■

### Что такое АСИ

Агентство стратегических инициатив — автономная некоммерческая организация, созданная для поддержки перспективных проектов среднего бизнеса, улучшения предпринимательского климата, содействия развитию молодых управленцев. Агентство создано на межрегиональной партийной конференции «Единой России» 6 мая

2011 года по задумке Владимира Путина как «инструмент для тех, кто хочет продвигать свои идеи, для людей, которые полны сил, полны желания реализовать то, что они считают важным и для себя, и для своего бизнеса, и для страны». В число первых проектов, которые получили поддержку агентства, вошли в основном инициативы госкомпаний

и корпораций, а также действующих или бывших работников госструктур. За 2015 год Госдума приняла 80 законопроектов и поправки, инициированных АСИ. На агентство возложена реализация Национальной технологической инициативы (НТИ) — программы мер по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобаль-

ного технологического лидерства России к 2035 году. Сейчас в работе агентства находятся 404 проекта, в том числе 142 бизнес-проекта, 144 образовательных проекта и 118 социальных проектов. Расходы АСИ в 2015 году, согласно данным бухгалтерской отчетности в «СПАРК-Интерфакс», составили 1,4 млрд руб.





Бойцы «Свободной сирийской армии» на подступах к Эль-Бабу

Как будет развиваться военная кампания в Сирии

# Наступающая Турция

АНЖЕЛИКА БАСИСИНИ,  
ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

**Турецкие военные и оппозиционные сирийские силы близки к взятию под полный контроль последнего оплота ИГ на севере Сирии — города Эль-Баб. Президент Турции объявил о планах продолжения операции, однако в этом случае он рискует столкнуться с сирийской армией или сильными курдскими отрядами.**

Оппозиционная «Свободная сирийская армия» (ССА) при поддержке турецкой авиации и сухопутных войск заняла центр города Эль-Баб, последнего значимого опорного пункта террористов ИГИЛ (запрещенная в России организация) в провинции Алеппо. На прошлой неделе ССА и турецкие военные окружили город с севера и запада, после чего к началу этой недели с западной стороны вошли в городской центр.

Операция по освобождению города движется к завершению, заявил президент Турции Реджеп Эрдоган 13 февраля. Однако правозащитная организация «Сирийская обсерватория прав человека», базирующаяся в Британии, утверждает, что бои по-прежнему идут, в основном на окраинах города.

Турецкая операция «Щит Евфрата» началась в августе прошлого года. Главной заявленной целью было обеспечить безопасность турецкой границы и зачистить приграничные территории на севере Сирии от боевиков ИГИЛ и курдских военных отрядов, говорил министр иностранных дел Мевлют Чавушоглу. Президент Сирии Башар Асад своего согласия на проведение турецкой операции не давал.

Своими действиями Турция сдерживает продвижение отрядов курдского ополчения YPG и препятствует соединению двух курдских анклавов — на северо-западе и северо-востоке Сирии. YPG, по заявлениям Анкары, является боевым крылом запрещенной в стране Рабочей партии Курдистана (РПК). С начала операции по взятию города погибли более 60 турецких военных.

Ситуация под Эль-Бабом осложняется присутствием сирийских военных, которые при поддержке российских ВКС также развивают наступление на позиции ИГИЛ, но с южного направления. Чтобы не

допустить вооруженных столкновений протурецких формирований с правительственными войсками и их союзниками, с Турцией была согласована «линия разграничения», пишет турецкая газета Hürriyet.

Для того чтобы не допустить столкновений российских военных с турецкими, 12 января министерства обороны двух стран подписали меморандум о предотвращении инцидентов и обеспечении безопасности полетов авиации. С 18 января российские ВКС и турецкие ВВС совместно наносили удары по позициям ИГИЛ в районе города. Однако несмотря на координацию действий между Россией и Турцией, 9 февраля от авиаудара российских ВКС в окрестностях Эль-Баба трое военнослужащих турецкой армии погибли, больше десяти получили ранения. Российская сторона утверждала, что координаты целей были переданы турецкими военными.

Следующая цель Турции

13 февраля президент Турции заявил, что после взятия Эль-Баба операция «Щит Евфрата» продолжится. Ее конечной целью он назвал освобождение Ракки от ИГИЛ, а города Манбидж на северо-востоке провинции Алеппо — от отрядов YPG, передало его слова турецкое агентство Hürriyet. По словам турецкого лидера, после разгрома ИГИЛ Турция не собирается сохранять свое присутствие на севере Сирии. «После изгнания региона от ИГ, курдских «Отрядов народной самообороны» и курдской Партии демократического союза, а также после изгнания ИГ из Ракки для нас будет слишком большой роскошью оставаться там, но пока об этом рано говорить», — зая-

## Что происходит в Сирии



→ Наступление курдских сил на позиции ИГИЛ

→ Наступление правительственной армии Сирии на позиции ИГИЛ

---→ Возможные следующие цели «Свободной сирийской армии» и турецких войск

### Опорные пункты ИГИЛ

**1** Ракка — самопровозглашенная «столица» ИГИЛ. Является целью операций «Гнев Евфрата» («Демократические силы Сирии» при поддержке США) и «Щит Евфрата» («Свободная сирийская армия» при поддержке Турции)

**2** Эль-Баб — последний крупный оплот ИГИЛ на севере Сирии. С начала ноября 2016 года осаждается силами ССА и турецкой армии

**3** Эс-Саура — город и плотина на водохранилище эль-Асад. Контролируется исламистами, одна из целей операции «Гнев Евфрата»

Источник: <http://syria.liveuamap.com>, РБК



## Ситуация вокруг Ракки

4 февраля «Демократические силы Сирии» (SDF), состоящие в основном из бойцов курдских «Отрядов народной самообороны» (YPG) и поддерживаемые США, объявили о начале третьей фазы своей операции по освобождению Ракки от ИГ — «Гнев Евфрата». Цель операции — изолировать город, в первую очередь перекрыть трассу, ведущую из Ракки в Дейр-эз-Зор, чтобы не допустить переброски террористами подкрепления с одного фронта на другой. В воскресенье руководство SDF объявило об освобождении 98 деревень в восточной сельской местности Ракки, от которой курдов отделяют 10 км, сообщает Apanews.

вил президент Турции (цитата по «Интерфаксу»).

Эрдоган также заявил о намерении создать «зоны безопасности» на освобожденных территориях. Турция давно выступает за создание беспилотной безопасной зоны, которую она рассматривает как способ защитить свою границу как от ИГ, так и от курдских отрядов. Создание такой зоны, по мнению турецких властей, будет способствовать решению проблемы с беженцами, которая привела к возникновению напряженности в отношениях с Европой. Предыдущий президент США Барак Обама выступал против создания таких зон, так как обеспечить безопасность зон невозможно без широкого военного присутствия и привлечения многочисленного контингента сухопутных войск и систем ПВО для отражения атак террористов. Однако новый президент США Дональд Трамп является сторонником создания «зон безопасности».

8 февраля Эрдоган и Трамп в телефонном разговоре договорились о совместной борьбе против ИГИЛ в Эль-Бабе и Ракке. Если Турция будет развивать военное наступление в сторону Ракки, у нее на пути встанет правительственная сирийская армия, которая находится южнее от Эль-Баба, говорит востоковед Леонид Исаев. Если же Турция решит развивать наступление на Манбидж, то она столкнется с курдскими отрядами, контролирующими город. «Война Эрдогана с армией Асада поставит в сложное положение Моску, а война с курдами — американцев», — указывает Исаев. Поскольку дальнейшая эскалация невыгодна многим из участников конфликта, нельзя исключать и вариант с прекращением операции «Щит Евфрата», предположил Исаев. ▀

В сирийские города направили батальон из Ингушетии

# Полиция летит с Кавказа

КИРИЛЛ БУЛАНОВ,  
ЕВГЕНИЯ КУЗНЕЦОВА,  
ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ,  
АНТОН БАЕВ,  
ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

**В Сирию из Ингушетии направлен батальон военной полиции, сообщил глава республики Юнус-Бек Евкуров. Ранее глава Чечни рассказал о том, что в батальоне военной полиции в Сирии служат чеченцы.**

## Чечено-ингушский батальон

Глава Ингушетии Юнус-Бек Евкуров сообщил в интервью «РИА Новости» о том, что из республики в Сирию отправлен батальон военной полиции Минобороны. «У нас убыл в Сирию батальон военной полиции из числа жителей республики для работы в тех населенных пунктах, городах, где разведены стороны, подписаны мирные соглашения», — сказал он.

Цель батальона — миротворческая миссия для обеспечения безопасности авиагруппы российских Воздушно-космических сил, а также Центра по примирению враждующих сторон в Сирии, отметил Евкуров. «Уверен, что наши ребята достойно выполнят задачи, поставленные Верховным главнокомандующим и министром обороны России», — заявил он (цитата по «Интерфаксу»).

Евкуров уточнил РБК, что из Ингушетии в Сирию отправилось подразделение Минобороны, которое было дислоцировано на территории республики. «Естественно, там тоже служат ребята из Республики Ингушетия. Задачи их определяет Министерство обороны, — рассказал ингушский лидер. — А наша задача только помочь, поддержать, когда они вылетали в понедельник, мы их обеспечили всем необходимым. Задача у них миротворческая, контроль за соблюдением порядка в тех районах, где они будут выполнять свои задачи».

По его словам, бойцы батальона будут следить за общим порядком в стране как военная полиция. Среди задач подразделения Евкуров называл сопровождение гуманитарных грузов. «В ту зону, где они

будут работать, после согласования с Министерством обороны и Министерством иностранных дел мы готовы будем послать 30–40 т груза для населения в тех регионах, где наши ребята выполняют задачи», — рассказал глава Ингушетии.

РБК ожидает ответа от Министерства обороны по вопросам отправки ингушского батальона в Сирию.

До этого сообщалось об отправке в Сирию чеченского батальона. 20 декабря «Новая газета» писала, что перед чеченским руководством поставлена задача сформировать два батальона, каждый по 600 человек, для отправки в зону конфликта. По данным издания, власти республики стремились рекрутировать в «сирийские» батальоны членов тех чеченских семей, родственники которых уже ушли воевать на стороне запрещенного в России «Исламского государства».

23 декабря 2016 года Минобороны подтвердило переброску батальона военной полиции для поддержания порядка на освобожденных территориях в Сирии. Военные полицейские, как сообщалось, войдут в состав территориальных отделов российского Центра по примирению враждующих сторон.

## Задачи кавказского батальона

«Новая газета» писала, что одной из задач батальона военной полиции, сформированного из уроженцев Чечни, была подготовка площадки и обеспечение безопасности проведения концерта ансамбля им. Александрова, члены которого оказались среди жертв крушения Ту-154 над Черным морем. Чеченские военнослужащие перед отправкой в Сирию проходили тренировки на полигоне в Гудермесе, а в их задачу входит помощь медикам и саперам в Алеппо, следовало из сюжета НТВ.

По данным Минобороны, на батальоне полиции была возложена задача обеспечения безопасности военнослужащих центра, специалистов российского Международного противоминного центра, а также персонала мобильных госпиталей и гуманитарных конвоев. Кроме того, уточняли в оборонном

ведомстве, военные полицейские должны помогать обеспечивать порядок местным властям.

