

## Читаем классиков

Удалось наконец-то прочитать относительно недавно вышедшую книгу А. Мовчана и А. Митрова<sup>1</sup>. Получил большое удовольствие. Однако осилить 600-страничный объем книги было непросто. И очень важно было удерживать логику изложения, понимание связанности и взаимной обусловленности событий. В этой связи сделал для себя небольшой конспект ключевых положений книги. И подумал: может, кому-то этот дайджест тоже сойдет. Читают же сейчас «Войну и мир» в комиксах...

Впрочем, в отличие от комиксов, недосуг было думать о художественных достоинствах изображений, и для фиксации ключевых моментов происходящих событий использовались простые доступные пиктограммы.

Итак, какова логика возникновения и работы «ресурсного проклятия», которую авторы книги проследили на примере самых разных стран и в исторических обстоятельствах самых разных эпох? Картина получилась следующая:

Этап	Событие	Комментарий
1	Рост доходов от ресурса — «проклятия» 	«Не было бы счастья, да несчастье помогло...» В стране обнаруживается ресурс, на который резко возрастает спрос на мировых рынках.
2	Привластные группы укрепляют «проклятыми» доходами свою власть 	«Ну как не порадовать родному человечку...» Доходы от ресурса приоритетно направляются на укрепление власти избранных окол властных кругов.
3	Гипертрофия экономической роли «проклятого ресурса» — разрушение других индустрий 	Как говорилось в «Кин-дза-дза!»: «Скрипач не нужен»... Инвестиции рекой текут в развитие ключевого ресурса, игнорируется все остальное. Кроме задач «безопасности» и охраны этого ресурса.
4	Импорт замещает внутреннее производство 	Зачем напрягаться, когда можно дешевле купить? Денег хватает...
5	Рост неконкурентоспособных индустрий, паразитирующих на ресурсе 	«Всего пять минут в нефтяном бизнесе, а уже такой успех...» Все, что группируется вокруг ресурса-«проклятия», приоритетно получает «зеленый свет».
6	Снижение конкуренции в экономике и политике, рост бюрократии и коррупции 	«Ибо каждая сосиска хочет, чтобы ее считали краковской колбасой...» На фоне роста доходов безудержно растет бюрократический аппарат. И каждому звену важно показать свою значимость...
7	Система распределения ресурса становится главным получателем бенефита 	«А» и «Б» сидели на трубе... Но пробиться к трубе стоит дорого и сопряжено с очень рискованными играми...

<sup>1</sup> Андрей Мовчан, Алексей Митров. Проклятые экономики. М.: АСТ, 2020. 610 с. ISBN 978-5-17-109321-1

8	Рост репрессивного аппарата, потребляющего все больше ресурсов		Нажитое непосильным трудом должно быть надежно защищено...
9	Рост сервильности правосудия		«Закон — это я...» (Цитата от Луи XIV, французского «короля-солнце». Почти точная...)
10	Рост неравенства, минимизация социальных благ		Кто сказал, что бедными сложнее управлять?
11	Стагнация, застой, снижение показателей		Но главное — не то, что в экономике, а что говорит радио...
	<i>Здесь описанные в книге этапы заканчиваются. Но жизнь же продолжается?</i>		К тому же известно, что из всякого положения есть два выхода...
12.a	Рост доходов от «проклятого» ресурса		Продолжается рост доходов. Все возникающие проблемы заливаются деньгами. <i>(Исторически короткий период. До исчезновения ресурса или спроса на него)</i>
12.6			А в длинной перспективе... А он отвечает: «Ах, если б я знал это сам...»

И самое замечательное, что, как показали авторы книги, такая логика развития событий работает как часы, с железной закономерностью, независимо от стран и эпох...

За редчайшими исключениями. Которые стоит изучать отдельно. В том числе и для понимания вопроса о вариантах выхода.

Обращайтесь к первоисточникам.

