

Курсы валют
ЦБ, 19.02.2019

↓ **₽66,25**
доллар

↓ **₽74,91**
евро

Индекс РТС
Московская биржа
18.02.2019

↓ **1177,04**
пункта

Нефть BRENT
Bloomberg,
18.02.2019 20:00 мск

↑ **\$66,35**
за баррель

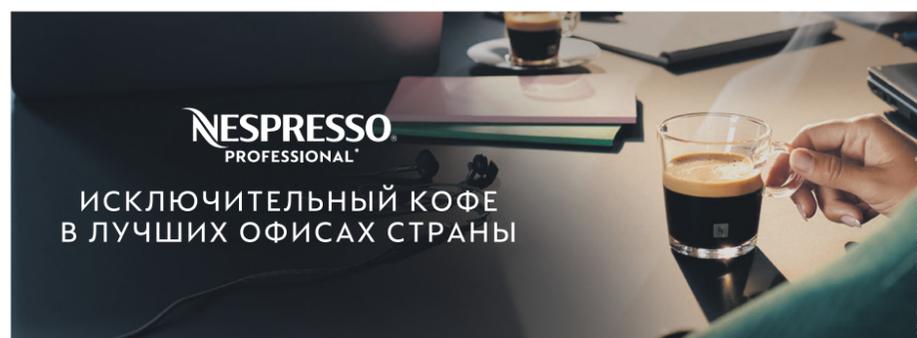
Международные
резервы
ЦБ, 08.02.2018

↓ **\$475**
млрд

№ 12 (2967)
19 февраля 2019
вторник

РБК

RBC.RU
ежедневная
деловая газета



Авиастроение Почему отложен запуск серийного производства лайнера МС-21 → 13



Фото: Александр Мирidonov/Коммерсантъ

Что тормозит реализацию инфраструктурного

плана объемом **₽6 трлн** → 6

Кремль разработал единые КРІ

для администрации

президента и регионов

 → 2

“Около 70% хакерской активности в 2018 году пришлось на банковский сектор

Почему российские банки не готовы к отражению хакерских атак

 → 9

“ КРІ по выборам, как предполагается, будут включать следующие критерии: результат кандидата от власти или партии власти по итогам кампании, легитимность выборов, уровень явки



NESPRESSO
PROFESSIONAL*



ЧТО ЖЕ ЕЩЕ?

WWW.NESPRESSO.COM/PRO/RU

©Владелец товарных знаков: Société des Produits Nestlé S. A. (Швейцария). ООО «Нестле Россия», Россия, 115054, г. Москва, Павелецкая пл., д. 2, стр. 1. ОГРН 1067746759662

РЕКЛАМА *ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ

Политика



← Общая система KPI подразумевает, что совпадают ключевые показатели эффективности для вице-губернаторов по внутренней политике и для внутривнутриполитического блока Кремля, который курирует первый заместитель главы администрации президента Сергей Кириенко (на фото)

фото: Владимир Герасимов/ТАСС

КРЕМЛЬ РАЗРАБОТАЛ НОВУЮ СИСТЕМУ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ЧИНОВНИКОВ

«Политические» KPI объединят Москву и регионы

НАТАЛЬЯ ГАЛИМОВА

В Кремле разработали общую для внутривнутриполитического блока администрации президента и вице-губернаторов по внутренней политике систему KPI. Оценивать будут уровень доверия к президенту и губернаторам; вводятся и KPI по выборам.

ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ КРЕМЛЬ

Внутриполитический блок Кремля разработал новую систему KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели деятельности). Об этом было объявлено на семинаре для вице-губернаторов по внутренней политике, который проходил в Подмосковье с 14 по 16 февраля, рассказали РБК два участника мероприятия. Проинформировал участ-

ников семинара об этом курирующий внутреннюю политику первый заместитель главы администрации президента Сергей Кириенко, уточнил один из собеседников РБК.

KPI по уровню доверия власти, который по итогам ноябрьского заседания президиума Госсовета по нацпроектам было решено ввести для губернаторов, — теперь вводится и для их замов по внутренней политике, сказали два участника семинара. Отдельно начнут действовать KPI по выборам.

«Ключевые показатели эффективности для вице-губернаторов по внутренней политике и для внутривнутриполитического блока Кремля совпадают, создана общая система KPI», — сообщил один из участников семинара. Работа внутривнутриполитического блока Кремля и внутривнутриполитических блоков региональных администраций связана самым тесным образом, объясняет создание единой системы собеседник РБК.

О том, что во внутривнутриполитическом блоке Кремля будет введена система KPI, РБК ранее рассказывали источники, близкие к администрации президента.

“ Если речь идет о расселении ветхого жилья, то для внутривнутриполитического блока важно не количество расселенных квадратных метров, а число людей, которым предоставили новое жилье, сообщил собеседник РБК

ЧТО ОЗНАЧАЕТ KPI О ДОВЕРИИ К ВЛАСТЯМ

KPI по доверию будет основываться на шести критериях, но вице-губернаторам по внутренней политике засчитываются два — показатель доверия президенту и индекс поддержки губернатора населением в конкретном регионе, говорит участник семинара. На мероприятии была сформулирована миссия внутривнутриполитического блока как такового — стабильность государства, устойчивость развития, благополучие граждан, сказал РБК другой участник семинара.

На нем обсуждалось, как внутривнутриполитические блоки регионов могут достигать KPI по доверию в различных ситуациях. «Например, если речь идет о расселении ветхого жилья, то для внутривнутриполитического блока важно не количество расселенных квадратных метров, а число людей, которым предоставили новое жилье. Чем больше людей переселили, тем выше уровень доверия», — рассказывает один из участников семинара. Если говорить о вывозе мусора, то для экономических подразделений регионов важно количество вывезенного мусо-

ра, а для внутривнутриполитического блока — сколько мусора, наоборот, еще не вывезли, добавляет собеседник РБК.

KPI ПО ВЫБОРАМ

KPI по выборам, как предполагается, будут включать следующие критерии: результат кандидата от власти или партии власти по итогам кампании, легитимность выборов, уровень явки, рассказывают два участника семинара. Если говорить о результатах на выборах губернаторов, то задача — уверенная победа кандидата от власти в первом туре, поясняет один из собеседников. Явка на выборах «не должна быть низкой — на губернаторских кампаниях в среднем не менее 30%». При этом задачи нагонять цифры нет, подчеркивает один из собеседников. В каждом случае при расчете KPI будут смотреть на специфику региона, говорят оба источника. Что касается уровня легитимности выборов, то этот критерий возможно оценивать по данным соцопросов, таких как соотношение числа граждан, положительно и отрицательно ответивших на вопрос о том, верят ли они в честность избирательной кампании.

На семинаре разбирали и кейсы конкретных кампаний, в которых проиграла власть, сообщили два источника РБК: выборы губернатора Хабаровского края, где победил депутат Госдумы от ЛДПР Сергей Фургал, выборы в заксобрание Ульяновской области и в гордуму Новгорода — в обоих случаях по итогам кампаний «Единая Россия» получила одни из худших результатов.

Участники семинара также обсуждали, как не допускать перерастания социальных протестов в политические, говорит участник мероприятия. «Нужно вовремя реагировать и решать социальные проблемы, пока они не вышли из-под контроля. Моделировалось поведение внутриполитического блока в конкретных ситуациях — например, какие шаги следует предпринять в случае чрезвычайной ситуации», — рассказывает собеседник РБК. Говорилось и о необходимости ведения разъяснительной работы по возникающим проблемам, умения работать с соцсетями.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ЕДИНЫЕ КРІ
Общая для внутриполитического блока Кремля и замов гу-

Как вводились КРІ для чиновников

2013

Власти Москвы сообщили о разработке критериев оценки работы глав управ. В числе критериев назывались благоустройство района, состояние торговли, уровень управления жилищным фондом, строительство, взаимодействие с населением и органами местного самоуправления.

2016

Тему введения КРІ для чиновников поднял Владимир Путин. Он дал поручение правительству совместно с ЦБ представить предложения о введении ключевых показателей эффективности. КРІ должны были соответствовать параметрам целевого сценария социально-экономического развития России на 2017 год и плановый период 2018–2019 годов.

2017

Премьер Дмитрий Медведев утвердил методику расчета девяти новых показателей эффективности деятельности губернаторов. С 2020 года они будут применяться при оценке эффективности деятельности по повышению уровня социально-экономического развития, а с 2021-го — при оценке темпов наращивания экономического потенциала регионов.

2017

Минэкономразвития доработало законопроект о контроле и надзоре. Предлагается установить внутри- и межведомственные КРІ. Ведомство предлагало считать их, например, по числу граждан, пострадавших из-за явлений, которые должны устранить надзорные органы; по материальному ущербу, ущербу конкуренции, финансовой стабильности, обеспечению обороны.

бернаторов по внутренней политике система КРІ — полезное нововведение, считает политтехнолог Григорий Казанков. «Они и так всегда работали в связке, но возникали ситуации, когда одна сторона сваливала ответственность на другую», — добавляет он. Введение общей системы КРІ «устраняет возможность перекладывания ответственности друг на друга, позволяет иметь общую систему координат», уверен эксперт.

Если говорить о КРІ по выборам, то ориентиры по избирательным кампаниям давались всегда, но, как правило, это касалось только результата и явки, продолжает Казанков. Важно, что власти намерены измерять и легитимность, добавляет он. Уровень доверия — социологически измеряемый показатель, давно присутствует в различных социологических продуктах, поэтому в случае введения КРІ по доверию

ничего возразить, говорит политолог Виталий Иванов.