В январе 2017 года глава Чечни Рамзан Кадыров подтвердил в Instagram, что чеченские бойцы военной полиции проходят службу в Сирийской Арабской Республике. Чеченский лидер сообщил, что бойцы выполняли задачи «по поддержанию мира и правопорядка в Алеппо, защищая гражданское население от террористов». В интервью изданию ANNA-news командир подразделения военной полиции сообщил, что соеди-

творческую подготовку. «Многие контрактники этих батальонов мусульмане, они знают язык местного населения», — объясняет РБК Мураховский выбор чеченского и ингушского батальона для несения службы в Сирии. Бойцы также имеют большой опыт обеспечения безопасности при террористической угрозе, резюмирует эксперт.

Батальоны с выходцами из Ингушетии и Чечни были направлены в Сирию, потому что в них служат наиболее подготовленные военнослужащие, которые могут эффективно работать в сирий-

Бойцы батальона будут следить за общим порядком в стране как военная полиция. Среди задач подразделения Евкуров называл сопровождение гуманитарных грузов

нение занимается охраной российских объектов, поддерживает правопорядок на подконтрольной правительственной армии территории.

11 февраля Кадыров уточнил, что чеченцы из батальона военной полиции перед отправкой прошли специальную подготовку, призванную помочь им «налаживать контакт» с населением Сирии. «Татары, русские, чеченцы — они вместе защищают мусульман», — подчеркнул Кадыров.

Как и Евкуров, Кадыров отмечал, что в Сирию отправились не лично ему подчиненные бойцы, а подведомственные Минобороны части.

## Конкуренция республик

По словам военного эксперта Виктора Мураховского, в батальоне военной полиции числятся 420–450 человек. В задачи подразделения входят охрана и оборона районов расположения войск, маршрутов движения войск и колонн. Как отмечает эксперт, отправленные в Сирию батальоны прошли специальную миро-

ских условиях, согласен шеф-редактор сайта «Кавказская политика» Беслан Успанов. По его словам, пребывание этих частей в Сирии работает и на ситуацию внутри республик, из которых уезжали люди, для того чтобы примкнуть к ИГИЛ.

Как считает Успанов, опасность того, что отдельные военнослужащие переметнутся на сторону врага, существует в любой армии мира, а Евкуров критиковал методы борьбы с терроризмом в соседней республике.

Между лидерами Ингушетии и Чечни всегда были напряженные отношения. Кадыров выдвигал территориальные претензии к пограничному району Ингушетии, а Евкуров критиковал методы борьбы с терроризмом в соседней республике.

В связи с этим политолог Алексей Макаркин увидел в заявлениях лидеров республик «элемент конкуренции» за внимание федерального центра. «Дело в том, что у Кадырова обширные связи в арабском мире, в том числе в Омане, и поэтому он считает возможным участвовать в сирийской операции. А у Евкурова таких связей нет, зато он свой человек в Российской армии», — рассуждает политолог.

По словам Макаркина, в обеих кавказских республиках сейчас сложная ситуация, поэтому и для Кадырова, и для Евкурова это возможность показать, что они справляются со своими обязанностями.

«Взаимоотношения между лидерами Чечни и Ингушетии не лишены проблем, но решения такого рода [отправка войск в Сирию] принимаются на федеральном уровне, и не думаю, что при принятии решения принимались во внимание факторы региональные», — парирует эксперт Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара Константин Казенин. ▀

## Выходцы с Кавказа на сирийской войне

По оценкам «Кавказского узла», на начало 2017 года в Сирии воюют более 2 тыс. жителей российского Кавказа. Большая часть бойцов приехали из Дагестана (1,2 тыс. человек) и Чечни (600 человек). Командиры «Имарата Кавказ» во время войны в Сирии

стали присягать «Исламскому государству» (обе террористические группировки запрещены в России). В декабре 2015 года МВД и ФСБ России сообщали о более 2,8 тыс. россиян, которые воюют в Сирии и Ираке. По данным МВД, к концу 2015 года

889 человек, вернувшись из Сирии, стали фигурантами уголовных дел. Согласно докладу Российского института стратегических исследований, опубликованному в 2015 году, в одном из подразделений «Исламского государства» под командовани-

ем чеченца Абу Умара аш-Шишани состояли от 700 до 1 тыс. человек из России. Аш-Шишани, убитый в июле 2016 года, утверждал, что под его началом воевали несколько сотен выходцев с Кавказа.



ПАРТНЕРЫ Организаторы Мюнхенской конференции заявили о «геополитической рецессии»

# Запад сдает позиции

ГЕОРГИЙ МАКАРЕНКО

**Мир вступил в самое беспоконное время с 1945 года, заявили эксперты Мюнхенской конференции по безопасности. Западное общество все больше замыкается в себе, отдавая решение мировых проблем в руки «антилиберальных сил».**

В преддверии Мюнхенской конференции по безопасности организаторы мероприятия в понедельник обнародовали доклад, посвященный вопросам глобализации, мировой безопасности и стабильности. Документ озаглавлен «Постправда, пост-Запад, постпорядок?» и изучает различные вызовы текущему миропорядку — начиная с терроризма, заканчивая нестабильностью Евросоюза.

«Вероятно, положение в вопросах международной безопасности, которое мы имеем на сегодняшний день, является самым беспокойным за все время с конца Второй мировой войны», — подчеркивает председатель конференции Вольфганг Ишингер. По его словам, феномен «постправды» (выбранное Оксфордским словарем главное слово 2016 года, означающее приоритет эмоций над правдой при восприятии новостной картины) привел к тому, что западное общество все больше замыкается в себе.

Апогеем такого отношения стала победа на выборах в США Дональда Трампа, чью склонность к изоляционизму Ишингер называет «односторонней и даже националистической политикой». Запад отказывается от роли движущей силы человечества, что знаменует радикальный отход от сформированного после 1945 года миропорядка, то есть «постпорядок», пишет Ишингер.

Авторы доклада утверждают: ослабление западных демократий и международных организаций тесно связано с усилением «нелиберальных сил». С другой стороны, сами западные страны, уверяют составители доклада, слишком упорно настаивали на распространении своих ценностей, вызвав отпор за рубежом и у себя дома.

В конце января об этой проблеме высказывались эксперты аналитического агентства «Внешняя политика» Андрей Безруков и Андрей Сушенцов в своем прогнозе мировой безопасности на 2017 год. Запад, по мнению российских аналитиков, перестал быть безусловным глобальным лидером и многие ключевые решения международной политики принимаются без его участия. «Однако следствием слова старого порядка стала невыносимая неопределенность», — подчеркивали эксперты, отмечая необходимость для международных игроков как можно скорее сделать выводы из произошедшей смены парадигмы.

Но пока что Запад проявляет слабость за слабостью, говорит в



По мнению председателя Мюнхенской конференции Вольфганга Ишингера, сегодня ситуация в вопросах международной безопасности является самой беспокойной со времен окончания Второй мировой войны

документе Мюнхенской конференции: «Пока западные чиновники годами повторяют, что у сирийского кризиса нет военного решения, Россия, Турция и их союзники продвигают подобное решение — причём не без успеха».

При этом эксперты конференции не склонны утверждать, что период после окончания холодной войны был лишь «либеральным междуцарствием» перед возвращением национализма, оставляя этот вопрос открытым. Однако эксперты Мюнхенской конференции, вслед за коллегами из аналитического центра Eurasia Group, называют состояние мировых отношений «геополитической рецессией».

В докладе Мюнхенской конференции содержатся различные данные от других, помимо Eurasia Group, дружественных организаторам исследователей. Многие из этих данных публикуются впервые.

Например, в документе приводятся подсчеты IHS Conflict Monitor, согласно которым за 2016 год лишь 20% авиаударов ВКС России в Сирии пришлось по позициям «Исламского государства» (ИГИЛ, запрещенная в России террористическая организация). Для сравнения: ВВС Турции бомбили исламистов в 73% боевых вылетов в Сирии, а авиация стран западной коалиции — в 94% случаях. Лишь в марте удары по ИГИЛ составили более половины (64%) всех российских бомбардировок в Сирии — на этот период пришлось наступление сирийской армии при поддержке ВКС России на позиции джихадистов в Пальмире.

Обнародованный 13 февраля документ является третьим подряд докладом Мюнхенской конференции: аналитические материалы публикуются ежегодно с 2015 года, каждый раз за несколько дней до открытия самой конференции — играя роль «информации для размышления» для участников конференции.

В предыдущие два года аналитические записки Мюнхенской конференции также обращали внимание на кризис глобального миропорядка и разносторонность угроз мировой безопасности. Например, в 2015 году эксперты конференции анализировали возникновение украинского конфликта и расширение ИГИЛ, а в 2016 году рассматривали миграционный кризис в Европе и углубление сирийского конфликта.

Мюнхенская конференция по безопасности проводится с 1962 года при финансовой поддержке правительства ФРГ. В этом году она состоится 17–19 февраля. В 2007 году российский лидер Владимир Путин произнес на конференции речь с резкой критикой политики США и стран Запада. На этот раз российский делегацию возглавит министр иностранных дел Сергей Лавров. Ранее в его ведомстве не исключили, что в ходе конференции может состояться первая встреча Лаврова с новым госсекретарем США Рексом Тиллерсоном. ■

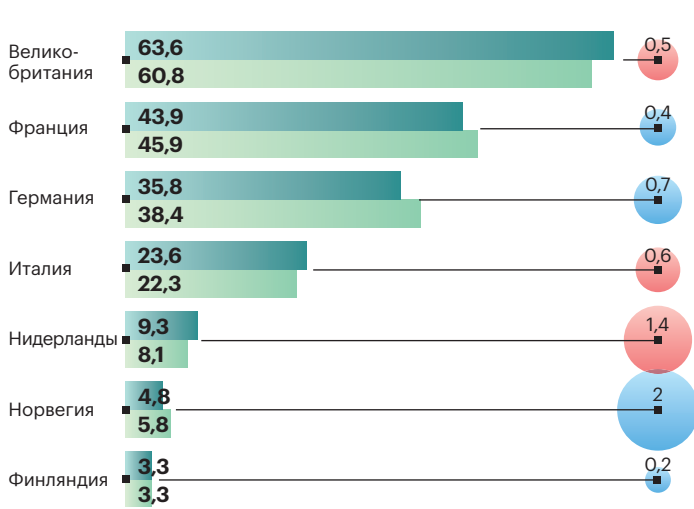
## Как изменятся расходы на оборону

\$ млрд в ценах 2016 года

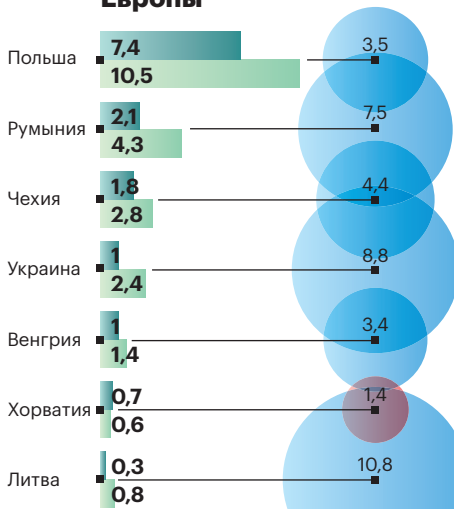
■ 2011 ■ 2020 (прогноз)

Ожидаемое ежегодное изменение в п.п.: ● Рост ● Падение

### В странах Западной Европы



### В странах Восточной Европы



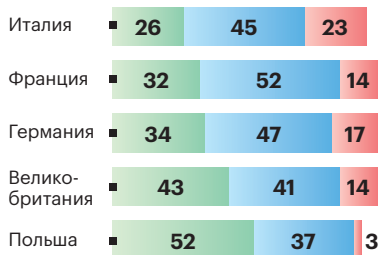
Источник: IHS Jane's defence Budgets, доклад «Постправда, пост-Запад, постпорядок?» к Мюнхенской конференции по безопасности

## Что думают жители Евросоюза

% опрошенных (опрос проведен в апреле 2016 года)

### О расходах на оборону

■ Надо увеличить  
■ Надо сохранить на текущем уровне  
■ Надо сократить



### О роли Евросоюза в мире

■ ЕС должен играть более активную роль в мировых событиях  
■ ЕС должен играть менее активную роль в мировых событиях



Источник: Pew Research Center, доклад «Постправда, пост-Запад, постпорядок?» к Мюнхенской конференции по безопасности

МНЕНИЕ

# Почему монополии не победить даже указом президента

**Владимир Милов,**  
директор Института  
энергетической политики



ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

**Желание ФАС увеличить свой аппаратный вес понятно, однако к реальной борьбе с монополиями новый план ведомства имеет мало отношения.**

Похоже, что ФАС готова выйти на публику с новыми глобальными инициативами о развитии конкуренции — готовится некий указ президента об этом. Тема развития конкуренции в этом году была одной из центральных дискуссий на Гайдаровском форуме. Кажется, представители нашей управленческой элиты «начали о чем-то догадываться».