*P.S. Ответственность за понимание содержания книги и за комментарии, разумеется, несет автор текста. ✨*

*Евгений Емельянов*

## ПРАЗДНУЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию  
«Blackwood»  
с 30-летием!



Компанию  
«SDI Media»  
с 8-летием!

Компанию «Вымпелком» с 28-летием!

# Налоговые риски 2022: что будут проверять и как от этого защититься (часть 1)

## Смена вектора проверок как следствие эффективной цифровизации контроля НДС

Те, кто сталкивался с выездными налоговыми проверками в последние 5 лет, сопровождал их со стороны защиты или участвовал в качестве проверяемого, прекрасно знают, что 95% всех проверок были связаны с выявлением у налогоплательщиков расходов в адрес «недобросовестных контрагентов», выявлением схем оптимизации НДС.

Количество «НДС-ных» проверок и объем доначислений по ним начал снижаться уже в 2019 году. Это стало следствием эффективной работы введенного шесть лет назад в действие АСК-НДС-2. Программа, работающая на принципах bigdata, выявляет «цепочки» и «разрывы» до десятого (а кто-то говорит, что и дальше) колена. Эта эффективная работа и привела к тому, что налогоплательщики в большинстве своем перестали пользоваться услугами «серых схемщиков». Начиная с 2018 года потребителей «бумажного НДС» стало в разы меньше. В 2019 году спрос на эту услугу снизился до минимума.

Уже в текущем году доначислений по «серым» схемам стало гораздо меньше и по количеству налогоплательщиков, которым эти схемы вменяли, и по суммам доначислений. Можно смело сказать, что 2021 год стал последним годом, когда в рамках большинства проводимых выездных проверок налоговый орган мог доначислить НДС и налог на прибыль, выявив «цепочку» и объявив ее выгодоприобретателем проверяемую компанию.

Понятно, что налоговые органы будут и дальше проводить проверочные мероприятия и не снизят планы по доначислениям. Однако вектор проверок поменяется, недоимки инспекторам придется выявлять по другим эпизодам.

Проанализировав практику последних лет, информацию о планах ФНС из открытых и закрытых источников, мы можем сделать достаточно точный прогноз, кто именно и по каким причинам окажется в фокусе внимания контролеров в 2022-м и последующих годах.

## «Портрет» проверяемого налогоплательщика в 2022 году – кому и за что доначислят налоги?

Отметим в первую очередь, что, как это ни удивительно, ожидается рост количества налоговых проверок физических лиц. Первые ласточки (проверки) прилетели уже в этом году: к нам обратилось сразу несколько состоятельных клиентов, которым пришли решения о назначении в отношении них выездных налоговых прове-

рок. Конечно, людям, чей ежемесячный фактический доход не превышает 300-500 тысяч рублей, ждать проверок не стоит. Если же вы фактически зарабатываете десятки и сотни миллионов в год, которые «лежат» на ваших банковских счетах и депозитах, которые вы тратите на покупку недвижимости, машин и прочего имущества, — риск, что на вас обратит внимание инспектор, становится более чем реальным. Впрочем, и представителям «сред-

него класса», получающим серую зарплату, может прийти «письмо счастья». В этом году в тестовом режиме налоговики уже рассылали требования пояснить источник дохода, за счет которого был приобретен, например, автомобиль или квартира, чья стоимость в несколько раз превышает задекларированный в последние три года доход.

В фокус внимания все чаще попадают компании с небольшими (в районе 100 млн руб. в год) оборотами. Налого-

вые органы готовы проверять малый бизнес, если его деятельность, по мнению налоговиков, не прозрачна.

Ожидать проверок стоит компаниям, у которых в составе взаимозависимых лиц есть организации и ИП, применяющие специальные налоговые режимы. Причем в проверку могут попасть как сами «спецрежимники», так и компании на общей системе налогообложения, которые «делят» с упрощенцами (или до 2021 года с плательщиками ЕНВД) выручку либо приобретают у таких компаний работы/услуги, перенося таким образом часть прибыли под низкие налоговые ставки.