Что касается КРІ по выборам, то это продолжение практики, сложившейся еще в 1990-х при Борисе Ельцине, добавляет эксперт: «С губернаторов, вице-губернаторов по внутренней политике, мэров всегда спрашивали за результаты выборов. Начиная с середины 1990-х десятки губернаторов и их замов лишились должностей за плохие итоги выборов». ■

☞ КРІ по доверию будет основываться на шести критериях

Один Crafter Сотни возможностей

ЦЕНА ОТ 2 290 000 ₽*



Максимальная полная масса 5,5 тонн



Объем грузового отделения 18,7 м³



Volkswagen Crafter
готов к любым трансформациям

Коммерческие
автомобили

Дополнительные сведения — по телефону информационной линии Volkswagen 8-800-333-4441 и на сайте www.volkswagen.ru

* Цена указана на автомобиль Crafter Kasten 50 L5H3, TDI 80 кВт, с 6-ступенчатой ручной коробкой передач и задним приводом при сдаче старого автомобиля в Trade-in («Трейд-ин»). Количество автомобилей ограничено. Предложение действует до конца апреля 2019 года. Реклама

Общество

Хроника террористических «атак» и борьбы с ними

сентябрь
2017

Первая массовая волна звонков о заложенных бомбах в регионах и Москве. Тогда же появилась информация, что за действиями телефонных террористов стоит международная хакерская группировка. Атаки продолжались с 10 по 19 сентября

октябрь
2017

Следствие рассматривало версию, что участники террористической группировки «Исламское государство», деятельность которой в России запрещена, могут быть причастны к кампании по массовому ложному минированию в городах России

ноябрь
2017

Спикер Госдумы Вячеслав Володин сообщил, что думский комитет по безопасности и противодействию коррупции разрабатывает предложения по ужесточению наказания за телефонный терроризм. Депутаты предложили ужесточить наказание до десяти лет лишения свободы

декабрь
2017

В МВД сообщили, что большая часть анонимных сообщений о заложенных бомбах в школах, банках, зданиях органов власти и других объектах поступала в правоохранительные органы с территории Сирии

февраль
2018

В Национальном антитеррористическом комитете РФ сообщили, что в России за анонимные звонки о лжеминировании было задержано большое число граждан, мотивами их действий было хулиганское поведение

СТОЛИЦУ ЗАХЛЕСТНУЛА ОЧЕРЕДНАЯ ВОЛНА СООБЩЕНИЙ ОТ ЛЖЕМИНЕРОВАНИИ

Торговые центры понесли новые потери

ДМИТРИЙ СЕРКОВ

В Москве в прошедшие выходные были эвакуированы более 6 тыс. посетителей крупных торговых центров из-за сообщений о минировании. Атаки срывают работу ретейлеров и сервисных служб и могут использоваться для шантажа бизнесменов.

ТРИ ДНЯ УГРОЗ

О новой волне сообщений с угрозами терактов РБК рассказал источник в ГУ МВД по Москве, информацию подтвердил другой собеседник в столичном управлении.

Около полудня в субботу, 16 февраля, на электронные почты торговых центров «Капитолий», «Атриум», «Кунцево»

и других поступили сообщения о взрывных устройствах, начиненных дробью, рассказал источник в полиции. Были обследованы семь торговых центров, из шести эвакуированы посетители. «Всего из шести торговых центров, расположенных на Севастопольском проспекте, Шереметьевской улице, проспекте Вернадского, Ярцевской и Правобережной улицах, было эвакуировано более 6 тыс. посетителей», — рассказал собеседник РБК.

Также поступило сообщение о минировании офиса компании ООО «Гет Такси Рус» (сервис такси Gett, офис расположен в бизнес-центре «Дербеневский Плаза»). «В сообщении было требование поднять тариф для водителей и сделать понятной систему расчета заказов», — рассказал источник.

В воскресенье, 17 февраля, около полудня письма с угрозами терактов получили в торговых центрах «Рио» на Ленинском проспекте, «Атриум» на улице Земляной Вал и «Каширская Плаза» на Каширском шоссе. Кроме того, в воскресенье вечером неизвестный

сообщил в дежурную часть, что взрывные устройства заложены в жилых домах на улицах Декабристов и Санникова. «Дома и прилегающая территория были обследованы кинологами с собаками, полиция ничего не обнаружила», — рассказал источник в полиции.

18 февраля террористы сообщили о минировании десяти объектов — полиция эвакуировала, в частности, торговые центры на Кронштадтском

«Ложные минирования затронули и другие города России. В частности, в Санкт-Петербурге были эвакуированы две больницы, более десятка школ, горсуд, Дом Зингера на Невском проспекте, несколько ресторанов и ТЦ



фото: Валерий Тигельский/Коммерсантъ

бульваре и улице Генерала Берзарина. По информации источника РБК, анонимные сообщения о заложенных бомбах поступили в две школы и детский сад.

РБК направил в пресс-службу ГУ МВД по Москве запрос с просьбой подтвердить информацию о полученных сообщениях и эвакуации.

Ложные минирования затронули и другие города России. В частности, в Санкт-Петербурге были эвакуированы две больницы, более десятка школ, горсуд, Дом Зингера на Невском проспекте, несколько ресторанов «Макдоналдс» и торговых центров. Эвакуации также прошли в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге.

Пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков назвал волну анонимных сообщений о минировании «провокационными действиями». «Это тот случай, когда технологические достижения, развитые телекоммуникационные технологии попадают в руки к злоумышленникам или провокаторам», — заявил Песков.

ноябрь
2018

В Москве очередная волна эвакуаций из-за ложных сообщений о минировании. По версии ФСБ, всплеск активности телефонных террористов связан с обострением отношений между Россией и Украиной из-за конфликта в Керченском проливе

февраль
2019

Угрозы стали поступать на адреса электронной почты отделов полиции и других подразделений МВД. Объектом нападок террористов стали крупные торговые центры. С 16 по 18 февраля они «атаковали» 12 крупных торговых центров, в результате было эвакуировано более 8 тыс. посетителей



“ Сама по себе угроза может быть инструментом шантажа: из-за эвакуации коммерческие организации, к примеру торговые центры, несут большие убытки

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИССИИ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПАЛАТЫ ПО ОБЩЕСТВЕННОМУ КОНТРОЛЮ АРТЕМ КИРЬЯНОВ

СООБЩЕНИЯ ЛОЖНЫЕ — УЩЕРБ РЕАЛЬНЫЙ

В 2017 году директор ФСБ Александр Бортников сообщил, что ущерб от ложных звонков о минировании объектов в России составил более 300 млн руб. Тогда же президент Владимир Путин подписал закон об ужесточении максимального наказания за телефонный терроризм с пяти до десяти лет лишения свободы. Изменения были внесены в ст. 207 УК РФ (заведомо ложное сообщение об акте терроризма).

В действиях телефонных террористов присутствует экономический расчет, отметил в беседе с РБК первый заместитель председателя комиссии Общественной палаты по общественному контролю Артем Кирьянов: «Сама по себе угроза может быть инструментом шантажа: из-за эвакуации коммерческие организации, к примеру торговые центры, несут большие убытки». В других странах это распространенный способ вымогательства, сказал Кирьянов. Телефонные злоумышленники пользуются тем, что власти

обязаны реагировать на любое сообщение об угрозе взрыва, отметил эксперт в области противодействия терроризму Иосиф Линдер. После волны сообщений о минировании торговых центров в 2017 году РБК подсчитал, что ТЦ с высокой проходимостью из-за простоя могут терять \$50–150 тыс. в час.

В МВД ущерб от эвакуации из-за массовых звонков о минировании административных объектов, школ и торговых центров по всей России с 10 по 17 сентября 2017 года оценили в 300 млн руб. Такая сумма была названа на закрытом совещании в МВД, рассказывали два источника РБК. По их словам, большую часть ущерба составляют мероприятия по эвакуации и обследованию зданий. ▀

← В действиях телефонных террористов, как правило, присутствует экономический расчет, и в других странах это довольно распространенный способ вымогательства, отметил эксперт

\$50–150

тыс. в час

теряют ТЦ с высокой проходимостью из-за простоя на фоне ложного минирования

RU center

Крупнейший российский регистратор
доменов для бизнеса*

Выбирайте и регистрируйте на **nic.ru**

Экономика

ЧТО ТОРМОЗИТ РЕАЛИЗАЦИЮ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПЛАНА ОБЪЕМОМ 6 ТРЛН РУБ.

Модернизация уперлась в оценку

Чиновники и правительственные эксперты пока не смогли договориться об окончательной методике оценки **ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ**, которые власти планируют возвести в следующие шесть лет и которые обойдутся более чем в **6 ТРЛН РУБ.**



Чтобы провести тестовую оценку, экспертам нужны были данные от инициаторов проекта: стоимость товаров и услуг, прогноз по налоговым отчислениям и по размеру предоставляемых госгарантий, прогнозы по интенсивности движения, численности пассажиров, средней скорости движения до и после реализации проекта и т. д.

Аналитический центр пишет, что для инициаторов проекта — агентств, служб Минтранса, компаний с госучастием, которые готовят предложения по инфраструктурным проектам, — это слишком сложная методика. Некоторые проекты включались в план на уровне идей, чтобы предусмотреть на них средства в бюджете, — по ним нет проектной документации, поэтому точный перечень заказываемых товаров и услуг еще не существует. Даже если бы эти данные и были, выполнить расчеты не удалось бы из-за отсутствия в открытом доступе прогнозных коэффициентов, требуемых для оценки, говорится в одном из писем АЦ в Минэкономразвития. При этом АЦ указывает, что в ответ на запросы центра министерство коэффициенты не представило.

В открытом доступе есть данные для расчета денежного эффекта экономии времени в пути грузов и пассажиров. Однако их качество «вызывает вопросы», пишет АЦ: например, для разных проектов указывается разное количество пассажиров в автобусе (в среднем) — от 26 до 50.

АНТОН ФЕЙНБЕРГ

Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на 6,35 трлн руб., который российское правительство утвердило в октябре прошлого года, по-прежнему вызывает внутренние разногласия: чиновники и эксперты правительства спорят о методике оценки экономического эффекта от масштабного строительства. РБК ознакомился с дискуссией Минэкономразвития и Аналитического центра (АЦ) при правительстве о применении методики. Ее содержание подтвердили три федеральных чиновника, представители МЭР и АЦ.

ЧТО КРИТИКУЮТ АНАЛИТИКИ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

Аналитический центр при правительстве не смог провести оценку социально-экономических эффектов объектов плана по методике, предложенной Минэкономразвития. Для тестовых расчетов, как говорится в письмах АЦ в Минэкономразвития (РБК ознакомился с содержанием переписки), было выбрано 12 проектов: пять автодорожных, три авиационных, два железнодорожных, по одному — реконструкции мостов и береговых сооружений; названия проектов не приводятся. «Аналитический центр совместно с Минтрансом попытался провести апробацию и выявил ряд недоработок и рисков, о чем и указал

↑ План развития инфраструктуры курирует вице-премьер Максим Акимов

в своем письме», — подтвердил РБК руководитель АЦ Владислав Онищенко. По его словам, «в правительстве уже назначены согласительные совещания по обсуждению вопроса применения методики Минэкономразвития».