## Мертвая зона

Автор этих строк — среди тех, кто вот уже много лет доказывает, что проблема чрезмерной монополизации российской экономики есть центральная, самая главная проблема не то что экономической политики, но и всего нашего общественно-политического устройства. В конце концов именно государственные и околосударственные монополии создали спрос на плохие институты в масштабах страны, коррумпировали исполнительную власть, парламент и судебную систему, устроили в России масштабный передел собственности, прикрытый политическими лозунгами «борьбы с олигархией и наследием 1990-х».

Основные экономические проблемы страны — также непосредственное порождение монопольной структуры экономики.

Ресурсов и капитала в стране достаточно — но монополии их неэффективно используют, создавая «мертвую зону» низкой производительности труда и проедаая инвестиции. Уже в 2013 году совокупные инвестиции бюджета (около 2 трлн руб.) и десяти крупнейших государственных компаний достигли почти 5 трлн руб., однако даже тогда, еще до падения цен на нефть и западных санкций, экономика вышла в ноль.

Причина проста — у монополий нет стимула эффективно использовать капитал. В монопольной экономике идея о том, что «госинвестиции станут источником роста», сокрушительно обанкротилась. Все эти десятилетия монополии были причиной высокой инфляции — для перечисления негативных последствий этого пальцем руки не хватит. Среди них провал создания накопительной пенсионной системы, высокие ставки по кредитам, дефицит доверия в экономике и отсутствие в российской финансовой системе длинных денег как таковых.

Монополии создают ключевые барьеры для реализации частных инвестиционных проектов — от входа на рынки до подключения к инфраструктуре. Мы почему-то удивляемся сверхвысоким ставкам по кредитам на фоне захвата банковского рынка несколькими крупнейшими госбанками, показывающими рекордные прибыли в условиях продолжающегося падения экономики. Центробанк боится снизить ключевую ставку, потому

что понимает, что в монопольной экономике это сразу приведет к накрутке цен. Проблема чрезмерной монополизации выходит далеко за рамки экономики. Например, пара-тройка монополий в сфере телекоммуникаций помогает государству перекрыть массовое вещание независимых СМИ.

## Слон в комнате

Может ли что-то реально изменить набор идей, предложенных ФАС? Вряд ли. Во-первых, ФАС давно дискредитировала себя как ведомство, способное реально бороться с монополизмом. В прошлом году сами же представители ФАС заявляли, что доля госсектора в ВВП достигла 70% (на Гайдаровском форуме речь шла уже о 75%), однако именно антимонопольное ведомство все эти годы выдавало разрешения на многочисленные слияния и поглощения, приведшие к монополизации и олигополизации ключевых секторов. Последний пример — выданное «Роснефти» разрешение на покупку «Башнефти» как «не нарушающей антимонопольное законодательство», хотя по итогам сделки доля доминирующей госкомпании в добыче нефти впервые с советских времен превысила 40%. То же самое везде, от укрупнения госбанков до удушения мелкой розничной торговли за счет расширения торговых сетей или введения системы «Платон», удушающей мелких перевозчиков в пользу крупных транспортных компаний.

Во-вторых, чтобы компенсировать свою неспособность бороться с околосударственными монополиями, ФАС постоянно устраивает обсуждения и принятие всяческих глобальных «программ развития конкуренции». Из последнего — «План мероприятий («дорожная карта») «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики», утвержденный распоряжением правительства от 28 декабря 2012 года.

Желание ФАС использовать тему монополизации российской экономики для увеличения своего аппаратного веса понятно. Однако к реальной борьбе за конкуренцию они имеют мало отношения. Не только с учетом того, что за 13 лет работы Игоря Артемьева во главе ФАС это ведомство, как уже отмечалось, дало зеленую улицу всем действиям российских монополий.

Дело в том, что основная проблема развития конкуренции в российской экономике лежит не в регуляторной, а в структурной плоскости. Нам нужно решительно дробить монополии и выводить выделяемые активы в рынок для создания полноценной конкурентной среды. Пока этот монополичный «слон в комнате» сохраняется и целые важнейшие сферы экономики просто выключены из конкуренции, бессмысленно обсуждать какие-то дополнительные регуляторные полномочия и совершенствование законов. Все говорят об улучшении механизмов госзакупок, но никому не приходит в голову: а может, консолидированному бюджету

не стоит тратить почти 4 трлн руб. на «национальную экономику» (по сути, перераспределение денег от эффективных экономических агентов к неэффективному), а просто оставить эти деньги бизнесу, снизив налоги? И не нужно будет мучиться с «конкурсами» на расходование этих средств, бизнес сам их распределит.

Несколько месяцев назад мы с Михаилом Ходорковским выпустили подробный доклад о том, как именно демонаполизировать российскую экономику, создав в ней подлинно конкурентную среду. Однако нужно понимать, что это — именно вопрос политической воли и иного видения стратегии развития страны. Пока основная идеология государства в том, что страна держится на нескольких крупных монополиях, как плоская земля на черепахах, любые поползновения антимонопольного ведомства что-то там поправить на периферии ни к чему не приведут. Нужно добиваться признания того факта, что Земля круглая, никаких черепах нет, а ключ к повышению производительности труда, эффективности инвестиций, снижению инфляции и стоимости кредитов — в разрушении той монопольной структуры экономики, которая сознательно выстраивалась все последние 15 лет. Косметические меры не помогут.

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



## От компании к экосистеме: трансформация и устойчивое развитие организации

22 марта,  
Холидей Инн Москва Лесная

Программа: Юлия Веселова —  
jveselova@rbc.ru, +7 (985) 173 3203  
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru  
+7 (495) 363 0314, bc@rbc.ru, bc.rbc.ru





## Карты лояльности в цифрах

25%

карт лояльности в РФ приходится на ретейлеров одежды и обуви, еще

15%

— на продуктовых ретейлеров

Около

2,07 млрд

людей в мире участвовали хотя бы в одной программе лояльности по данным на 2015 год

40 тыс. руб. — самая большая сумма, которую надо потратить в сети общественного питания, чтобы накопить 1 тыс. руб.

4%

высоколояльных покупателей в РФ обеспечивают компаниям в среднем

24%

всех продаж

На 12–15%

ежегодно растет число участников программ лояльности в РФ

В 6 раз

стоимость привлечения нового клиента дороже, чем расходы на удержание старого

Источники: «РБК Исследования рынков», CardsMobile, Finaccord

ТОРГОВЛЯ Покупатели не используют половину предложенных им программ лояльности

## Потребители заблудились в картах

АНАСТАСИЯ ДЕМИДОВА

От 40 до 56% карт лояльности, зарегистрированных в специальных мобильных приложениях, ни разу не использовались в течение года, подсчитали операторы соответствующих сервисов. Ситуация с пластиковыми картами еще хуже.

## Нелояльные к картам

Более чем из 10 млн карт лояльности, зарегистрированных пользователями начиная с декабря 2015 года в мобильных приложениях «Кошелек» (позволяет хранить данные карт и использовать их через мобильный телефон), 40% ни разу не использовались, рассказал РБК представитель компании CardsMobile, развивающей сервис. Приложение объединяет карты примерно 130 тыс. компаний-эмитентов, среди которых торговые сети, рестораны и другие предприятия сферы услуг («М. Видео», «Иль де Ботэ», «585» и другие). Эту статистику подтверждает Дмитрий Злоказов, исполнительный директор

компании Plazius (принадлежит Сбербанку), которая развивает одноименное мобильное приложение, агрегирующее бонусные программы ресторанов. По его словам, только 44% электронных карт лояльности используются в течение года после получения.

При этом программы лояльности имеют 49% заведений общественного питания, 63% ретейлеров одежды и 65% обувных сетей, следует из данных маркетингового агентства «РБК. Исследование рынков» за 2016 год.

Используемость электронных карт лояльности все же выше, чем традиционных пластиковых. Количество потребителей, которые делают в течение года хотя бы одну покупку с использованием «пластика», составляет всего 9%, согласно данным Plazius. «Карты лояльности — эффективный инструмент для ретейлеров, который сейчас претерпевает изменения», — считает управляющий партнер брендингового агентства Derot WPF Алексей Андреев.

«Пластиковые карты изживают себя. Когда у покупателя накапливается около 30 карт, он складыва-

ет их в отдельную папку и оставляет дома», — говорит Андреев. Вне зависимости от формата покупатель пользуется двумя-тремя картами наиболее посещаемых магазинов, резюмирует он.

Количество потребителей, которые делают в течение года хотя бы одну покупку с использованием «пластика», составляет всего 9%

По словам представителя сети «Эльдорадо», 23% клиентов, которым была выдана карта за десять лет существования программы лояльности, совершили хотя бы одну покупку за последние полгода. В более выигрышном положении продуктовые сети: в среднем их картами потребители пользуют-

ся два-три раза в месяц. У магазинов электроники этот показатель значительно хуже, говорит представитель CardsMobile.

В пресс-службах X5 Retail Group, «Лента» и Metro cash & carry затруднились оценить долю неиспользуемых карт. В ГК «Дикси» карт лояльности нет, поскольку в магазинах формата у дома у покупателя нет такой необходимости, рассказал РБК представитель группы Антон Пантелеев. А вот в супермаркетах «Виктория» (также входят в ГК «Дикси»), по его словам, активны 90% выданных карт. Причем корзина клиента с картой лояльности почти в два раза дороже, чем клиента без карты, добавляет Пантелеев.

## Подмена лояльности

Компании стараются по-разному повысить интерес к своим программам лояльности. По словам представителя IKEA, в сети стараются уходить от практики, когда карта IKEA Family выдается уже при первом посещении магазина. В ГК «Дикси» перешли от «плоской системы скидок в 5%» на формат персонализированных предложе-

ний, формируемых на базе истории покупок. В «М. Видео» карту лояльности можно не предъявлять, если она зарегистрирована на сайте, достаточно сообщить номер телефона для получения бонусов.

Похожие схемы в сети «Спортмастер» и в сертифицированных магазинах Lego.