Проверка может прийти и в компанию, которая работает в группе компаний, применяющих ОСНО, но при этом манипулирует выручкой, перенося доходы в убыточные компании, или они дробятся таким образом, чтоб соответствовать статусу МСП (малое и среднее предпринимательство) и использовать льготы по страховым взносам.

О дроблении, как об одной из самых актуальных причин проверок, поговорим подробнее чуть ниже.

Большой интерес будут вызывать компании с иностранным участием, у которых есть активные заемные или иные договорные отношения с иностранной материнской компанией. Впрочем, если активные договорные отношения у компании есть и с российским акционером/участником — это тоже может вызвать интерес у налоговиков.

Здесь следует отметить, что налоговые органы активно перекалывают, казалось бы, обычные отношения с материнскими компаниями в дивидендные или инвестицион-



ные. Так в топе споров на эту тему — ситуации с выдачей материнской компанией процентного займа дочерней организации.

Во-первых, если речь идет об «иностранной маме», которая выдала заем, то тут включаются правила тонкой капитализации. При совершении таких сделок компании должны четко контролировать соотношение суммы займа и величины чистых активов компании-заемщика: первая не должна превышать более чем в три раза величину чистых активов, иначе часть процентов придется переqualифицировать в дивиденды и начислить налог. Такие упущения налоговые органы активно ищут и часто обнаруживают, что дает повод вменить достаточно серьезную недоимку.

Во-вторых, обращают на себя внимание процентные займы, выдаваемые материнской компанией «дочке» или, наоборот (и тут резидентство «мамы» уже не играет роли), на чрезмерно длительные сроки и/или не погашаемые в сроки, установленные договором. Такие ситуации инспекторы переqualифицируют. Заем от материнской компании квалифицируют как инвестиционный вклад, а начисленные дочерней компанией проценты, на которые уменьшалась налоговая база (а значит, и сумма налога к уплате), исключают из затрат. Не погашаемый долгое время заем от дочерней компании учредителю

(акционеру) квалифицируют как дивиденды, начисляя на их сумму соответствующий налог.

Также ждать проверок стоит компаниям, которые длительный период показывают незначительную прибыль или убыток при достаточно большой величине выручки. Такие компании налоговые органы будут подозревать в искусственном наращивании расходов, учитываемых при исчислении налога на прибыль или налога по УСН (при применении ставки 15%).

Разумеется, не стоит забывать и о возможных претензиях по НДС. «Смельчаков», использующих «НДС-ные схемы» все меньше, но они есть. Как есть и те, кто просто по тем или иным причинам не уплачивает НДС, в результате чего возникают претензии к совершенно добропорядочным налогоплательщикам, с которых «есть что взять» и которые в «цепочке» оказываются на самом вершине. К сожалению, на месте такого добропорядочного налогоплательщика может оказаться любая компания.

*Продолжение следует.* ✨

*Крупский Андрей, Управляющий партнер компании «Лемчик, Крупский и партнёры», Круглова Людмила, Руководитель практики «Структурный и налоговый консалтинг» компании «Лемчик, Крупский и партнёры»*

## Истории российского бизнеса

# Предпринимательство и власть

14 марта 1893 года Москва провожала в последний путь городского голову Николая Александровича Алексеева, трагически погибшего на 41-м году жизни. Около 200 тысяч человек — более четверти взрослого населения города-миллионника — стояли вдоль всего десятикилометрового пути траурного кортежа. Такого масштабного выражения народной скорби Москва не видела много лет. Кем был для москвичей городской голова и почему его безвременная кончина так потрясла город?