ЧТО ТАКОЕ КОМПЛЕКСНЫЙ ПЛАН МОДЕРНИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Инфраструктурный план называют «тринадцатым нацпроектом» — в следующие шесть лет федеральный бюджет потратит на него свыше 3 трлн руб., еще 3,3 трлн руб. придется на внебюджетные источники и регионы (58,7 млрд

руб.). За счет плана правительство собирается выполнять цели из майского указа президента: развитие транспортных коридоров «Запад — Восток» и «Север — Юг», а также повышение уровня экономической связанности в России.

Развитие инфраструктуры — самый дорогой нацпроект, на него приходится четверть общих расходов, составляющих 25,7 трлн руб. до 2024 года. Его курирует вице-премьер Максим Акимов, а ответственным министром назначен глава Минтранса Евгений Дитрих.

Для расчета времени, которое при реализации проектов будет сэкономлено при доставке грузов, нужен показатель средней стоимости перевозимого одним транспортным средством груза. Порядок оценки должен утверждаться Минтрансом и МЭР, но он до сих пор не утвержден. В методике также нужно учитывать «немонетизируемые социально-экономические эффекты» и влияние проектов на территориальное развитие, считает АЦ.

ЧТО ОТВЕЧАЕТ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ

АЦ при правительстве не отметил «потребность» в предоставлении необходимых коэффициентов, а МЭР готово их предоставить, говорится в письме замминистра экономического развития Михаила Расстригина. Оно имеется в распоряжении РБК, пресс-служба министерства также подтвердила содержание дискуссии о методике оценки инфраструктурных объектов. «Запроса по коэффициентам в Минэкономразвития не поступало. Минэкономразвития получило запрос по данным, и они были предоставлены в срок», — сказал РБК дирек-

тор департамента развития секторов экономики министерства Александр Киревнин.

Часть замечаний МЭР уже учло в методике, следует из письма Расстригина, в ней скорректированы прогнозы по зарплатам и процентной ставке по кредитам, которые критиковал АЦ.

Порядок анализа средней стоимости грузов не утвержден, но инициаторы пяти проектов (их список МЭР составил самостоятельно) смогли предоставить данные о ней, на основе которых министерство оценило экономию времени при грузоперевозках. Учет немонетизируемых факторов увеличит риски «усмотренческих решений» при выборе нацпроектов для реализации. При этом методика позволяет оценить влияние проектов на территориальное развитие через анализ эффектов от ускорения перевозок пассажиров и агломерационных эффектов, пишет Расстригин.

КАК БУДУТ ОЦЕНИВАТЬСЯ ПРОЕКТЫ

АЦ разработал свою методику, эта методика ранжирования проектов из инфраструктурного плана в конце января была утверждена на заседании

правительственной комиссии по транспорту. Она предусматривает включение в федеральные проекты инфраструктурного плана двух видов объектов: проекты развития, которые напрямую помогают достижению целей из майского указа, и проекты жизнеобеспечения.

Оценка проводится в два этапа. Сначала при экспресс-анализе проектов объектам проставляются баллы по четырем группам критериев: вклад в достижение целей майского указа, влияние на достижение задач пространственного развития (максимальный балл присваивается объектам, которые вносят наибольший вклад в улучшение транспортной связанности), привлекательность для частных инвесторов, а также проработанность проектной документации и «наличие благоприятных административных условий». Кроме того, на второй этап автоматически проходят проекты дешевле 1,5 млрд руб., соответствующие хотя бы одному критерию, и объекты, для строительства которых не понадобятся средства федерального бюджета.

На втором этапе проекты ранжируются на основе ме-

Учет немонетизируемых факторов увеличит риски «усмотренческих решений» при выборе нацпроектов для реализации

тогда анализа затрат и выгод. При этом учитываются семь видов социально-экономических эффектов, которые определяются через специндикаторы (эффект для инвестиций, транспортного комплекса, связности территорий и т. д.).

Затем Российский фонд прямых инвестиций и ВЭБ должны будут оценить возможность привлечения внебюджетного финансирования, после чего группы объектов ранжируют по соотношению индекса экономических эффектов и величины требуемой государственной поддержки. На основе этого и принимается решение о финансировании проектов. При этом не будут конкурировать между собой объекты разных видов транспорта (например, железнодорожный

и авиационный). Мероприятия плана могут корректироваться по ходу их исполнения.

КАК ЭТО СКАЖЕТСЯ НА ПЛАНЕ

«Правительство разрабатывает методику оценки эффективности проектов инфраструктурного плана; пока консенсус не достигнут. На финансирование и текущую работу это влиять не будет», — сказал РБК федеральный чиновник. Методику решили доработать в начале февраля, уточнил он, заниматься этим будут Минтранс и Минэкономразвития. Власти хотят создать единый стандарт оценки социально-экономических эффектов — сейчас все оценивают их по-разному, отметил еще один федеральный чиновник. ■



ГАЗПРОМБАНК

до **8,3%**

Годовых доходность по вкладу

УВЕЛИЧИВАЕМ ПРОЦЕНТ УСПЕХА

ВКЛАД «ВАШ УСПЕХ»

8-800-100-07-01 | gazprombank.ru
*0701 | для абонентов МТС, Билайн, МегаФон, Теле2, Мотив



Вклад «Газпромбанк – Ваш успех». Срок приема вклада: с 19.02.2019 по 31.05.2019. Проценты по вкладу выплачиваются ежемесячно и присоединяются к сумме вклада. Процентная ставка по вкладу: 7,4 % годовых – на срок 367 дней, 7,45 % годовых – на срок 548 дней, 7,45 % годовых – на срок 1095 дней. Доходность по вкладу с учетом капитализации процентов: 7,65 % годовых – на срок 367 дней, 7,84 % годовых – на срок 548 дней, 8,31 % годовых – на срок 1095 дней. Валюта вклада: российские рубли. Вклады в пользу третьих лиц не принимаются. Минимальная сумма вклада: 300 тыс. руб. Внесение денежных средств: наличными или переводом со счета в рамках одного подразделения Банка ГПБ (АО). Дополнительные взносы и расходные операции не осуществляются. При досрочном востребовании вклада осуществляется перерасчет ранее начисленных и капитализированных процентов, проценты начисляются и выплачиваются за фактический срок хранения вклада из расчета процентной ставки по вкладу «До востребования». Возврат вклада осуществляется наличными или переводом на счет, открытый в том же подразделении Банка ГПБ (АО). Пролонгация не предусмотрена. Подробная информация – на сайте www.gazprombank.ru и по тел. 8-800-100-07-01. Банк ГПБ (АО). Генеральная лицензия Банка России № 354. Информация приведена на 19.02.2019 и не является офертой. Реклама.

Экономика

КАК ОКАЗАЛИСЬ СОРВАНЫ ПОСТАВКИ С-400 В КИТАЙ

Ракеты «Триумф» не смогли пересечь Ла-Манш

ИННА СИДОРКОВА,
ПЕТР КАНАЕВ

Глава «Ростеха» Сергей Чемезов заявил, что попавшие в шторм ракеты для комплекса С-400, поставлявшиеся морским путем в Китай, пришлось ликвидировать. РБК выяснил обстоятельства этого форс-мажорного происшествия.

18 февраля на проходящей в Абу-Даби военной выставке IDEX глава «Ростеха» Сергей Чемезов сообщил, что Россия, реализуя в рамках подписанного контракта с Китаем поставку ракет для зенитного комплекса С-400, столкнулась с форс-мажорными обстоятельствами. «К сожалению, произошла авария. Судно, которое везло эти ракеты, попало в шторм, и были вынуждены все эти ракеты уничтожить», — рассказал он.

Китай был первым зарубежным заказчиком российских зенитных ракетных систем С-400.

КАК РАКЕТЫ ПОПАЛИ В ШТОРМ

В конце декабря 2017 года из порта Усть-Луга в Ленинградской области в Китай направилось судно с комплектами для зенитного ракетного комплекса С-400 «Триумф». В районе пролива Ла-Манш оно попало в сильный шторм. Соглас-

но данным портала Wind Alert, ухудшение погоды в проливе метеорологи зафиксировали 27 декабря. Шторм продолжался несколько дней, высота волн составляла до 4 м. В результате груз был деформирован, и капитан принял решение вернуться. В Федеральной службе по военно-техническому сотрудничеству (ФСВТС) сообщили о нештатной ситуации на судне из-за шторма, но заявляли, что повреждения могло получить только «вспомогательное имущество».

Среди транспортируемого оборудования были многофункциональная радиолокационная станция (РЛС) и зенитные управляемые ракеты, рассказывал РБК ранее источник в Минобороны и подтверждал источник в «Рособоронэкспорте»: «На судне была РЛС, несколько десятков зенитных управляемых ракет и запчасти: платы, ячейки, блоки». По словам одного из источников, общая стоимость перевозимого груза составляла около 1,3 млрд руб. Другой источник РБК, знакомый с процессом подготовки и исполнения контракта, эту цифру подтвердил.

КТО ПЕРЕВОЗИЛ С-400 В КИТАЙ

Источник РБК в Минобороны сообщил, что судно, перевозившее оборудование для С-400, принадлежит зарегистрированному в Мурманске судовладельцу. По данным сайта MarineTraffic, отслеживающего маршруты торговых судов, единственное судно судовладельцев из Мурманска, стоявшее в это время на рейде в районе Усть-Луги, это сухогруз «Никифор Бегичев», который вышел из порта 28 декабря и вернулся обратно 11 января. Его оператором

Около
Р1,3

млрд — общая стоимость груза (комплектующих для зенитного ракетного комплекса С-400), по оценке источников РБК

выступает Хатангский морской торговый порт.

Это судно сигналов бедствия в Ла-Манше не подавало, сообщили РБК в пресс-службе береговой охраны Великобритании. Французская береговая охрана не ответила на запрос РБК. Получить комментарии от владельца судна не удалось.

Поставка комплексов С-400 в Китай была организована через «Рособоронэкспорт». Договор на изготовление и поставку комплексов «Рособоронэкспорт» заключил с «Алмаз-Антеем» как с холдинговой компанией, сказал источник РБК в военно-промышленном комплексе. «Алмаз-Антей», в свою очередь, подписал контракт с заводом «Факел», а «Факел» подписал соглашение с московским машиностроительным заводом «Авангард», который выступил изготовителем. «В контракте прописано не только изготовление изделий, но и отгрузка», — отмечает источник РБК. — А в договорах с заводом-изготовителем было записано, что упаковка должна соответствовать требованиям стандарта, обеспечивающего возможность перевозки всеми видами транспорта.