Эти меры, а также переход на электронный формат дают свой результат. Если в 2015 году мобильные карты использовались 1,06 раза в месяц, то в 2016 году — 1,44 раза, говорит представитель CardsMobile. По его мнению, рост обусловлен все большим количеством торговых точек, где принимают цифровые карты.

Клиенту должно быть не только выгодно пользоваться картой, но и удобно, говорит вице-президент Ассоциации коммуникативных агентств России (АКАР) Михаил Симонов. Также программа лояльности должна устанавливать эмоциональную связь с клиентом, подчеркивает он. По его словам, данных, получаемых с электронных карт, достаточно, чтобы выстраивать личную коммуникацию и предлагать персональные предложения. ■



НЕФТЬ Как страны ОПЕК исполняют план по сокращению добычи

## Кто качает меньше

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Согласно этим данным, Саудовская Аравия в январе уменьшила добычу на 496 тыс. барр. в день, что соответствует целевому показателю, установленному в рамках сделки по балансировке мирового рынка нефти. Общий январский объем добычи ОПЕК снизился на 890 тыс. барр. в день, до 32,14 млн барр. Исключая не участвующих в сделке Ливию и Нигерию, показатель уменьшился до 29,9 млн барр. в день.

«ОПЕК отлично справилась с задачей, удивив почти всех аналитиков, — приводит Bloomberg слова Спенсера Уэлча, директора направления «нефтяные рынки и переработка» провайдера экономической аналитики IHS Markit. — Особенно сложности соглашения постаралась Саудовская Аравия». Саудовские официальные данные указывают на то, что страна добывает на 310 тыс. барр. в день меньше целевого показателя, согласованного с партнерами. В декабре 2016 года министр энергетики страны Халид аль-Фалих говорил, что саудовцы готовы перевыполнить план по сокращению добычи, чтобы продемонстрировать приверженность взятым на себя обязательствам.

О договоренностях стран ОПЕК стало известно 30 ноября 2016 года. А 10 декабря одиннадцать стран, не входящих в картель, включая Россию, Казахстан, Азербайджан, Оман и Бахрейн, обязались суммарно сократить свои объемы добычи нефти на 558 тыс. барр. в день с января 2017 года. Сделка направлена на ликвидацию избыточного предложения, которое наблюдалось на рынке нефти последние три года и наносило ущерб зависимым от нефтяного экспорта экономикам.

Ноябрьское объявление о сделке спровоцировало скачок нефтяных котировок на 20%, однако потом цены снизились на фоне опасений, что восстановление добычи в США компенсирует сокращение картелем. Нефтяные котировки пошли вниз в понедельник, 13 февраля, несмотря на данные ОПЕК. Апрельские контракты Brent подешевели на 1,9%, до \$55,6 за баррель по состоянию на 20:00 мск, мартовские фьючерсы WTI — на 1,7%, до \$52,94 за баррель. «Тот факт, что данные ОПЕК не поддержали котировки, свидетельствует о том, что сейчас уровень цен воспринимается как завышенный», — сказал Bloomberg сырьевой аналитик Commerzbank Карстен Фритш. Смогут ли Саудовская Аравия по-прежнему соблюдать обязательства на 100% — большой вопрос, особенно когда многие другие страны этого не делают, добавил он.

### Конфликтующие данные

Заключению ноябрьского соглашения предшествовали споры о том, какие данные о добыче считать более надежными — официальную статистику или скомпилированные данные шести независимых провайдеров — и те и другие приводятся в докладах ОПЕК. Против последних выступал Ирак, однако в итоге в основу соглашения положили именно их.

По официальным данным, в январе Ирак превысил свою квоту на 279 тыс. барр. в день, Венесуэла — на 278 тыс. барр., Иран — на 123 тыс. барр. Данные независимых источников ОПЕК указывают на то, что 11 стран — участниц соглашения недополнили обязательства по сокра-

щению добычи на 117 тыс. барр. в день, их добыча в январе составила 29,92 млн барр. в день, сообщил Bloomberg.

Объем, на который ОПЕК сократил добычу в январе, недостаточен для того, чтобы сбалансировать мировой рынок нефти, не говоря уже о том, чтобы ликвидировать избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, составляющие, по данным картеля, порядка 300 млн барр., следует из доклада. Если организация продолжит добывать нефть на уровне января, то избыточная добыча в первом полугодии составит около 800 тыс. барр. в день, в результате чего избыточные запасы нефти увеличатся на 140 млн

барр. в день, их добыча в январе составила 29,92 млн барр. в день, сообщил Bloomberg. Объем, на который ОПЕК сократил добычу в январе, недостаточен для того, чтобы сбалансировать мировой рынок нефти, не говоря уже о том, чтобы ликвидировать избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, составляющие, по данным картеля, порядка 300 млн барр., следует из доклада. Если организация продолжит добывать нефть на уровне января, то избыточная добыча в первом полугодии составит около 800 тыс. барр. в день, в результате чего избыточные запасы нефти увеличатся на 140 млн

Представитель Минэнерго России отказался от комментариев в ответ на запрос РБК.

### Вклад России

Россия в январе 2017 года урезала суточную добычу нефти на 117 тыс. барр. в день. Это более чем в два раза больше, чем первоначальные планы компаний, говорил министр энергетики Александр Новак на совещании у президента Владимира Путина 1 февраля. По данным Reuters, сокращение добычи составило 100 тыс. барр. в день. Полугодовой план предусматривает сокращение на 300 тыс. барр. в день.

Объем, на который ОПЕК сократила добычу в январе, недостаточен для того, чтобы сбалансировать мировой рынок нефти, не говоря уже о том, чтобы ликвидировать избыточные запасы нефти и нефтепродуктов

барр., подсчитал Bloomberg. Ребалансировке рынка может способствовать более высокий, чем ожидается, спрос. ОПЕК повысила свою оценку роста глобального спроса на сырье в 2017 году на 35 тыс. барр. в день, до 1,19 млн барр. в день. В этих условиях спрос составит 95,81 млн барр. в день.

### Слабая дисциплина

Страны ОПЕК выполняют обязательства по сокращению добычи на 92%, сказал журналистам министр нефти Кувейта Эссам

обязательств на 48%, подсчитал Bloomberg на основе данных МЭА.

Неполное соблюдение обязательств по сокращению добычи отчасти обусловлено поэтапностью реализации сделки Россией, заключает Reuters. Котировки нефти сейчас находятся на хорошем уровне, они вырастут по мере дальнейшей реализации сделки ОПЕК и других производителей, добавил аль-Марзук. «В феврале мы попросим представителей стран, не входящих в ОПЕК, сократить добычу согласно договоренностям», — заключил министр.

По данным ЦДУТЭК, среди российских компаний больше всего добычу в январе снизила «Газпром нефть» — по сравнению с декабрем 2016 года на 8,1%. Добыча ЛУКОЙЛа за месяц снизилась на 0,7%, «Роснефти» — на 0,4%. Из крупных компаний сократить добычу в январе не смогла только «Башнефть»: по сравнению с декабрем она выросла на 0,8%, но по сравнению с октябрём 2016 года сократилась на 0,2%. Компании сокращают добычу добровольно, так как это выгодно и бюджету, и самим нефтяникам, говорил Новак. ■

## Новые имена для вашего бизнеса

www.ваше\_имя

уже сделали выбор:

artlebedev.moscow  
metropolis.moscow

nlo.marketing  
taxovichkoff.taxi



- club
- center
- online
- moscow
- москва

и еще более 300 доменов  
на **nic.ru/new**

Реклама 18+



ИНВЕСТИЦИИ Телеведущий стал совладельцем агентства дорогой недвижимости

# Ургант попал в «элитку»

АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН,  
АНАСТАСИЯ ПАПАНДИНА

**Иван Ургант стал совладельцем агентства элитной недвижимости W1Evans и вошел в состав его совета директоров. Ранее бизнес-интересы телеведущего ограничивались рестораном «The Сад», который он открыл шесть лет назад вместе с Александром Цекало.**

Информация о том, что известный телеведущий Иван Ургант является членом совета директоров и совладельцем агентства элитной недвижимости W1Evans, опубликована на официальном сайте компании. Иван Ургант стал владельцем 33,33% ООО «Эванс» 10 ноября 2016 года (само ООО было зарегистрировано 4 августа 2016 года), свидетельствуют данные СПАРК. Аналогичные доли в ООО принадлежат бывшему управляющему директору холдинга «Объединенная промышленная корпорация» Сергея Пугачева Яну Яновскому и совладельцу юридической фирмы «Седов Ямпольский» и ресторанного холдинга TableTalk Дмитрию Ямпольскому.

Яновский подтвердил РБК, что Ургант является совладельцем группы W1Evans (ранее — Evans), уточнив, что ООО входит в структуру W1Evans.

Как рассказал РБК Иван Ургант, предложение стать акционером W1Evans он получил от Янов-



Иван Ургант принял предложение стать акционером W1Evans, поскольку убедился в профессионализме менеджеров агентства, еще будучи их клиентом

ского и Ямпольского. «В команде агентства работают специалисты, чьему мнению я доверяю и в чьем профессионализме неоднократно убеждался, так как уже был их клиентом. Это сильная компания с отличной репутацией и историей более чем в 25 лет. Я уверен, что в этой дружеской атмосфере мы сможем развить бизнес и сделать агентство еще лучше», — отметил он.

Агентство недвижимости Evans было основано в 1991 году, сегодня является по объему сделок на рынке элитной жилой недвижимости одним из крупнейших в России. Его основными сферами деятельности являются сделки по аренде и купле-продаже недвижимости, а офисы расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Лондоне и Нью-Йорке. В портфеле компании — предложения по

продаже квартир до \$17,175 млн (самый дорогой лот в базе агентства — восьмикомнатная квартира в ЖК «Онегин»), а также услуги по разработке иммиграционных программ (компания оказывает помощь в иммиграции в Великобританию, страны Карибского бассейна, Кипр, Грецию, Испанию, Португалию и другие страны). В числе клиентов компании указаны, в частности, художник Павел

Каплевич и ведущая Софико Шеварнадзе.

В середине 2014 года фонд прямых инвестиций World One Partners стал совладельцем агентства, которое затем сменило название на W1Evans. До июня 2016 года акционером компании оставалась Анна Левитова (управляющий партнер компании), которая продала свою долю Ямпольскому и Яновскому,

Рыночная цена доли Ивана Урганта в W1Evans может составлять \$165 тыс., считает председатель совета директоров Kalinka Group Екатерина Румянцева. При этом он мог не выплачивать эту сумму единовременно, а давать деньги на развитие компании

говорит знакомый предпринимателей. Анна Левитова подтвердила РБК эту информацию. «Выход связан с моим желанием жить в Нью-Йорке и невозможностью эффективно вести свою деятельность в Москве с большого расстояния и с

РЕГУЛИРОВАНИЕ Общественная палата предложила продавать пачки не меньше чем за 65 руб.

## Сигареты отфильтруют по цене

ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА,  
НАТАЛЬЯ НОВОПАШИНА

**На сигареты должна быть установлена минимальная цена, уверены эксперты Общественной палаты. Такое предложение содержится в отзыве организации на антитабачную концепцию Минздрава. Пачка не должна стоить дешевле 62–65 руб.**

**«Беломор» за 65 руб.**

На пачку сигарет необходимо установить минимальную цену по аналогии с бутылкой водки, пришли к выводу в Общественной палате (ОП). Такое предложение содержится в отзыве ОП на проект концепции Минздрава по борьбе с курением с 2017 по 2020 год. Копия отзыва есть у РБК.

Минимальная цена пачки сигарет должна быть зафиксирована в районе 62–65 руб. и повышаться в зависимости от инфляции, рас-

сказал РБК автор инициативы, заместитель председателя комиссии по развитию социальной инфраструктуры, местного самоуправления и ЖКХ ОП Артем Кирьянов.

Сегодня в России минимальные цены на пачку индивидуальны для каждого бренда и вида сигарет. Они зависят от максимальной стоимости, установленной производителем на конкретную продукцию, и могут достигать как минимум 75% от нее. Например, если максимальная цена на какие-либо сигареты составляют 100 руб., то они не могут продаваться дешевле 75 руб., если 75 руб., то их нельзя отпускать меньше чем за 56,25 руб.

Существующий механизм привязки минимальной розничной цены к максимальной неэффективен, считают в ОП, фактически это позволяет производителям снижать цену для потребителя на 25% и наполнять рынок недорогими сигаретами.

Единая минимальная цена на пачку позволит сделать сигареты

дороже и снизить спрос на табак, подчеркнул Кирьянов. Кроме того, введение такой планки увеличит налоговые поступления от продаж. «Чем выше розничная цена, тем больше поступлений от НДС и от акциза», — пояснил Кирьянов.

Минимальная цена должна способствовать и защите рынка от контрафактной и контрабандной продукции, уверен Кирьянов. Правоохранительные органы смогут ориентироваться на этот показатель как на индикатор при выявлении фальсификата. Минимальная цена действительно упростила бы регулирование рынка и избавила бы добросовестных производителей от конкуренции с производителями подделок, согласен главный редактор отраслевого информагентства «Русский табак» Максим Королев.

**Мнения производителей**

Способ установления единой минимальной цены на сигаре-

ты должно определить правительство, предположил Кирьянов. Она должна отталкиваться от расходов, которые несут производители.

Сегодня в России минимальные цены на пачку индивидуальны для каждого бренда и вида сигарет. Они зависят от максимальной стоимости, установленной производителем на конкретную продукцию, и могут достигать как минимум 75% от нее

«Если будет установлен единый порог, ниже которого нельзя будет продавать сигареты, важно, чтобы он отражал реально сложившийся уровень цен на легальную продукцию, с которой уплачены все налоги, и таким образом не подрывал легальный

рынок», — заметил РБК вице-президент JT1 по корпоративным отношениям и коммуникациям в России Сергей Киселев. По данным агентства Nielsen, средняя

цена пачки сигарет в нижнем ценовом сегменте в 2016 году составляла 63,9 руб., в премиальном сегменте — 115 руб.

«БАТ Россия» всегда выступала против введения единой минимальной цены на сигареты, сообщила РБК директор по



большой разницей во времени», — добавила Левитова.

Рыночная цена доли Ивана Урганта в W1Evans может составлять \$165 тыс., считает председатель совета директоров Kalinka Group Екатерина Румянцева. При этом он мог не выплачивать эту сумму одновременно, а давать деньги на развитие компании, получая часть прибыли, добавляет эксперт. Ян Яновский отметил, что сумма сделки «сильно отличается» от той, что озвучила Румянцева, но сам не стал уточнять ее размер.

Совокупный доход телеведущего в 2016 году, по оценке Forbes, составил \$2,2 млн. Всего же с 2008 года Ургант-младший заработал \$23 млн, по данным журнала.

«Иван является инвестором и равноправным партнером в бизнесе компании, принимая стратегические решения наравне с остальными двумя членами совета

директоров, — заверил РБК Яновский. — Мы рады тому, что Иван Ургант стал партнером W1Evans, и уже видим плоды его участия в бизнесе: компания изменила свой имидж, на днях запустился новый сайт».

Иван Ургант не первый год знаком с партнерами по W1Evans. Он также является председателем попечительского совета фонда «Друзья», который в 2015 году основали Ян Яновский, Дмитрий Ямпольский и бизнесмен Гор Нахапетян. Фонд помогает благотворительным организациям работать эффективнее, а также «успешно сотрудничать с бизнесом и государством», сообщается на сайте фонда.

Ранее бизнес-интересы Ивана Урганта не распространялись за пределы ресторанного рынка. В феврале 2011 года он вместе с продюсером Александром Цекало и группой Ginza открыли ресторан «The Сад» в центре Москвы. ■

## Куда инвестируют знаменитости

Российские знаменитости часто становятся инвесторами в сфере ресторанного бизнеса. Так, телеведущая Ксения Собчак открыла кафе-кондитерскую «Бублик», певец Сергей Жуков — кондитерскую Cupcake Story. Певец Тимати запустил сеть бургерных Black Star Burger. Григорий Лепс

совместно с Ginza Project открыл в Москве Leps Bar, а Владимир Познер в 2004 году вместе со своим братом открыли ресторан «Жеральдин». На прошлой неделе стало известно, что у певца Стаса Михайлова есть строительный бизнес — он стал учредителем и совладельцем строительной ком-

пании ООО «Стройинвест». Режиссер Никита Михалков стал виноделом, купив в Тоскане виноградник площадью около 100 га. Он выпускает красное вино под брендом «12». Также виноделием занимается известный телеведущий Дмитрий Киселев — ему принадлежит винодельческое хозяйство Cock t' est belle в Крыму.

юридическим вопросам и внешнекорпоративным связям компании Яна Гуськова. «По опыту работы в других странах мы поняли, что это дискриминационный подход, способный дестабилизировать рынок и помешать здоровой конкуренции», — сообщила она. У государства уже есть действенный механизм регулирования нижнего порога стоимости пачки — это акцизы, подчеркнула Гуськова.

Противоположного мнения придерживаются в «Филип Моррис Интернэшнл». Механизм установления минимальной цены является эффективной мерой в борьбе с нелегальным рынком табачных изделий, заметил вице-президент по корпоративным вопросам компании Сергей Слипченко.

В мае 2014 года заместитель председателя комитета Госдумы по экономической политике Виктор Звагельский уже выступал с инициативой установления единой минимальной цены для сига-

рет. Он разработал законопроект, который устанавливал стоимость пачки в 55 руб. Предложение Звагельского не нашло поддержки в правительстве.

Предложения ОП поступили в Минздрав, сообщили РБК в пресс-службе ведомства. Они будут рассмотрены вместе со всеми остальными отзывами на концепцию в ближайшее время.

Минздрав разработал концепцию по борьбе с курением в соответствии с Рамочной конвенцией по борьбе против табака, которая вступила в силу в 2005 году по инициативе Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ). Документ был разослан на согласование в 18 ведомств. Замечания к нему уже высказали Минфин, Минэкономразвития и ФАС.

Итоговый вариант концепции должны утвердить в правительстве. В Минздраве рассчитывают, что она будет принята в течение года, рассказали в пресс-службе ведомства РБК. ■

# ИССЛЕДОВАНИЕ

## Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России 2016

marketing.rbc.ru

+7 (495) 363 11 12



**РБК**  
ИССЛЕДОВАНИЯ  
РЫНКОВ

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ» Адрес юридический: 117393 г. Москва ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1 ОГРН-1027700316159 Реклама 18+



Замначальника главного управления безопасности и защиты информации ЦБ РФ Артем Сычев — о главных угрозах со стороны хакеров

# «Кибератакам подвергаются крепкие банки»

→ Окончание. Начало на с. 1

— Чего именно удалось избежать?

— Декабрь традиционно отличается максимальным количеством случаев покушений на хищение средств как у физических, так и у юридических лиц. Причина: в конце года увеличиваются остатки на счетах, идут большие платежи, выплачиваются премиальные физлицам, что провоцирует мошенников. В 2016 году декабрьского пика мошенничества удалось избежать. Информационных атак в этот раз мы тоже не наблюдали, хотя обычно на предновогодних настроениях происходит вброс информации о проблемах банков, провоцирующий срочное изъятие денег клиентами. Помните, в 2014 году была мощная атака на Сбербанк, когда граждане в массовом порядке изымали из него деньги. Сейчас совместные усилия правоохранителей, нас как Центрального банка, а также самих кредитных организаций позволили не допустить таких проблем.

— От кого поступает информация о готовящихся кибератаках?

— В минувшем году мы объединили несколько разных источников, включая данные правоохранительных органов. Фактически сейчас Центральный банк выступает центром по противодействию проблемам безопасности в финансовой сфере. Работа ведется на базе межведомственной рабочей группы под руководством первого зампреда ЦБ Георгия Лунтовского. В состав этой рабочей группы входят представители ФСБ, МВД, прокуратуры, Минкомсвязи, Росфинмониторинга. Дополнительные сведения дает информационный обмен с банками, который осуществляет Центр мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере (Fincert — структурное подразделение главного управления безопасности и защиты информации Банка России. — РБК).

— В целом в 2016 году по сравнению с 2015 годом количество киберпреступлений разных типов росло или сокращалось?

— Мы видели увеличение числа покушений на кражи в первой половине года. Потом были задержания банды карточных мошенников, количество преступлений сократилось. За минувший год число участников информационного взаимодействия в рамках Fincert увеличилось более чем вдвое — до 330. Что касается DDoS-атак, то их число росло во второй половине года, а еще один такой небольшой всплеск мы ощутили в январе этого года. По третьему направлению — рас-



ФОТО: Олег Яковлев/РБК

«Нас сейчас волнует ситуация с продажами электронных полисов ОСАГО на интернет-ресурсах, которые не принадлежат реальным страховым компаниям, — это мошенничество. Не так давно Банк России получил полномочия, которые позволяют максимально эффективно противостоять фишинговым сайтам»

сылке вредоносного программного обеспечения — мы видели всплеск преступлений в середине года и поняли, что к концу года их число будет расти.

— Декабрьским заявлениям предшествовала информация об использовании интернета вещей в ноябре для DDoS-атак на финансовые организации, с тем чтобы блокировать их нормальную работу. Как это работает?

— В ноябре прошлого года были атакованы веб-сайты восьми организаций, в том числе Централь-

ного банка. Целью атак было нарушение работы сервисов и, как следствие, подрыв доверия к этим организациям. Данные атаки были примечательны тем, что это было первое масштабное использование в России интернета вещей. В основном в атаке были задействованы интернет-видеокамеры и бытовые роутеры. Анализ действий злоумышленников показал, что теоретически они могут нарастить мощность таких атак, и тогда отдельно взятая кредитная организация может не

справиться с ней. Именно поэтому ЦБ совместно с Минкомсвязью провело отдельное совещание на эту тему с участием кредитных организаций, крупнейших операторов связи, где наметили шаги для противодействия таким угрозам.

## Противостояние

— Что именно планируется предпринять?

— Мы договорились об обмене информацией с Минкомсвязью, поделились с ними опытом по построению Центра мониторинга и реагирования на компьютерные атаки. Возможно, они организуют у себя нечто подобное, чтобы, опять же, информационный обмен был успешным. Ну и дадут рекомендации своим подопечным.

— Насколько банковский сектор способен противостоять киберугрозам?

— Уровень обеспечения безопасности в кредитно-финансовой

сфере адекватен имеющимся рискам. Во всяком случае даже те DDoS-атаки, которые были в ноябре, декабре, январе, не нанесли никакого вреда кредитным организациям. Прерывания сервисов не было, финансовых и репутационных потерь также удалось избежать. Из тех проблем, которые мы имели в начале прошлого года с хищениями средств по картам, очень многие сделали выводы, модернизировали свои АБС. Всего же за прошлый год девять кредитных организаций подверглись серьезным покушениям на хищение. Злоумышленники пытались похитить около 2,2 млрд руб. При этом удалось остановить хищения на общую сумму порядка 1,4 млрд руб. Возбуждены уголовные дела.