Источник РБК в военно-промышленном комплексе говорит, что при креплении ракет при морских перевозках предусмотрена технология с использованием металлического основания, бруса, тросов и замков; эта технология передается капитану судна. По данным источника РБК, ракеты для С-400 на судне были погружены в два яруса. «Погрузка в два яруса технике безопасности не противоречит. Нижняя и верхняя упаковки должны были быть снабжены тросами, пропущенными через кронштейны самой упа-

ковки в узлы трюма. Предварительный визуальный анализ показывал, что груз был перекрыт техническими лентами», — утверждает источник РБК, добавив, что при шторме ракеты в контейнерах «перемещались».

Другой собеседник РБК, знакомый с ходом расследования, отметил, что «там были фалы (страховочные канаты. — РБК), на которых написано: грузоподъемность — 2,5 т».

Собеседник РБК в «Рособоронэкспорте» утверждает, что «закреплено все было очень хорошо». «Ничего сдвинуться с места не могло. Дело было не в этом. Перевозимое оборудование просто залило морской водой — в том числе ракеты и РЛС», — сказал он.

По словам Сергея Чемезова, сейчас в России изготавливаются новые ракеты, которые будут отправлены Китаю. ■

При участии Кирилла Сироткина

Китай был первым зарубежным заказчиком российских зенитных ракетных систем С-400

ЧТО ТАКОЕ С-400

Зенитная ракетная система С-400 «Триумф» впервые была поставлена на боевое дежурство в 2007 году. Базовый состав С-400 включает в себя пункт боевого управления, многофункциональную радиолокационную станцию (РЛС), пусковые установки, всевысотную РЛС, зенитные ракеты и ракету сверхбольшой дальности, а также передвижную вышку для антенного поста.

О поставке зенитно-ракетных комплексов С-400 «Триумф» Россия и Китай договорились около четырех лет назад. В конце 2017 года началась реализация контракта, который источники «Ведомостей» оценивали в сумму около \$3 млрд.

РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

И.о. главного редактора: Игорь Игоревич Тросников
Руководитель дизайн-департамента: Евгения Дацко
Ведущий дизайнер газеты: Анатолий Гращенко
Выпуск: Игорь Климов
Руководитель фотослужбы: Алексей Зотов
Фоторедактор: Александра Николаева
Верстка: Константин Кузниченко
Корректура: Марина Колчак
Продюсерский центр: Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

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

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

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

Учредитель газет: ООО «БизнесПресс»

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

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

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

Корпоративный коммерческий директор: Людмила Гурей

Коммерческий директор издательского дома «РБК»: Анна Брук
Директор по корпоративным продажам LifeStyle: Ольга Ковгунова
Директор по рекламе сегмента авто: Мария Железнова
Директор по маркетингу: Андрей Сикорский
Директор по распространению: Анатолий Новгородов
Директор по производству: Надежда Фомина

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

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

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1
Заказ № 0390
Тираж: 80 000
Номер подписан в печать в 22.00

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

Свободная цена

Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

Дизайн Свят Вишняков, Настя Вишнякова
vishvish.design

Pro:

PRO.RBC.RU

Ретейл

→ 12

Свое дело

→ 14

БИЗНЕС

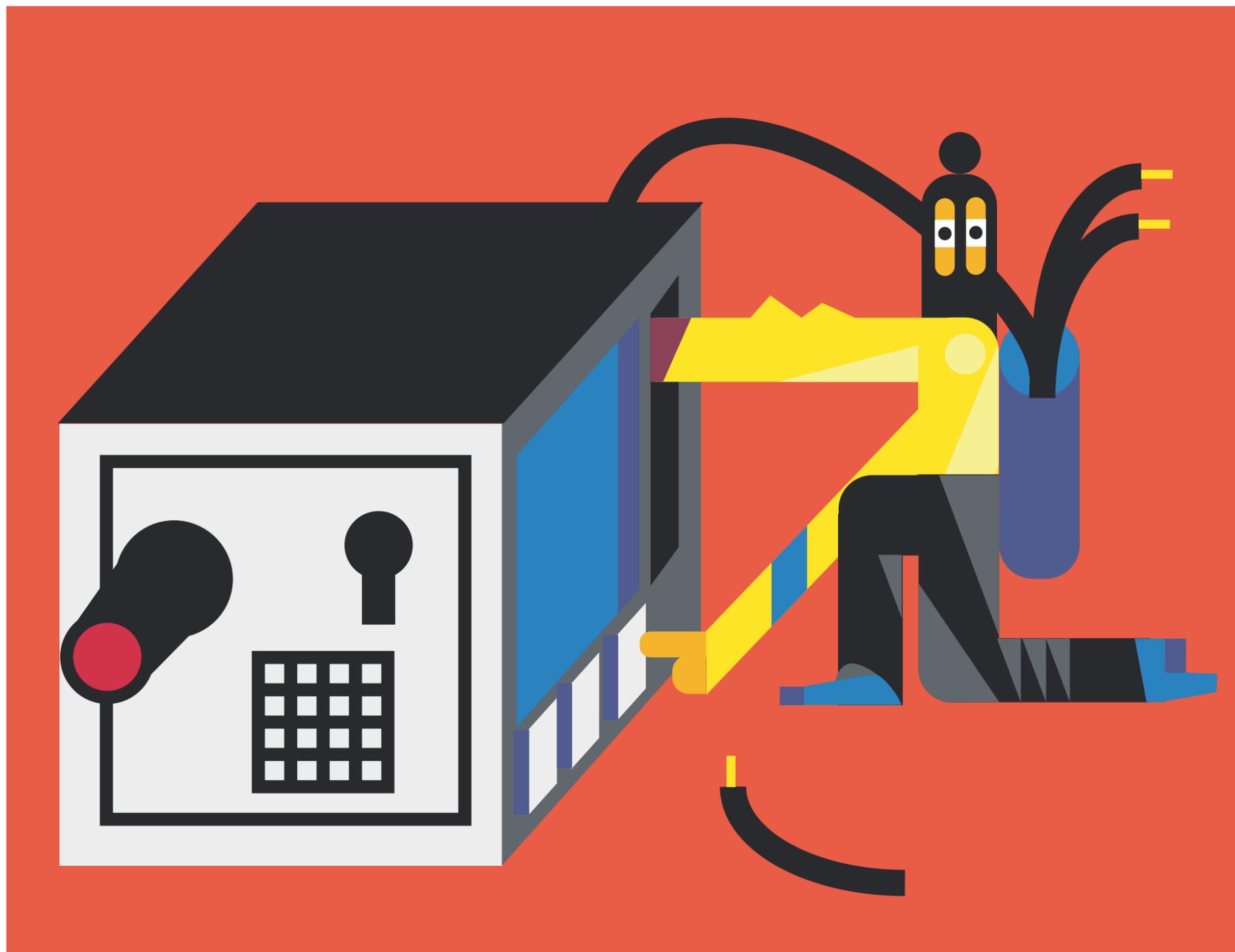
Зачем «Пятерочка» занялась доставкой продуктов на дом

Как москвичи сделали популярное на Западе метеоприложение

GROUP-IB ОЦЕНИЛА ГОТОВНОСТЬ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА К ХАКЕРСКИМ АТАКАМ

Банки демонстрируют киберхалатность

По оценкам КИБЕРКРИМИНАЛИСТОВ Group-IB, 74% **РОССИЙСКИХ БАНКОВ** не готовы противостоять хакерским атакам. Банки не согласны с таким выводом: они постоянно улучшают свои системы, хотя и **ПРЕСТУПНИКИ** совершенствуют методы атак.



ИТ

← 9

АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА,
ЕВГЕНИЯ ЧЕРНЫШОВА

74% банков оказались не готовы к нападению кибермошенников. К такому выводу пришли эксперты-киберкриминалисты компании Group-IB (занимается реагированием на инциденты информационной безопасности, является партнером Interpol и Europol). Выводы приводятся в сообщении Group-IB, поступившем в РБК. У 29% финорганизаций были обнаружены активные заражения вредоносными программами, а в 52% случаев выявлены следы совершения атак в прошлом.

Почему банки оказались, по мнению экспертов, наиболее уязвимой мишенью для хакеров и как они борются с атаками, разбирался РБК.

ОСНОВНЫЕ МИШЕНИ
ХАКЕРОВ

Порядка 70% хакерской активности в 2018 году пришлось на банковский сектор. Остальные 30% — в основном на компании топливно-энергетического комплекса и промышленные предприятия, отметил представитель Group-IB, но показатели для каждой отрасли не уточнил.

По словам руководителя лаборатории компьютерной криминалистики Group-IB Валерия Баулина, атакованными оказались финансовые организации разных категорий. «Однако по нашему опыту банки из топ-10 гораздо лучше защищены, чем мелкие банки, в том числе потому, что они чаще встречались с киберинцидентами», — отметил Баулин.

Более уязвимыми считает небольшие банки и директор центра мониторинга и реагирования на кибератаки Solar JSOC компании «Ростелеком-Solar» Владимир Дрюков. «Инфраструктура небольших банков при всей своей компактности достаточно редко управляется централизованно, поэтому длительность устранения сбоя существенно выше, чем при схожем охвате в крупной банке», — отметил он, добавив, что небольшой состав подразделения информационной безопасности также не позволяет оперативно реагировать на атаки.

В октябре прошлого года Group-IB оценила ущерб российской финансовой сфере от атак киберпреступников за второе полугодие 2017-го и первое полугодие 2018 года в 2,96 млрд руб. ЦБ привел более скромные цифры: за восемь месяцев 2018 года (последний доступный период) ущерб составил 76,49 млн руб. Хотя годом ранее сумма хищений превышала 1 млрд руб. В течение прошлого года эксперты зафиксировали несколько масштабных атак на банки. В конце 2018 года злоумышленники атаковали более 50 российских банков, разослали фишинговые письма, замаскированные под офици-

альные сообщения ЦБ. При попытке распаковать приложение к письму файл пользователь загружал на свой компьютер вредоносное программное обеспечение.

Ключевыми способами проникновения злоумышленников в инфраструктуру остаются фишинг и социальная инженерия, то есть человеческий фактор, считает Владимир Дрюков. «Устойчивость к таким атакам никак не связана с размерами банка, а напрямую зависит от культуры повышения осведомленности в организации. Хотя стоит отметить, что большая техническая оснащенность крупных банков позволяет эффективнее выявлять атаки на более поздних стадиях и противодействовать им», — пояснил он.