— Планируете ли вы активно включать в борьбу с киберугрозами иные финансовые организации, кроме банков?

— Да, планируем: все небанковские финорганизации. У нас на подходе страховые компании,



микрофинансовые, профессиональные участники рынка ценных бумаг. Подготовлены два стандарта по деятельности финансовых организаций в части информационной безопасности: один — для крупных, другой — как раз для микрофинансистов. Я думаю, что в первом полугодии эти стандарты будут введены в действие.

— **Данные стандарты будут похожи на банковские?**

— Мы исходим из необходимости формировать защитные меры; исходя из видов бизнеса, его рисков формировать те или иные защитные меры. Например, нас сейчас волнует ситуация с продажами электронных полисов ОСАГО на интернет-ресурсах, которые не принадлежат реальным страховым компаниям, — это мошенничество. Не так давно Банк России получил полномочия, которые позволяют максимально эффективно противостоять фишинговым сайтам, инициировать их блокировки. Однако и страховые компании также должны быть озабочены защитой своей репутации, отслеживать появление вредоносных ресурсов и информировать о них своих клиентов, Банк России, правоохранительные органы.

— **Способы проведения кибератак постоянно модифицируются. Какие изменения они перенесли в последнее время?**

— В последний месяц мы получаем сведения о том, что кибератакам подвергается достаточно большое число крепких региональных банков. Эти банки начали получать сообщения от хакеров, которые, угрожая атаками, вымогают у кредитных организаций деньги на борьбу с ними; как правило, сумма не превышает 15 тыс. руб. Подобные угрозы в адрес банков поступали и в европейской части России, и на Северном Кавказе, и в Сибири. Мы рекомендуем игнорировать такие письма, информировать о них Центральный банк.

### Частный интерес

— **Граждан больше всего волнуют не потери банков, а свои собственные потери, особенно от карточного мошенничества. Есть ли у вас данные, сколько банки возместили клиентам средств в связи с мошенническими операциями?**

— Таких оценок нет. Мы планируем обязать банки раскрывать сведения о таких операциях, в том числе по разным статьям, например возмещения в связи с атаками, а также с техническими сбоями. Сейчас обсуждаем с банками детали этого нововведения. Думаю, что мы в этом году новую форму отчетности для банков выпустим, а заполнять ее надо будет со следующего. Нам эта отчетность нужна, чтобы разговаривать с МВД о масштабах проблем, побуждая их к повышенному интересу к

очень серьезная проблема. Сколько из этих покушений оказались результативными, мы пока не знаем. В конце прошлого года Банк России запустил информационную кампанию, в том числе в региональных СМИ, чтобы предупредить людей об этом виде мошенничества.

— **Поможет ли в этом случае повышение ответственности за проведение мошеннических операций по картам? Вы поддерживаете готовящийся законопроект?**

— Да. В нем предполагается ужесточение уголовного наказания за такие операции до восьми лет. Сейчас наказания за такие преступления очень мягкие: два года условно по хищениям на несколько сотен миллионов. Вот и выходит, что можно так вот, условно, прожить спокойно всю жизнь на эти деньги.

«Если говорить о средствах безопасности, то в финансовой сфере на 80% используются отечественные разработки: автоматизированные банковские системы, средства дистанционного обслуживания»

делам такого рода. Вот вы знаете, известен ли кому-либо масштаб ущерба от СМС-рассылки «ваша карта заблокирована, позвоните туда-то»?

— **Мне нет, а вам?**

— Пока нам понятен только примерный масштаб самой проблемы. Мы в день получаем по три-четыре обращения граждан на эту тему. Банкам присылают такие обращения каждый день по несколько штук. Если экстраполировать это на количество происшествий, о которых нас не уведомляют, то масштаб реально большой. Я бы сказал, что тысячи таких СМС рассылаются в год, а значит — это

— **Проблема хищения денег у граждан касается не только мошеннических операций по картам. Риски возникают и при использовании недостаточно защищенными системами онлайн-банкинга. Планируете ли вы взять эти системы под контроль и когда?**

— Мы в этом году, в феврале, впервые начали проводить проверки систем дистанционного банковского обслуживания ДБО. Цель — исследование состояния защиты информации при совершении платежных операций. Всего в этом году мы планируем провести более ста подобных проверок.

— **Что именно будет проверять ЦБ?**

— Цель проверок — изучение реального состояния в сфере применения технологий информационной безопасности при проведении платежных операций. Это означает, что оцениваться будет весь технический процесс, связанный с платежами.

— **Планируется ли установить какие-то особые требования или рекомендации для банков по итогам этих проверок?**

— В середине года должны быть выпущены дополнения к существующему нормативу (доступности капитала, учитывающего также операционный риск, к которому относится и мошенничество. — РБК). Также рассматривается вариант создания отдельного норматива, повышающего внимание банков к операционному риску. Этот вопрос находится в стадии обсуждения, но, говоря более простыми словами, вариантов два: требования к увеличению капитала банков либо начисление дополнительных резервов на величину существующего риска. Как правило, риск в таких случаях возможно оценить в объеме среднесуточного остатка по корреспондентскому счету банка. Вот и считайте, что для банка будет выгоднее: либо замораживать деньги, либо более разумную сумму все-таки прямо на увеличение защиты денег клиентов.

— **Как будут отбираться банки для проверок?**

— Это прерогатива надзора. Мы будем участвовать в таких проверках.

### Ресурсный вопрос

— **Хватает ли у банков ресурсов для соответствия всем перечисленным нововведениям? Насколько актуален вопрос передачи вопросов безопасности хотя бы частично на аутсорсинг?**

— Мы считаем, что для многих организаций это будет являться выходом из ситуации. Ведь помимо недостаточности ресурсов может быть и отсутствие кадров. В общем и целом для ряда организаций эти вопросы можно снять путем использования аутсорсинговых услуг. Для этого мы готовим отдельные рекомендации — как раз по аутсорсингу. Честно говоря, этот документ достаточно бурно обсуждается и сложно продвигается: очень сложно формализовать рекомендации по требованиям к качеству и другим характеристикам аутсорсинга.

— **Планируется ли установить минимальные требования к квалификации банковских специалистов в области кибербезопасности?**

— Проблема квалификации таких специалистов стоит довольно остро. Особенно для высокотехнологичных и активно развивающихся банков. Скоро будет второй круг обсуждения рекомендаций по квалификационным требованиям специалистов безопасности. Очень надеюсь, что в середине года мы их выпустим. После этого мы будем двигаться в сторону формирования образовательного стандарта.

— **Много вопросов на фоне санкций вызывает и использование российского и зарубежного программного обеспечения для борьбы с киберугрозами. Что безопаснее?**

— Если говорить о средствах безопасности, то в финансовой сфере на 80% используются отечественные разработки: автоматизированные банковские системы, средства дистанционного обслуживания. Проблема в том, что все это в конечном итоге работает на системах управления базами данных и операционных системах не российского производства. Мы не планируем выпуск документов по импортозамещению. Однако сотрудничаем в этом вопросе с Минкомсвязью. ■

РБК ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Мировая награда  
за достижения  
в маркетинге

Успейте подать заявку на конкурс  
до 22 февраля 2017 года [effie.rbc.ru](http://effie.rbc.ru)

Менеджер проекта: Петр Жаров, +7(926)852-39-08,  
[p.zharov@effierbc.com](mailto:p.zharov@effierbc.com)

\* — Эффи Эвордс Раша, Виаком, СПН Коммьюникейшнз, Док Плас, КФЦ, Бигиэль, Пони Экспресс

ОФИЦИАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬ ПРЕМИИ

[GENESIS.COM](http://GENESIS.COM)



GENESIS

Жюри Effie Russia\* 2017



Яна Чурикова  
Viacom\*



Андрей Баранников  
SPN Communications\*



Руслан Зайдуллин  
DOC+\*



Екатерина Коляда  
АКМР



Максим Лазебник  
Всеукраинская рекламная  
коалиция



Эллен Пинчук  
Михайлов и партнеры



Даниэль Рубиновски  
KFC\*



Лариса Фортуна  
BeeIL\*



Татьяна Мудрецова  
ГК «Детский мир»



Георгий Аликошвили  
PONY EXPRESS\*

и еще 120+ экспертов в маркетинге и коммуникациях

Реклама

18+



Сколько приносят точки общепита в московских учебных заведениях

# Дело на общий вкус

ВАЛЕРИЯ ЖИТКОВА

**Дмитрий Баранов последовательно разочаровался в нескольких интеллектуальных профессиях и решил делать деньги на еде. Открытая им сеть столовых «ЦаЦа» принесла больше 30 млн руб. выручки в 2016 году.**

«Человек уже пришел к тебе, он голоден, он готов тратить. Предоставь ему хороший сервис, и он будет посещать твою столовую каждый день», — говорит предприниматель Дмитрий Баранов. На высококонкурентном столичном рынке общепита он нашел выгодную и перспективную нишу — столовые учебных заведений. Спрос практически гарантирован, затраты на аренду невысоки, реклама не нужна. Главная проблема — еда должна быть дешевой. Средний чек за комплексный обед в столовых Баранова составляет 240 руб.

За год с небольшим Дмитрий открыл шесть столовых, которые принесли ему в 2016 году 30 млн руб. выручки и 6,4 млн руб. прибыли.

## «Плохой пиарщик»

Дмитрий Баранов родился в маленьком городке Новозыбкове Брянской области. Предпринимательские навыки он проявил еще в детстве — собирал лекарственные травы, высушивал на чердаке и сбывал в аптеку на соседней улице, мечтая купить машинку с радиоприемником.

После окончания школы поступил в Брянский педагогический университет на факультет иностранных языков. Стипендии не хватало, и Баранов решил подрабатывать барменом в ночном клубе. «Это было очень весело и очень страшно — люди бросали в меня



Идея зарабатывать на студенческих столовых пришла Дмитрию Баранову весной 2007 года, когда он встречал после учебы жену и увидел, что буфет на первом этаже вуза забит под завязку

денеги и требовали водки», — вспоминает он.

Будущего за стойкой Баранов для себя не видел, но с людьми общаться полюбил. После окончания института он переехал в Москву и начал работать в PR — в «Евросети», благотворительном фонде «Виктория», Первой грузовой компании и сервисе Biglion. «Сказать честно, я плыл, как бревно, и о будущем осо-

бо не думал, — вспоминает Баранов. — За десять лет в профессии я успел понять, что из меня вышел плохой пиарщик — мне всегда было противно врать».

Весной 2007 года Дмитрий Баранов пришел встречать жену после учебы — она училась в Московском государственном открытом университете — и увидел, что буфет на первом этаже вуза забит под за-

вязку. «Тогда в том районе, у «Курской», не было такого количества точек общепита, идти людям было реально некуда», — вспоминает Дмитрий. Он договорился с проректором университета по молодежной политике, нашел в «Яндексе» первую попавшуюся пекарню, заказал 100 пирожков и на следующий день привез их в фойе. Все раскупили за несколько минут. На следующий день Баранов заказал 400 пирожков, взял у друга старый военный термос на 20 литров, в который залил чай. Эту партию студенты тоже разобрали за одну перемену. «Я держал в руках десять тысяч рублей, заработанных за 15 минут, и думал: «Дима, ну какой пиар?» — смеется предприниматель. Эксперименты с пирожками на этом Дмитрий закончил, но понял, что на общепите можно неплохо зарабатывать».

А из отпуска в Европе Баранов привез в Москву идею продавать бельгийские вафли с наполнителями. Уволившись из Biglion, Дмитрий закупил несколько вафельниц на 30 тыс. руб. и начал продавать вафли на городских ярмарках и фестивалях. Дела шли не особенно: такие мероприятия случались раз в несколько месяцев, а люди предпочитали вафлям традиционный фастфуд. «Я чувствовал себя белой вороной — люди хотели шашлыка и пива», — вспоминает Дмитрий.

В 2014 году он купил профессиональный мангал, нанял шашлычника и нашел поставщиков пива.

Работал по-прежнему на мероприятиях. Новый формат вывел Баранова в плюс, но зарабатывал он куда меньше, чем наемным трудом, — выходило около 40 тыс. руб. в месяц. В семье назревал скандал. «Верил в меня разве что мой кролик, — вспоминает Дмитрий. — Это был самый трудный период в жизни».

## Накормить студентов

На помощь пришел случай. Подруга жены, которая преподавала в Институте имени Гете, рассказала Дмитрию, что институт планирует сменить организатора питания из-за низкого качества услуг. В октябре 2014 года Баранов подал заявку на участие в тендере и неожиданно выиграл. «Я просто предложил качественную еду по вменяемым ценам», — вспоминает он.

Условия казались очень привлекательными — льготная аренда и отсутствие конкурентов. Правда, договор с Барановым пролежал на полке полтора года. Европа как раз ввела санкции против России, и немцы решили не спешить со сменой поставщика — было непонятно, как будут развиваться отношения между Германией и Россией.

Столовая «ЦаЦа» открылась в Институте имени Гете только в январе 2016 года. Запуск обошелся предпринимателю в 1 млн руб., который удалось найти в виде займа у частного инвестора на площадке StartTrack. «Всего за пару дней нашелся человек, топ-менеджер

## Проверка на чистоту

Чтобы открыть столовую, необходимо соблюсти требования проверяющих служб. В первую очередь об открытии столовой нужно сообщить в Роспотребнадзор и пройти проверку службы пожарной безопасности, предупреждает Ольга Аввакумова, эксперт сервиса «Контур.Эльба». От плановых проверок малый бизнес освобожден до 31 декабря 2018 года, о внеплановых визитах Роспотребнадзора, пожарной служба, Ростехнадзор, Россельхознадзор и другие должны предупредить

за 24 часа. Проверки по заявлениям потребителей проходят без уведомлений. Чаще всего владельцы заведений общепита карают за несоблюдение санитарно-эпидемиологических норм. Речь идет не только о качестве продуктов или приготовленных блюд, но и об устройстве и содержании помещений, говорит юрист Андрей Безрядов. За нарушение норм предпринимателю грозит административный штраф до 50 тыс. руб. Если нарушение привело к массовому заболеванию, отравле-

нию людей или смерти, то ответственность наступает в соответствии со ст. 236 Уголовного кодекса РФ, которая предусматривает наказание в виде лишения свободы до пяти лет. Дмитрий Баранов перед открытием каждой столовой сам приглашает Роспотребнадзор для проверки. «Инспектор заинтересован, чтобы в столовой (тем более если там кормят студентов) все было правильно. Вот поверьте — сэкономил кучу денег, нервов», — говорит он. Гибкость в общении с проверяю-

щими службами очень важна, подтверждает доцент кафедры технологии и организации предприятий питания РЭУ им. Г.В. Плеханова Елена Мясникова. «Согласно правилам, должно быть выделено отдельное место для утилизации отходов. Но у небольших компаний часто нет возможности утилизировать через специальную камеру. Тогда в пояснительной записке стоит указать, что утилизация проходит в нерабочее время, в закрытых емкостях, и проблем не будет», — объясняет она.



## Экономика столовой «ЦаЦа» у метро «Бабушкинская»

Стартовые вложения, тыс. руб.

**1 750**

Закупка кухонного оборудования (мясорубка, пароконвектомат, линия раздачи) **1 000**

Ремонт помещения **300**

Посуда и кухонный инвентарь **200**

Первая закупка продуктов **250**

Срок окупаемости вложений **3 мес.**

Операционная деятельность в месяц, тыс. руб. (декабрь 2016 года)

Источник: данные компании

Выручка **1 600**

Основное меню **1 000**

Напитки **500**

Десерты **100**

Расходы **1 200**

Аренда (300 кв. м) **80**

Зарплатный фонд **350**

Закупка продуктов **450**

Коммунальные расходы **50**

Выплаты по кредитам и займам **170**

Налоги **100**

Прибыль **400**

блуждают по стенам, в руках охапка моркови: «Начальник, морковь нашла, «пошинкуй» не нашла», — смеется Дмитрий.

Персонал — одна из самых больших бед владельцев столовых, подтверждает Сергей Миронов, основатель консалтингового агентства «РестКонсалт» и сети ресторанов «Мясо&Рыба». По его словам, — такие точки сложно заманить сотрудников с высокой квалификацией — столовые считаются не престижным местом. Но Баранов решил на персонале не экономить: он платит на 20–30% выше рынка.

«Продавать то, что ешь сам, — вот главная задача владельца столовой», — говорит совладелец ГК «О.Г.И.» Дмитрий Ицкович. По его словам, еда в столовых должна напоминать домашнюю, «без изысков, но с разнообразием», и вписываться в ежедневный бюджет посетителей. «Чек выше 210–220 руб. посетители столовых обычно уже не могут «переварить» и переходят на гарниры и салаты, — говорит он. — В этой сфере разумнее работать не на маржинальность, а на объем». В столовых «О.Г.И.» средний чек колеблется от 130 до 215 руб., себестоимость составляет около 35% от итоговой цены блюда.

Покупатель приходит в столовую каждый будний день — эта особенность формирует всю экономику такой компании, объясняет Владимир Никитин из Fusion Management: «Это не поход в ресторан, где посетитель готов потратить больше, чем обычно. Расходы на комплексный обед клиент умножает на 20 дней, они закладываются в его постоянный бюджет. В то же время ассортимент не должен быть скудным, чтобы человеку хотелось возвращаться в столовую каждый день».

Другая особенность работы столовой — неравномерный трафик. «Обеденный перерыв — это всегда массовый приток посетителей. Владелец должен быть готов к этому, продумать график работы поваров и правильно организовать раздачу», — говорит Елена Мясникова из РЭУ им. Г.В. Плеханова.

### «Одна столовая — это не бизнес»

Условий для размещения производства полного цикла в Институте Гете не было, так что заготовки блюд для «ЦаЦы» Баранов заказывал на фабрике-кухне. Меню было небогатым. Такая схема съедала около 40% маржи, из-за чего себестоимость блюд была слишком высокой. Баранов понял: чтобы выйти в плюс, нужно открыть еще

несколько точек, а затем собственный цех. «Одна столовая — это не бизнес и даже не хобби, а пустая трата времени и сил», — говорит предприниматель. Поиск точки привел его в Академию социального управления, когда через знакомых он узнал, что руководство академии недовольно оператором местной столовой.

Первую точку в АСОУ он открыл в марте 2016 года, в апреле и мае появились еще две в филиалах. «Получить место в вузе непросто: чаще всего, чтобы кормить студентов, нужно пройти через процедуру тендера», — говорит Баранов. Но игра стоит свеч: арендные ставки в вузах обычно ниже, чем в торговых, бизнес-центрах и стрит-точках, а поток клиентов практически не прекращается.

Но при этом иногда приходится брать не самые выгодные точки, которые идут «в комплекте» с прибыльными.

Обкатав бизнес-модель на студентах, Дмитрий

решил выйти за рамки вузов и в декабре

2016 года открыл две точки в бизнес-центрах —

«Парке мира» на метро «Алексеевская»

и в «Нижегородском» у «Таганской»

Именно одна из столовых в АСОУ, возле метро «Бабушкинская», стала самой доходной в сети Баранова. За неполный год чистая прибыль от нее составила 3,7 млн руб. «Я выгнал тараканов и крыс, нанял хороших поваров, и дело пошло, — говорит он. — Трафик сумасшедший: там проходят курсы взрослые платежеспособные люди, педагоги со всей области, которые проводят в здании весь день». Самая первая точка в академии сейчас работает в небольшой плюс (900 тыс. руб. прибыли за неполный год), вторую удалось вывести в ноль только после Нового года. Вышла в плюс и столовая в Институте имени Гете — за 2016 год она принесла предпринимателю 1,8 млн руб. прибыли.

Обкатав бизнес-модель на студентах, Дмитрий решил выйти за рамки вузов и в декабре 2016 года открыл две точки в бизнес-центрах — «Парке мира» на метро «Алексеевская» и в «Нижегородском» у «Таганской». Из-за высокой аренды и дорогого ремонта старт обошелся в рекордные 3 млн и 4 млн руб. соответственно, а вложения себя не оправдали: трафик оказался небольшим. «Парк мира» за

два месяца работы принес 600 тыс. руб. выручки, окупить точку Баранов надеется к следующему январю. Из «Нижегородского» уже в начале нового года пришлось съехать — точка не приносила прибыли.

В крупных торговых и бизнес-центрах хорошая проходимость, но издержки, в первую очередь арендная плата, крайне высоки, говорит руководитель департамента по связям с общественностью компании Fusion Management Владимир Никитин. «Выгодны только закрытые локация, где люди проводят целый день и не будут искать кафе на стороне», — считает Дмитрий Баранов.

К началу 2017 года Баранов нашел подходящее место для запуска собственного производства — это помещение в 700 кв. м на территории Российской академии наук. Закупкой оборудования и организации процесса занимался бренд-шеф компании Александр

Ястребов. Баранов понял, что без профессионалов не обойтись. Запуск обошелся компании в 5 млн руб., это прибыль от работы уже запущенных столовых (1 млн руб.) и займы у частных инвесторов, которых Дмитрий по-прежнему ищет в интернете (4 млн руб.). Инвестиции предприниматель планирует вернуть через полтора-два года.

Сейчас собственная фабрика-кухня полностью снабжает горячим питанием все столовые «ЦаЦа» — это позволяет экономить до 25% на себестоимости блюд. Кроме того, производство Баранова обслуживает банкеты (три-четыре заказа в месяц) и в небольших объемах продает собственную выпечку. По словам Дмитрия, выручка от работы производства «на сторону» составляет 3–5% оборота компании.

Баранов убежден, что нашел свою золотую жилу, и легко делится секретом ее успешной разработки: «У нас в общепите как принято думать: если ты держишь ресторан, к тебе ходят гости. Если столовую — то быдло. Но если перестать видеть в людях быдло, то они к тебе потянутся». ■

в крупном государственном банке, который был готов дать денег на реализацию идеи», — вспоминает Баранов. Имя инвестора он обязался не раскрывать. Занятый под 30% годовых миллион он выплатил через восемь месяцев. Оказалось, что людей, готовых инвестировать в общепит, немало.

От прежней столовой в помещении осталось кое-какое оборудование, но основную технику — пароконвектомат, мойку, холодильники, моечную машинку и линию раздачи — пришлось купить. На это и ушла основная часть средств. Баранов решил не нанимать специалистов и разобраться во всем сам. «Это было большой ошибкой, — признает Дмитрий. — Я, например, задумал запустить еще и доставку еды по району, не рассчитав мощности по электричеству и про-

странство. В итоге нам просто некуда было ставить печь для пиццы. От идеи пришлось отказаться.