БАНКИ НЕ ГОТОВЫ
К АТАКАМ

По мнению Group-IB, большинство финансовых организаций, ставших жертвами хакерских атак, не имело плана реагирования на них, не могло в сжатые сроки мобилизовать работу профильных подразделений, организационно и технически противостоять действиям атакующих. Эксперты отметили низкий уровень подготовки персонала: в 70% организаций профильные навыки по поиску следов заражения и несанкционированной активности в Сети отсутствуют или недостаточны. Столько же не имеют четких процедур по самостоятельному выявлению вредоносного ПО, а в 60% пострадавших банков не способны централизованно и оперативно сменить пароли.

Халатность сотрудников еще одна причина уязвимости банков. Не менее 17% компаний, которые среагировали на инцидент, подверглись повторной атаке в течение года после последнего заражения. «В подавляющем большинстве случаев это стало следствием неисполнения рекомендаций по устранению последствий киберинцидента», — отмечается в сообщении Group-IB. — Кроме того, в течение 2018 года у 29% организаций финансового сектора были обнаружены активные заражения, о существовании которых

“ В течение прошлого года эксперты зафиксировали несколько масштабных атак на банки. В конце 2018 года злоумышленники атаковали более 50 российских банков, разослали фишинговые письма, замаскированные под официальные сообщения ЦБ

внутренняя служба информационной безопасности ранее не подозревала».

Впрочем, ведущий антивирусный эксперт «Лаборатории Касперского» Сергей Голованов считает, что российские банки «довольно хорошо» защищены от кибератак. «Исследование 2018 года показало, что в 84% финансовых организаций описаны политики безопасности и 69% уверены в компетенции своих ИТ-специалистов», — отметил он. По его словам, большое количество банков, участвующих в опросе (42%), видят опасность в атаках не на них самих, а на их клиентов, например, с помощью фишинга и социальной инженерии.

КРУПНЕЙШИЕ БАНКИ
НЕ СОГЛАСНЫ

В Сбербанке считают, что банковская отрасль «лучше готова к кибератакам по сравнению с большинством других российских отраслей», сообщил представитель этого банка. Он напомнил, что крупнейшие игроки российского рынка активно инвестируют в кибербезопасность. «Наибольший риск для клиентов банков мы видим в появлении новых способов социальной инженерии. SOC Сбербанка (центр реагирования на киберинциденты. — РБК) ежедневно фиксирует вредоносные и фишинговые рассылки. За 2018 год зафиксировано более 600 тыс. электронных писем, содержащих фишинг и вредоносные вложения. В среднем в 2018 году Сбербанк фиксировал 1-2 DDoS-атаки на свои системы каждую неделю. Всего за 2018 год отражено 96 DDoS-атак, около 20 из них — это атаки высокой мощности», — отметил он.

Представитель Промсвязьбанка также считает, что крупные и средние банки достаточно хорошо подготовлены к отражению кибератак и имеют хорошо организованную систему обеспечения информбезопасности. Активность кибермошенников остается стабильно высокой, уверен директор департамента информационной безопасности Московского кредитного банка Вячеслав Касимов.

70%

хакерской активности в 2018 году пришлось на банковский сектор

₽2,9

млрд
составили убытки российской финансовой сферы от атак киберпреступников с июля 2017 года по июнь 2018-го

₽132

млн
средний ущерб от одной успешной кибератаки

Источник: Group-IB

По его словам, основная цель хакеров — это платежные системы и шлюзы, в которых обрабатываются платежи. «Достаточно создания одной нелегитимной транзакции, чтобы обеспечить огромные потери для кредитной организации, именно поэтому мы тратим большое количество усилий, чтобы сохранять деньги как клиентов, так и наши», — добавил Касимов.

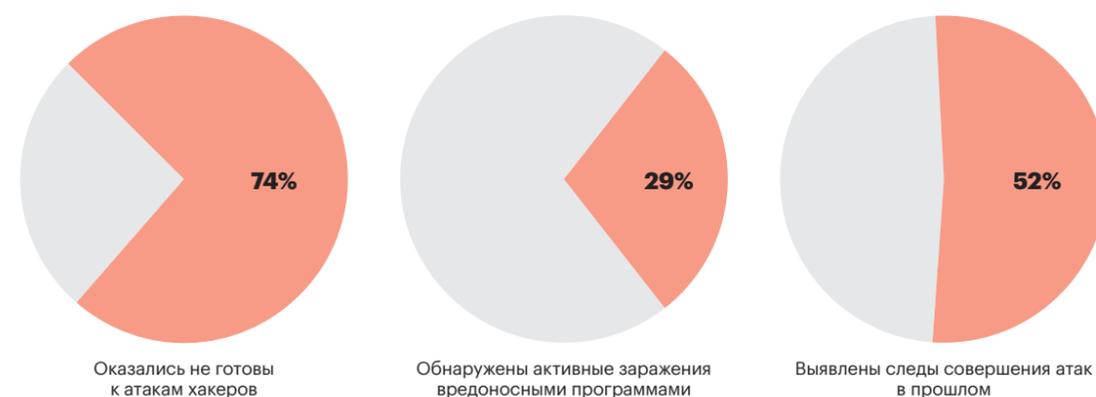
Директор департамента информационной безопасности банка «Открытие» Владимир Журавлев отметил, что чаще всего киберпреступники проводят целевые атаки с использованием рассылок вредоносного программного обеспечения.

Начальник управления по обеспечению информационной безопасности банка ВТБ Сергей Пазизин сообщил, что наибольшую угрозу для банков представляют целевые атаки, при проведении которых злоумышленники собирают информацию о системах защиты банка, создают специальные инструменты для их взлома и ищут сообщников внутри персонала. «В этих условиях риски взлома имеют даже при наличии высокоорганизованной и технически оснащенной системы защиты», — подчеркнул он.

Аналитик группы компаний InfoWatch Сергей Хайрук указал, что банковская сфера в России традиционно считается лидером в части применения технологий информационной безопасности. «Банки, как никто другой, понимают ценность хранимой и обрабатываемой информации, готовы инвестировать в технические средства защиты и внедрение лучших организационных практик», — сказал он. Хайрук не согласен с тезисом, что банки слабо защищены, однако отметил, что «вектор угроз и атаки постоянно эволюционируют, поэтому эффективность существующих систем надо повышать постоянно». ■

Устойчивость банков к кибератакам в 2018 году

Доля финорганизаций с выявленными проблемами



Источник: Group-IB

Мнение

Как решить проблему эквайринга без запретов



ВИКТОР
ДОСТОВ,

председатель
Ассоциации
электронных
денег и денежных
переводов

Законодательное ограничение банковских комиссий лишь переложит издержки на потребителей. Ситуация изменится, если банки почувствуют конкуренцию со стороны других платежных систем.

В дискуссию о слишком высоком (до 3%) квазианалоге на розничных торговцев в виде комиссии по карточным платежам, начавшуюся после выступления Владимира Путина на форуме «Деловой России», быстро втянулись банкиры. Президент банка «ФК Открытие» Михаил Задорнов опроверг данные о 3%, и действительно, крупные и средние ретейлеры платят в разы меньше. А глава Сбербанка Герман Греф сослался на дотирование банками платежной инфраструктуры в торговых точках. При всей уместности этих аргументов обычному гражданину непонятно, зачем банки берут три или даже один процент от платежа за то, чтобы поменять местами несколько байтов на паре банковских серверов.

Однако вопрос на самом деле гораздо более сложен. Точнее, вопросов два — во-первых, никто не знает, какими должны быть справедливые комиссии и, во-вторых, как их технически установить. Первый заключает в себе мно-

жество развилочек — во сколько и кому приходится инфраструктура приема платежей, все эти серверы, каналы, хранилища данных, карты, терминалы на торговых точках, гарантии по взаиморасчетам, договорная работа, комплаенс, процессинг НСПК и так далее. На него мог бы ответить свободный рынок, но банковский рынок никогда таковым не был. На второй есть простой, понятный и абсолютно не работающий ответ — принудительное установление комиссий.

ПЕРЕМЕЩЕНИЕ УЩЕРБА

Историю такого регулирования можно изучать на недавнем примере США. В 2011 году там была принята так называемая поправка Дурбина к знаменитому закону Додда — Франка, который должен был изменить правила работы финансового и банковского бизнеса и не допустить нового кризиса.

Поправка принудительно ограничила размер межбанковской комиссии в США до 21 цента плюс 0,05% от размера платежа (в среднем это на 37,5% меньше, чем по старым правилам). Итог? По данным исследования Федерального резервного банка Ричмонда, 57,6% магазинов вообще не почувствовали никакой разницы, расходы на прием карт снизились только у 11,1%. А у 31,3% продавцов и вовсе возросли, поскольку максимальная ставка была выражена в абсолютных цифрах, а не относительных. Одним словом, треть магазинов стала платить больше, а не меньше.

“ В Юго-Восточной Азии и на Ближнем Востоке некарточные платежи по числу транзакций скоро обойдут карточные. В такой ситуации и традиционные платежные системы будут вынуждены быстро развиваться или погибнуть.

Неудивительно, что конечные потребители в целом скорее проиграли. Только 10,9% продавцов цены снизили, а 12,4% их даже повысили.

Выпадающие доходы банков тоже были компенсированы за счет клиентов: количество счетов с бесплатным обслуживанием за три года после принятия поправки сократилось примерно на 30%, обслуживание платных счетов стало дороже. В итоге наиболее бедные домохозяйства уже не могут позволить себе банковский счет и пользуются услугами микрофинансовых организаций, обналичивают чеки через небанковские организации, то есть платят еще больше. Наконец, были частично свернуты программы поощрений клиентов. Таким образом, поправка Дурбина мало повлияла на суммарные затраты на проведение платежей, просто переложила их частично с магазинов на плечи покупателей — клиентов банков.

БЕЗ КАРТЫ

Запас доходности в нынешних комиссиях, несомненно, есть — диапазон их широк, участники платежной цепочки не бедствуют, за счет комиссий финансируются поощрительные программы от мил до кешбэков. Но убрать этот запас простым регулированием невозможно — мы лишь переложим расходы ретейла на покупателей. Однако есть другой, непростой, но уже понятный путь — создание на рынке платежей реальной конкуренции. Например, с помощью системы быстрых пла-

тежей (СБП), которую сейчас запускает ЦБ. Первоначально она будет использоваться для простых, мгновенных и дешевых переводов между физическими лицами. Но ничего не мешает использовать ее и для платежей в магазинах. СБП не использует карточную инфраструктуру, комиссии в ней изначально ниже, а поэтому она может сильно изменить платежный ландшафт, примерно как Wechat и Alipay изменили его в Китае или iDeal — в Нидерландах. Вместо карт можно использовать более дешевые интерфейсы вроде мобильных приложений или QR-кодов. В Юго-Восточной Азии и на Ближнем Востоке некарточные платежи по числу транзакций скоро обойдут карточные. В такой ситуации и традиционные платежные системы будут вынуждены быстро развиваться или погибнуть.