Первый месяц работы не оправдал ожиданий. «Люди планировали учить язык при курсе 40 руб. за евро, а в новом году пришли и увидели цены в полтора раза выше. Многим немецкий за такие деньги оказался не нужен», — рассказывает Дмитрий. Вместо ожидаемых 200 человек в сутки в столовую приходили 50–60.

Чтобы сэкономить на ФОТ, Баранов поначалу нанимал поваров из Средней Азии. Однако вскоре от них пришлось отказаться — мешала низкая квалификация и «трудности перевода». Дмитрий вспоминает, как однажды попросил повара «с пятилетним стажем»: «Морковь пошинкуй». «Через полчаса прихожу на кухню, у Фариды глаза

тральных улицах города приходится тяжелее из-за высоких арендных ставок, но постоянный трафик может обеспечить бизнесу от 10 до 30% рентабельности, говорит совладелец ГК «О.Г.И.» (пять столовых в Москве) Дмитрий Ицкович.

По данным консалтингового агентства «РесКонсалт», в Москве зарегистрировано 62 организации, работающие в формате столовых. По информации 2GIS, в Москве открыто 744 столовые. Рынок делят несколько крупных компаний — «КорпусГрупп»,

«Конкорд», Sodex, Fusion Management, ОМС — и несколько десятков ИП. Большая часть из них специализируется на услугах в коммерческой сфере — питание в бизнес-центрах, офисах, технопарках, на заводах, меньшая — в социальной сфере, то есть

предоставляет лечебное и школьное питание, говорит Владимир Никитин, руководитель департамента по связям с общественностью компании Fusion Management (управляет более чем ста объектами питания разных форматов).

## Дешево и востребовано

Формат столовых переживает подъем, считает доцент кафедры технологии и организации предприятий питания РЭУ им. Г.В. Плеханова Елена Мясникова. По ее словам, за последние годы в Москве и Петербурге количество таких заведений выросло

в 2–2,5 раза. «Столовые в учебных заведениях и на предприятиях — это всегда прибыльный бизнес: постоянный поток лояльных посетителей здесь обеспечен», — говорит Мясникова. Столовым в торговых, офисных, бизнес-центрах и на цен-



Какие факторы будут влиять на курс доллара на этой неделе

# Рубль прислушивается к намекам

ЕКАТЕРИНА АЛИКИНА

**К выходным рубль может немного ослабнуть, считают опрошенные РБК эксперты. На курс будет влиять риторика главы ФРС, новости от стран-нефтедобытчиков, а также валютные операции Минфина.**

В понедельник, 13 февраля, торги на Московской бирже начались новым укреплением рубля. Стоимость доллара опускалась до 57,9 руб. Ниже отметки 58 руб. курс доллара упал впервые с 24 июля 2015 года. Такое укрепление российской валюты было вызвано повышением цен на нефть на ожиданиях позитивного ежемесячного отчета ОПЕК. Утром к

10:45 мск цена апрельских фьючерсов на нефть марки Brent достигла максимума в \$56,7 за баррель, увеличившись с начала торговой сессии на 90 центов за баррель.

Однако, как следует из опубликованного отчета ОПЕК, полностью план выполняет и даже перевыполняет Саудовская Аравия, а многие другие участники соглашения планового уровня сокращения добычи нефти достигли его пока не полностью. Энергетическое агентство (МЭА) подчитало, что сегодня члены ОПЕК выполняют соглашение по сокращению добычи нефти примерно на 90%.

Опрошенные РБК финансисты считают, что выполнение соглашения ОПЕК — это один из важ-

ных факторов, который среди прочих будет влиять на пару доллар/рубль в ближайшие дни. При этом важными будут в том числе заявления представителей стран ОПЕК и других стран-нефтедобытчиков о том, планируют ли они соблюдать договоренности. Например, на прошлой неделе появлялись сообщения о том, что Иран, возможно, нарастит добычу до 4 млн барр./сутки, напоминает главный экономист Евразийского банка развития Ярослав Лисоволик. «Сигналы Ирана и аналогичные заявления от других стран могут оказать негативное влияние на динамику цен на нефть», — говорит эксперт. Это, в свою очередь, может ослабить рубль.

Однако самым важным факто-

ром эксперты считают выступления главы ФРС США Джаннет Йеллен, которые запланированы на вторник и среду. Как отмечает главный эксперт центра экономического прогнозирования Газпромбанка Егор Сусин, рынок не имеет четкого понимания того, что будет делать Фредрезерв. «С одной стороны, Фредрезерв в текущей ситуации будет находиться под некоторым политическим давлением, — рассуждает он. — С другой — рост инфляции и ряд факторов указывают на то, что политику нужно ужесточать». В случае если в речи Йеллен обнаружатся намеки на повышение ставки ФРС, рубль, скорее всего, ослабнет по отношению к доллару.

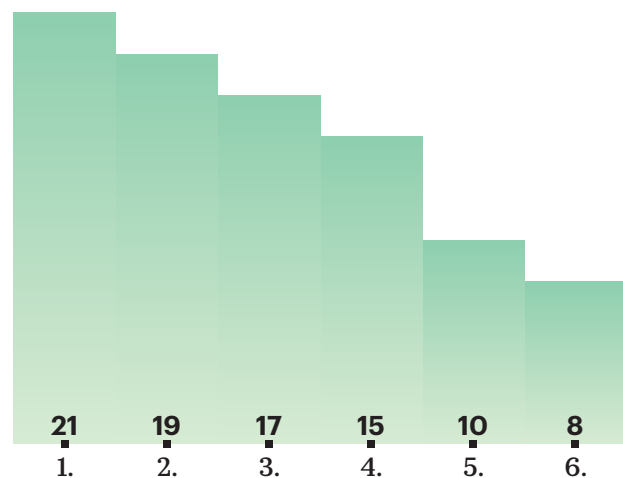
Рынок также продолжает сле-

дить за валютными операциями Минфина, которые начались на прошлой неделе. По общему мнению экспертов, влияние этого фактора на курс рубля пока незаметно. Однако, возможно, более существенное ослабление рубля при прочих равных условиях мы увидим ближе ко второму кварталу 2017 года, считает главный аналитик Бинбанка Наталья Ващелюк.

С учетом этих и прочих факторов участники опроса предполагают, что к закрытию биржи в пятницу, 17 февраля, доллар немного окрепнет. Консенсус-прогноз — 58,9 руб. за доллар. На прошлой неделе финансисты предсказывали 59,9 руб. за доллар и ошиблись: 10 февраля на закрытии торгов в 19:00 мск он стоил 58,4 руб. ■

## Что будет влиять на курс доллара в ближайшие пять дней

Прогноз курса доллара на пятницу, 17 февраля, — 58,9 руб. (против 58,4 руб. на 19:00 мск в пятницу, 10 февраля)



**1. Выступления Джаннет Йеллен**  
Во вторник, 14 февраля, председатель Фредрезерва США Джаннет Йеллен выступит сначала в сенате, а на следующий день — с полугодовым докладом в конгрессе. Как отмечает главный эксперт Центра экономического прогнозирования Газпромбанка Егор Сусин, рынки пока не имеют четкого понимания того, какой будет риторика Йеллен. «В случае, если в речи Йеллен обнаружатся намеки на повышение ставки ФРС в марте, это может привести к возобновлению роста индекса доллара DXY (отношение

доллара к валютам основных торговых партнеров США), который снизился с начала года на 2,5%, — говорит руководитель отдела управления активами Национальной управляющей компании Андрей Вальехо-Роман. — В этом случае рубль, скорее всего, ослабнет по отношению к доллару».

**2. Валютные операции Минфина**  
На прошлой неделе Минфин приступил к ежедневной покупке валюты на сумму почти 6,3 млрд руб. По словам экспертов, они не оказали сильного нега-

тивного влияния на российскую валюту. Однако рынок все еще пристально следит за последствиями интервенций. «Пока рынок нуждается в отслеживании этого фактора, — считает главный экономист Евразийского банка развития Ярослав Лисоволик. — Понадобится еще как минимум несколько недель или даже месяцев, чтобы понять более четко, насколько этот фактор влияет на валютный рынок и курс рубля». Одновременно, по мнению аналитика Абсолют Банка Егора Мусатова, стоит внимательно отнестись к недавнему заявлению Минфина РФ. «Его риторика свидетельствует о желании Минфина достичь уровня 64 руб. в ближайшее время», — отмечает Мусатов.

**3. Выполнение соглашения ОПЕК**  
По данным международного энергетического агентства (МЭА), члены ОПЕК на 90% выполняют соглашение по сокращению добычи нефти. В частности, как отмечает главный экономист Евразийского банка развития Ярослав Лисоволик, на прошлой

неделе со стороны Ирана поступали сообщения о том, что он, возможно, нарастит добычу до 4 млн барр. в сутки вопреки достигнутому договоренностям. «Суть в том, что мы периодически можем слышать заявления представителей стран ОПЕК и других стран-нефтедобытчиков о том, что они соблюдают договоренность, — рассуждает Лисоволик. — Поэтому сигналы Ирана и аналогичные заявления от других стран могут оказать негативное влияние на динамику цен на нефть». Соответственно, понижение нефти в цене будет ослаблять рубль.

**4. Заявления Дональда Трампа и его администрации**  
Действия и риторика нового президента США и его администрации по-прежнему могут оказывать значительное влияние на глобальные рынки. «Как неоднократно замечали представители новой администрации США, текущий курс доллара является слишком высоким, чтобы американские компании смогли себя комфортно

ощущать на международном рынке», — рассуждает директор аналитического департамента «Альфа-Форекс» Андрей Диргин. — Если мы услышим новые заявления в подобном ключе, это ослабит позиции доллара на рынке и автоматически укрепит позиции рубля». По его мнению, также стоит внимательно отслеживать все заявления Белого дома по поводу антироссийских санкций. «Любые намеки на их смягчение или отмену вызовут резкий рост притока капитала в российские активы», — предполагает Диргин. Как следствие, рубль также может окрепнуть.

**5. Подготовка к налоговому периоду в РФ**

На этой неделе российские компании будут готовиться к платежам в бюджет, накапливая необходимую ликвидность. «Налоговый период февраля в сумме отвлечет из банковской системы порядка 1,1 трлн руб.», — рассказывает начальник аналитического управления банка «Зенит» Владимир Евстифеев.

Очевидно, что в этот период спрос на рубль увеличится, так как экспортеры создают резервы, происходит накопление рублевой ликвидности. Таким образом, в середине месяца рубль может получить поддержку.

**6. Данные по запасам нефти и нефтепродуктов в США**

Статистика по запасам нефти публикуется еженедельно и способна повлиять на курс валюты. И пока эти данные формируют не самую позитивную картину для рынка энергоносителей. По словам директора аналитического департамента «Альфа-Форекс» Андрея Диргина, по итогам прошлой недели в США был зафиксирован значительный рост запасов — более чем на 14 млн барр. Это, по его мнению, говорит о том, что сланцевые поставщики активно наращивают объемы добычи, пользуясь ростом цен на черное золото. Соответственно, рост запасов нефти в США способен снизить цены на нефть и ослабить рубль.

### Методика оценки

Для оценки каждого фактора применялась шкала от 1 до 5, где 1 — слабое влияние, 5 — сильное. Итоговый балл получен суммированием оценок