Лично мне бы хотелось увидеть в России полный европейский пакет поощрения конкуренции в платежах, включая доступ независимых операторов к управлению банковскими счетами, свободный перенос счета из банка в банк по аналогии с переносом сотовых номеров, обязательный маркетплейс со стандартизированными продуктами и многое другое. Работа в этом направлении идет, и хочется надеяться, что регуляторы пойдут сложным и правильным путем, а не очевидным и с виду эффективным путем административного регулирования комиссий.

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

РБКСТИЛЬ

Начните
день
со стилем

Реклама 18+

Ретейл

«Пятерочка» начала тестировать на юго-западе Москвы ПЛАТНУЮ ДОСТАВКУ ПРОДУКТОВ. Для продуктовой розницы собственные интернет-магазины — это пока что возможность «держать руку на пульсе», а не полноценный канал продаж.

«ПЯТЕРОЧКА» ЗАПУСТИЛА СЕРВИС ДОСТАВКИ ПРОДУКТОВ

Магазин «у дома» дошел до квартир

ОЛЬГА ДУБРАВИЦКАЯ,
АЛЕКСАНДРА ПОСЫПКИНА

Партнером сервиса срочной доставки Dostavista, как указано на его сайте, стала розничная сеть «Пятерочка». В обеих компаниях подтвердили факт сотрудничества.

Как уточнили в X5 Retail Group, в которую входит «Пятерочка», эта сеть с середины февраля тестирует экспресс-доставку продуктов из своих 29 универсамов на юго-западе Москвы жителям ближайших районов. Пилотный проект предполагает доставку продуктов из «Пятерочки» в радиусе около 3 км вокруг универсама. Обеспечивать ее будут пешие курьеры, поэтому общий вес заказа ограничен 15 кг.

Стоимость услуги составляет 99 руб. Средний чек в «Пятерочке» в 2018 году равнялся 349,6 руб., указано в материалах X5 Retail Group.

По результатам тестирования «Пятерочка» намерена оценить интерес к такой услуге и «изучить детали органи-

КТО СТАЛ ПАРТНЕРОМ «ПЯТЕРОЧКИ»

Компания Dostavista основана Михаилом Александровским в 2012 году в России и сейчас представлена в 11 странах под локальными брендами. В 2018 году общий товарооборот составил 1,9 млрд руб., компания выполнила больше 4 млн доставок по всему миру.

В сентябре 2018 года Dostavista привлекла \$2 млн от фондов VulcanVC и AddVenture, а также от американского фонда FJ Labs. Годом ранее компания получила \$2,25 млн от VulcanVC и AddVenture, а также \$1,3 млн от бизнес-ангелов.

зации процесса в магазинах сети», сообщил представитель X5 Retail Group. Условия сотрудничества с Dostavista он не раскрыл.

Продажи «Пятерочки», на конец 2018 года насчитывавшей 13,5 тыс. магазинов, достигли 1,197 трлн руб., что составляет 78% всей выручки X5 Retail Group. «Пятерочка» может считаться крупнейшей продовольственной сетью России. Выручка около 13,9 тыс. продовольственных магазинов «Магнита» («у дома» и супермаркетов, без учета «Магнит Косметик») в прошлом году равнялась 1,124 трлн руб.

КАКИМИ БЫВАЮТ МОДЕЛИ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ

Из крупных ретейлеров интернет-магазины уже есть у «Ашана» и «Перекрестка», другого формата X5 Retail Group. Эти ретейлеры сами доставляют товары, стоимость доставки зависит от суммы заказа. Например, у «Перекрестка» доставка становится бесплатной при заказе от 2 тыс. руб. Другие сети, в частности «Лента» и Metro Cash & Carry, работают с сервисами доставки. Первая, согласно информации на сайте ретейлера, работает с Instamart, Golama и iGooods, у второй — более 20 партнеров. «Тем самым мы знакомим со своим ассортиментом широкий круг потребителей, сохраняя фокус собственных ресурсов на профессиональных клиентах», — объяснил представитель Metro.

Развитие продаж продуктов через интернет ограничено высокой стоимостью «последней мили», говорила в интервью РБК гендиректор «Магнита» Ольга Наумова. «Не каждый человек готов заплатить 200 или 300 руб. за доставку пакета с продуктами стоимостью в те же 200 или 300 руб., — поясняла Наумова. — Поэтому по-прежнему ос-

Объем интернет-торговли продуктами в 2018 году составил 49,4 млрд руб.

новной объем [интернет-продаж] обеспечивают большие покупки, тяжелые предметы, но мы все время движемся к снижению себестоимости доставки». По ее мнению, в продовольственной рознице имеет право на существование прежде всего формат click & collect (онлайн-заказ с самовывозом).

Существуют три основные модели развития онлайн-канала продаж — это собственная доставка, click & collect и доставка силами сторонней компании. В последнем случае курьер чаще всего берет товары прямо с полок магазина, напоминает эксперт по ретейлу Bain & Company Александр Бородецкий. Он отмечает, что выбранная «Пятерочкой» модель доставки силами сторонней компании привлекательна для ретейлера в первую очередь тем, что не требует капитальных вложений в инфраструктуру для комплектации



Фото: Андрей Рудаков/Bloomberg

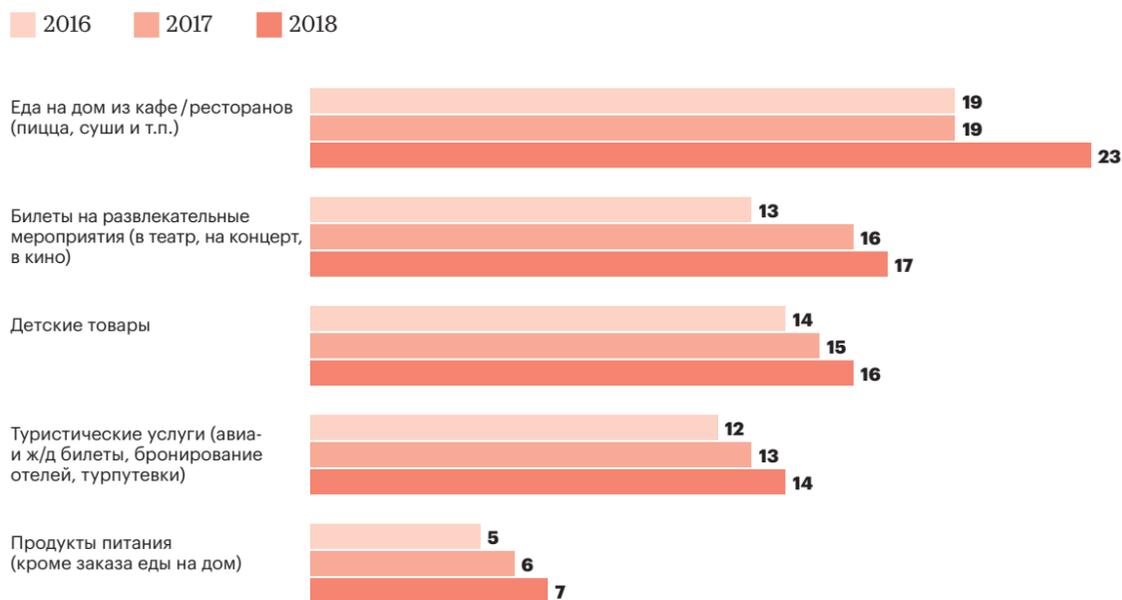
товара и развития компетенций «последней мили», а сотрудничество с сервисом доставки может сгенерировать дополнительный трафик в магазины.

Две другие модели построения онлайн-продаж, объясняет Бородецкий, требуют высоких затрат — как операционных, так и капитальных: в Европе 3–5% маржи по операционной прибыли могут упасть до минус 2–5% при построении инфраструктуры для click & collect и до минус 5–10% при организации собственной доставки за счет затрат на «последнюю милю». В результате многие компании работают в минус в расчете на повышение лояльности и «доли в кошельке» клиентов, а также на повышение прибыльности в будущем, резюмирует эксперт.

Рентабельность всей X5 Retail Group по операционной прибыли за девять ме-

Продажи «Пятерочки», на конец 2018 года насчитывавшей 13,5 тыс. магазинов, достигли 1,197 трлн руб., что составляет 78% всей выручки X5 Retail Group

Что чаще всего покупают в интернете*, % пользователей



* Процент от активных интернет-пользователей (использующих более трех сервисов) старше 16 лет и проживающих в городах с населением от 100 тыс. человек.

Источник: Ipsos Comcon. Исследование OnLife

Авиастроение



саяцев 2018 года равнялась 3,9%. Финансовые результаты за весь прошлый год группа еще не публиковала.

КАКОВЫ ПЕРСПЕКТИВЫ РЫНКА ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ

Объем интернет-торговли продуктами в 2018 году составил 49,4 млрд руб., оценивают аналитики «РБК Исследования рынков». Согласно проведенному ими опросу, доля россиянина, заказывающего на дом товары повседневного спроса, и в частности продукты питания, составила 13,2% от общего числа респондентов. О перспективности этого сегмента, по мнению аналитиков «РБК Исследования рынков», свидетельствуют присутствие еды на маркетплейсах «Беру!» и AliExpress, а также в интернет-магазине Wildberries. По данным интернет-платформы Ozon, самой быстроразвивающейся категорией во втором квартале 2018 года оказались «Продукты питания» — ее рост превысил 200% к аналогичному периоду предыдущего года, а в общей структуре продаж доля этого сегмента достигла 5%.

У онлайн-продаж пищевых продуктов огромный потенциал, соглашается Руслан Гафуров, управляющий партнер сервиса Delivery Club (принадлежит Mail.Ru Group). Сам Delivery Club, несмотря на то что его фокус — доставка готовой еды, продукты также развозит, но пока в небольшом объеме: с некоторых рынков, из кондитерских и специализированных магазинов. Однако, признает Гафуров, пока прибыльную экономику построить сложно.

Та компания, которая построит успешный бизнес в доставке продуктов, может стоить, как два «Яндекса», осталось научиться это делать, заключает Гафуров. ▀

СЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО РОССИЙСКОГО СРЕДНЕМАГИСТРАЛЬНОГО ЛАЙНЕРА ОТЛОЖЕНО ЕЩЕ НА ГОД

Санкции подрезали крылья МС-21

МАРИЯ КОКОРЕВА,
ИННА СИДОРКОВА

Серийный выпуск новейшего российского самолета МС-21, запланированный на конец 2019 года, откладывается на год из-за санкций США. В Объединенной авиастроительной корпорации (производитель МС-21) называют ситуацию «некритичной».

ОТСРОЧКА ИЗ-ЗА САНКЦИЙ

Сроки запуска в серийное производство российского самолета МС-21 передвинуты на год — с конца 2019-го на конец 2020-го — из-за санкций США и необходимости заменить композитные материалы для крыла на российские аналоги. Об этом сообщил глава «Ростеха» Сергей Чемезов в ходе международной оборонной выставки IDEX, которая проходит в Дубае.

«Ростех» недавно стал владельцем 92% Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), структуры которой будут производить МС-21. Чемезов говорил, что госкорпорация готова вложить в проект МС-21 более 50 млрд руб. до 2025 года.

«В связи с тем что американцы остановили поставку композитных материалов (необходимых для создания крыла лайнера. — РБК), мы переходим на свои композитные материалы. Необходимые разработки и российские партнеры, в частности «Росатом», уже есть», — заявил Чемезов.

Глава «Ростеха» отметил, что сейчас завершаются испытания российских аналогов композитов, поэтому срок запуска МС-21 в серийное производство несколько сдвигается — «где-то к концу 2020 года».

Компоненты для крыла МС-21 до последнего времени поставляли американская Hexcel и японская Toya Industries. В начале января 2019 года стало известно, что они прекращают поставки из-за санкций, введенных осенью 2018 года в отношении

АО «Аэрокомпозит», входящего в ОАК, и АО «ОНПП «Технология» имени Ромашина» (структура «Ростеха»). «Коммерсантъ» отмечал, что введение санкций грозит куда более значительной задержкой выпуска самолета в серийное производство — до 2025 года.

Тогда в ОАК заявили, что разработка технологии изготовления композитных конструкций из отечественных материалов ведется с 2014 года вместе с «Росатомом», Всероссийским научно-исследовательским институтом авиационных материалов (ВИАМ), МГУ и частными компаниями. «От использования композитных материалов в конструкции крыла самолета МС-21 никто не отказался и не планирует отказываться», — подчеркивалось в заявлении корпорации. Глава ОАК Юрий Слюсарь рассказывал, что основным технологическим партнером по поставке композитов для МС-21 корпорация видит завод «Росатома» в особой экономической зоне «Алабуга», находящейся в Татарстане.

МС-21 — ближне- и среднемагистральный узкофюзеляжный пассажирский самолет, который создается корпорацией «Иркут» при участии Опытного конструкторского бюро им. А.С. Яковлева (оба входят в состав ОАК). На его разработку и производство правительство в 2019 году выделило 1,58 млрд руб., в 2020 и 2021 годах — 4,11 млрд и 4,81 млрд руб. соответственно. Субсидированию подлежат 90% затрат на реализацию и обслуживание лайнеров МС-21. Правительство также предусмотрело субсидирование 90% затрат изготовителя на уплату процентов по кредитам. При этом аудиторы Счетной палаты в прошлом году отмечали неоднократные изменения технической концепции и срывы сроков, а также резкий рост стоимости

«Твердые заказы на поставку МС-21 заключили «Аэрофлот» (50 самолетов), Red Wings (16 лайнеров) и иркутская «Ираэро» (10 самолетов), а также лизинговые компании «ВЭБ-лизинг», «Сбербанк Лизинг» и «Ильюшин Финанс»

проекта, который они оценили в рекордные 438 млрд руб.

КАК ЭТО ПОВЛИЯЕТ НА КОНТРАКТЫ

Твердые заказы на поставку МС-21 заключили «Аэрофлот» (50 самолетов), Red Wings (16 лайнеров) и иркутская «Ираэро» (10 самолетов), а также лизинговые компании «ВЭБ-лизинг», «Сбербанк Лизинг» и «Ильюшин Финанс». Ожидалось, что поставки начнутся после сертификации самолета в 2019 году. В «Аэрофлоте» и «ВЭБ-лизинге» отказались от комментариев. РБК направил запросы в Red Wings, «Ираэро», «Сбербанк Лизинг» и «Ильюшин Финанс».

В случае переноса сроков поставок МС-21 ОАК могут грозить штрафные санкции, если это было предусмотрено в договорах, сказал РБК заместитель директора АКРА Александр Гушин. По его словам, МС-21 пытается войти в очень конкурентный сегмент узкофюзеляжных воздушных судов. «При этом модели Boeing и Airbus уже эксплуатируются, а МС-21 — до сих пор нет. С этой точки зрения перенос на год — неприятный момент, отставание будет сложно отыгрывать», — предупреждает Гушин.

Однако представитель ОАК назвал перенос запуска серийного производства

МС-21 некритичным. Проведение сертификации самолетов по-прежнему ожидается к 2020 году, а образцы изделий (композитов) для крыла от российских производителей в ходе испытаний показали «хорошие результаты», заявил он РБК. «Внедрение в производство российских композитов не влечет изменений в конструкции крыла, в программе летных испытаний не ожидается существенных изменений», — добавил собеседник.

Американских материалов, уже поставленных структурам ОАК, хватит, по оценкам производителя, на семь МС-21, сказал РБК источник в авиаотрасли. При их замене на российские аналоги, скорее всего, придется сертифицировать только крыло — это много времени не займет, указал он.

Представитель «Ростеха» подтвердил РБК, что результаты испытаний показали, что замена материала не повлечет изменений в конструкции крыла. Финальную стоимость российских композитов в «Ростехе» назвать отказались, уточнив, что поставлена задача сделать материалы коммерчески привлекательнее американских и японских аналогов. Представитель «Росатома» отказался от комментариев. ▀

При участии Светланы Бурмистровой

ПОСЛЕДНИЙ КЛИЕНТ В ЕВРОПЕ

Ирландская авиакомпания CityJet отказалась от эксплуатации российских самолетов Sukhoi Superjet 100, которые, как и МС-21, выпускают структуры ОАК, сообщили «Ведомости» со ссылкой на топ-менеджеров двух лизинговых компаний. Упоминание о самолетах исчезло и из раздела «Флот» на сайте перевозчика.

Позже глава Минпромторга России Денис Мантуров заявил, что эти самолеты могут быть переданы авиакомпании из Словении Adria Airways, которая совершает регулярные рейсы из Любляны и Марибора. По его словам, по этому поводу уже достигнута предварительная договоренность.

Свое дело

КАК МОСКВИЧИ СДЕЛАЛИ ПОПУЛЯРНОЕ НА ЗАПАДЕ МЕТЕОПРИЛОЖЕНИЕ

Деньги на ветре

Три партнера запустили WINDY APP в 2015 году, но монетизировать сумели лишь два года спустя. Сейчас у программы более 5 МЛН ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, в основном с Запада: серферы, рыбаки, фермеры, строители. Недавно проект вступил в партнерство с авиакомпанией S7.



**Windy App
в цифрах**

**\$1,2
млн**

— составила выручка приложения в 2018 году

**\$600
тыс.**

— операционная прибыль в 2018 году

**5
тыс.**

пользователей ежедневно используют чаты внутри приложения

25

человек работают в команде на данный момент

Источник: данные компании

Фото: Владислав Шатило/РБК

КСЕНИЯ МЕЛЬНИКОВА

«Недавно на внутреннем мероприятии акселератора Сбербанка и фонда 500 Startups мы спросили Германа Грефа, до какого размера должен дорасти стартап, чтобы его купил Сбербанк. Греф ответил: «Вы нам, конечно, интересны, но если мы вас приобретем, вы купите себе новые машины и уедете отдыхать. Нам нужно, чтобы вы работали и развивались, поэтому мы любим не покупать, а встраивать стартапы в свою экосистему», — рас-

сказывает 38-летний Михаил Аксельрод, сооснователь Windy App.

В 2015 году он вместе с двумя партнерами — 37-летним Антоном Фроловым и 36-летним Игорем Каменевым — запустил первую версию приложения, которое сообщало пользователям скорость и направление ветра в пункте, где они находятся. Друзья думали, что их детище будет востребовано кайтсерферами, катающимися по волнам с помощью доски и специального воздушного змея. Но уже через несколько

↑ По словам основателей Windy App Антона Фролова (слева) и Михаила Аксельрода, 80% тех, кто скачивает их приложение, — это велосипедисты, рыбаки, яхтсмены, гольфисты и владельцы дронов

месяцев основатели выяснили, что их аудитория гораздо шире: 80% тех, кто скачивает приложение, — это велосипедисты, рыбаки, яхтсмены, гольфисты и даже владельцы дронов.

Однако монетизировать приложение друзья смогли лишь через два года.

ПРОГРАММИСТЫ С ТОРГОВОГО РЫНКА

Михаил Аксельрод и Антон Фролов — программисты со стажем. Оба со студенческих времен работали в группе ИТ-компаний «Ланит».

«В 2002 году нас с Мишей поставили на один проект — разработку системы электронной коммерции, — вспоминает Фролов. — Там мы и подружались». В 2004 году Аксельрод перешел из «Ланита» на должность руководителя проектов в компанию AT Consulting, а позднее основал свой бизнес по внедрению CRM-систем — компанию Navat. Фролов же проработал в «Ланите» еще десять лет и дорос до должности директора разработки компании Treolan (ранее — «Ланит-Дистрибуция»).

«Еще в 2009 году, когда мы задумались о своем бизнесе, мы где-то услышали, что инвестиции не дают тем, кто не торговал на реальном рынке, — смеется Фролов. — Поэтому пробой пера стала именно эта сфера». Знакомый Аксельрода тогда запустил производство бюджетной косметики. Он предложил приятелям продавать ее на столичных рынках. Идея понравилась: сегмент дешевых косметических средств, по их мнению, был почти свободен. Друзья наняли продавца и отправили его на Багратионовский рынок. «Помню, как Антон приехал туда на своем BMW и стал выгружать кремы из багажника. Для местных торговцев это было целое представление. Все над нами смеялись», — вспоминает Аксельрод. Спрос на дешевый продукт не оправдал ожиданий. Часть косметики испортилась на морозе, другая — сгорела вместе с магазином, куда они отдали ее на реализацию, нанятый продавец уволился, и друзья бросили эту затею. «Зато это нас сильно объединило», — смеется Аксельрод.

УРАГАННЫЙ РОСТ

В середине 2015 года через общих знакомых Фролов познакомился с Игорем Каменевым, программистом, работавшим в компании Surfingbird. Страстный кайтсерфер Каменев показал ему прототип приложения Windy, который показывал скорость и направление ветра в заданной точке. Идея пришла к Каменеву, когда он катался в Дахабе — популярном у серферов курортном городе в Египте. «Игорь никак не мог угадать, в каких локациях будет ветер, который подходит для катания с кайтом, — рассказывает Фролов. — В итоге решил сделать приложение, которое, основываясь на данных NOAA Global Forecast System (открытая модель прогнозирования, которую поддерживает Национальная метеорологическая служба США. — РБК), могло бы показывать все данные о ветре». Под продолжение разработки Каменев занял у друга 300 тыс. руб. и за несколько месяцев доделал примитивную версию до полноценного приложения для iOS. Благодаря сарафанному радио его стали скачивать по пять-шесть кайтсерфингистов ежедневно.

«Когда Игорь показал мне Windy App, я, несмотря на свою любовь к спорту, отнесся к затее со скепсисом, — признается Фролов. — Мне казалось, что заработать на чисто погодном приложении не получится, нужно создать в нем, например, чат для серфингистов». Аксельрод согласился с Фроловым, и летом 2015 года приятели отказались присоединиться к проекту. Но уже осенью их мнение изменилось вслед за перебившимся ветром: из-за обрушившегося на восточную часть

С октября 2015 года Фролов и Аксельрод вложили в Windy App около \$30 тыс. личных средств. Еще около \$50 тыс. партнеры привлекли от друга-инвестора

Китая тайфуна число скачиваний приложения в течение недели росло на 1–2 тыс. в день. «Поскольку в Windy App люди могли смотреть на карте, куда движется ветер, они стали скачивать его, чтобы обезопасить себя и свои семьи, — рассказывает Аксельрод. — Когда тайфун закончился, цифры скачиваний упали до прежних значений, но мы успели увидеть потенциал приложения».

С октября 2015 года Фролов и Аксельрод вложили в Windy App около \$30 тыс. личных средств. Еще около \$50 тыс. партнеры привлекли от друга-инвестора. Параллельно они отправляли заявки в зарубежные акселераторы. В начале 2016 года предприниматели попытались попасть в финский Startup Sauna. «Мы даже прошли в финал, — говорит Аксельрод. — Но в итоге нас так и не взяли: сказали, что у приложения слишком мало скачиваний (тогда было около 100 тыс.) и нет модели монетизации». Но летом того же года партнеры попали в португальский Fabrica de Startups. «Если бы не этот акселератор, у нас бы ничего не вышло, — уверен Аксельрод. — Там мы познакомимся с немецкими предпринимателями, которые рассказали, как тщетно пытались привлечь деньги с помощью краудфандинга. Мы на спор решили: а мы сумеем!»

ДЕНЬГИ ЗА «ВСЕ БУДЕТ»

Вернувшись из Португалии, партнеры запустили краудфандинговую кампанию

на американской платформе Indiegogo. За \$5 они обещали будущим спонсорам один про-аккаунт с бессрочной подпиской, за \$10 — три таких аккаунта. В общей сложности партнеры хотели собрать \$10 тыс. «В описании проекта мы говорили, что пока про-аккаунтов нет, но все обязательно будет, — смеется Аксельрод. — На самом деле мы тогда даже не придумали до конца, каким будет платный контент».

За два месяца кампании приятели собрали \$12 тыс., после чего решили повысить стоимость обещанного бессрочного про-аккаунта вдвое — до \$10. Активность спонсоров не изменилась. К окончанию кампании они набрали около \$30 тыс. Эти деньги приятели потратили на доработку приложения и внедрение в него локальных чатов.

Осенью 2016 года, когда Startup Sauna объявил о втором наборе, предприниматели решили подать заявку вновь. Организаторы акселератора, удивленные успехом краудфандинговой кампании, пригласили приятелей в Хельсинки. «Началась огненная программа: нам объясняли, в чем наша ценность и как ее доносить до аудитории», — говорит Фролов.

В конце 2016 года партнеры запустили продажи бессрочной подписки на про-аккаунты по \$10 (позже цену повысили до \$20). В платную версию на старте входила только возможность настраивать под себя цвет ветра в прогнозной анимации. Первые деньги модель бессрочной подписки принесла в начале 2017 года. Покупали ее, как и сегодня, в основном жители США и Европы.

Доработать платную версию удалось только к концу 2018 года. Прогнозы, которые показывает Windy App Pro, стали более точными — теперь проект закупает данные у Европейского центра средне-срочных прогнозов погоды, а также бесплатно берет еще в нескольких источниках.

ПОГОДА ПО ПОДПИСКЕ

За весь 2017 год, зарабатывая только на бессрочных доступах в про-аккаунты, партнеры выручили около \$200 тыс. В конце года Каменев продал большую часть своей доли Фролову и Аксельроду, оставив себе лишь 9% (сумму сделки партнеры не раскрывают). С тех пор у Windy App два мажоритарных акционера (Фролов и Аксельрод) и два миноритария (Каменев и инвестор, вложивший \$50 тыс. на старте). «Игорю нравится заниматься проектами на ранней стадии, а растущий Windy App ему наскучил, — объясняет Аксельрод. — Поэтому мы договорились, что продолжим развивать компанию сами». Каменев тем временем занялся развитием нового приложения-трекера для парашютистов.

В начале 2018-го Фролов и Аксельрод начали тестировать более традиционные модели месячной и годовой подписки. Поначалу они долго не могли определить оптимальную цену: порой пользователи покупали бессрочный доступ, потому что это было выгоднее годовой подписки. «Потом мы научились делать так называемые A/B-тесты: предлагали 10% аудитории одну цену, 10% — другую, затем сравнивали и масштабировали тот вариант, который пользуется большим спросом при более высокой цене».

Летом прошлого года им наконец удалось запустить месячную и годовую подписку. Первая стоила \$15, вторая — \$40, за бессрочный доступ партнеры стали брать \$120. Но хотя цены выросли, общее число скачиваний до конца 2018 года достигло 5 млн, ведь теперь приложение показывало на карте более 30 различных параметров. Выручка Windy App за год составила \$1,2 млн, операционная прибыль — около \$600 тыс. Подключают платные аккаунты сегодня, по данным компании, около 1–2% всех пользователей. 70% всех подписок приходится на годовую подписку. ■

90%

всех скачиваний приложения Windy App в 2018 году пришлись на зарубежных пользователей

Взгляд со стороны

МАКСИМ ШАВРЫГИН,
инвестиционный менеджер
iTech Capital

«Основатели Windy App смогли создать полезный продукт для специфической ниши — любителей экстремальных видов спорта, которые сильно зависят от погодных условий. Поскольку целевая аудитория представляет из себя сплоченное комьюнити, приложение смогло быстро завоевать популярность с помощью сарафанного радио. Компания имеет хорошие перспективы, поскольку смогла создать вокруг себя базу лояльных

и готовых платить за сервис клиентов.

Дальнейший рост связан с возможностью повысить средний чек с этой базы, чего можно добиться, продавая новые сервисы. Кроме того, можно расширять существующую клиентскую базу, повышая полезность приложения для новых групп клиентов. Не стоит забывать и про дальнейшее развитие комьюнити, которое дает сетевой эффект и помогает защититься от конкурентов. Риски потери текущего уровня популярности минимальны, поскольку приложение имеет хорошую базу лояльных клиентов, которым

оно необходимо. Однако для дальнейшего кратного роста выручки основателям потребуются приложить немало усилий и креативности».

ДМИТРИЙ КАЛАЕВ,
директор акселератора ФРИИ

«Далеко не каждому стартапу удается выйти на прибыльную работу в такой узкой нише. Команде Windy это удалось. Единственная проблема Windy App — это узкая ниша. Их аудитория — люди среднего достатка, которые готовы платить десятки долларов за подписку. Она не выра-

стет на порядок. Вопрос тут в том, как при таком раскладе Windy App увеличить выручку с нескольких десятков тысяч долларов в месяц до выручки хотя бы в несколько миллионов долларов в месяц. Пока они находятся на уровне малого бизнеса, который кормит самих основателей. Первая тактика — увеличить средний чек на порядок, но это сложно. Вторая — сдвигаться в более массовый сегмент: делать продукт для туристов, а не спортсменов. Тогда надо найти проблему: зачем отдыхающим может быть нужна такая детальная погодная статистика».

Логистика 2019: инвестиции в эффективность

7 марта, Марриотт
Новый Арбат



О чем:

НОВОТРАНС

Партнер

Экспортный потенциал в России имеет все предпосылки роста на спрос логистических услуг. Однако, сегодня специалисты утверждают о недостаточной эффективности порядка работы. Вероятно, что нынешний порядок организации процессов перестает обеспечивать запрос на прозрачную, комбинированную, но в то же время точную доставку заказа с узким временным промежутком. Для того, чтобы экспортные грузы проходили "бесшовный" логистический процесс, необходимы комплексные IT-решения, модернизированные пункты пропуска, мультимодальная логистика, единый мультимодальный транспортный документ, а также развитие цифровой логистики. Каковы главные тренды логистических рынков, в каком направлении развивать свою конкурентную стратегию, какие именно IT-технологии по управлению логистикой и цифровые решения станут наиболее востребованными в 2019 году лидеры рынка обсудят на Ежегодной конференции РБК.

Программа: Ксения Жданович — kjdanovich@rbc.ru, +7 926 357 70 87

Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84

Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

*Айти

2019 год. Реклама. 18+

Цифровая трансформация телеком отрасли: стратегия 2024

23-24 апреля,
ЦВК «Экспоцентр»



Программа:

ЭКСПОЦЕНТР

Со-организатор

23 апреля

**Цифровая трансформация телеком
отрасли: стратегия 2024**

Пленарная сессия

**Развитие телекоммуникационной
инфраструктуры: барьеры
и точки роста**

Сессия

**Цифровая трансформация как
драйвер инвестиционной
привлекательности регионов**

Сессия

24 апреля

**Технологии умного города: новые
возможности для телеком отрасли**

Сессия

Телекоммуникационные стартапы
Road Show

**Будущее телеком отрасли:
поиск новых рынков**

Public Talk

Программа: Дарья Иванникова — d.ivannikova@rbc.ru, +7 903 121 23 11

Подробнее: www.sviaz-expo.ru

*Роуд Шоу, Паблик Ток

2019 год. Реклама. 18+