Николай Алексеев, глава городской думы, избравшийся с 1885 года два срока подряд, неизбежно был бы избран и на третий срок, если бы не был смертельно ранен как раз в день перевыборов. По свидетельствам современников, он обладал выдающимся умом, властолюбивым характером «с изрядной долей самодурства», неукротимой энергией и колоссальной силой влияния на людей. Природа наделила его внешностью и задатками лидера: «высокий, громогласный, напористый, богатырского сложения и с быстрыми движениями, весь — быстрота, решимость и энергия», и он мастерски пользовался ими — умел зажигать, вовлекать и под-

чинять своей воле. Свой удивительный дар он в полной мере проявил на посту городского головы: брался за неподъемные, казалось бы, задачи. И доводил их до результата, сколь бы ни велики были препятствия и сколь бы могущественны ни были оппоненты и противники его начинаний. Выручали изобретательность предпринимателя, авторитет в деловых кругах, популярность среди горожан, дар убеждать и искусство политической интриги. Там, где другие видели тупик, Алексеев видел возможность. «Одной из замечательных способностей Алексеева, — вспоминают современники, — было умение быстро применяться ко всякому делу, за которое приходилось браться. По первому взгляду на вопрос он забирался в самую суть и освещал ее так ново, резонно, умно и оригинально, что сразу выяснялись для публики многие темные уголки на изнанке вопроса, до тех пор остававшиеся незамеченными. И ни к какому делу, за которое Алексеев брался, он не относился равнодушно, спуская рукава».

Николай Алексеев принадлежал к старинной и одной из богатейших в России династий купцов и промыш-



ленников. Гимназистом и студентом никогда не был, но получил блестящее домашнее образование: родители не жалели денег на преподавателей из Московского университета. Уроки русской словесности, например, давал ему П.И. Бартенев, видный историк и литературовед. Юноша владел тремя европейскими языками, писал на них стихи, хорошо разбирался в искусстве, любил музыку и был прекрасным пианистом. Уже в зрелые годы он тайне сочинял романсы, о достоинствах которых высоко отзывался сам П.И. Чайковский. Семейным воспитанием были привиты юноше и традиции благотворительности: отец и мать жертвовали крупные суммы на училища и дома милосердия. С 18 лет Николай начал работать у отца на фабрике помощником управляющего, и это стало для него своего рода бизнес-университетом. Будучи совсем юным, он поражал способностями к ведению дел, проявляя незаурядный талант коммерсанта, управленца и финансиста.

Будучи человеком щедро одаренным и безудержно деятельным, Николай Александрович не мог довольствоваться лишь ролью фабриканта. Его талант и энергия искали более широкого поприща. Общественная деятельность Алексеева началась в январе 1877 года, когда 24-летний молодой человек, с глубокими познаниями и опытом в ведении бухгалтерии, был избран казначеем и одним из директоров московского отделения Русского музыкального общества. Тогда же ему была доверена касса Российского общества Красного Креста, где он приобрел опыт работы с финансами крупной благотворительной организации. Одновременно и сам он делал пожертвования на создание госпиталей для раненых в Русско-турецкой войне.

В 26 лет Алексейев — депутат Московского уездного, а затем и губернского земства. В 1880 году становится депутатом Московской думы, одновременно — продолжает работу в обществе Красного Креста, участвует в подготовке Всероссийской художественно-промышленной выставки. Выбранный председателем Московского сиротского суда, в те времена бесполезного и пребывающего в жалком состоянии, Алексейев решительно перетряхивает его, искореняет волокиту и взяточничество, добровольно берет на себя сложную по обязанностям должность первоприсутствующего в сиротском суде, — и суд начинает на деле выполнять те задачи, ради которых был создан.

К 30 годам Алексейев становится во главе правления крупнейшей в России золотоканительной фабрики. Одновременно руководит Суконной мануфактурой в Пушкине, Химическим заводом в Харькове, Даниловской камвольной прядильней в Московской губернии. Мастерски управляя этими предприятиями, Алексейев приумножил родительское состояние. Его талант и успехи как коммерсанта и промышленника в купеческих кругах были на слуху, деловая репутация — безупречна.

В 1885 году в возрасте 33 лет Алексейев был избран председателем Московской думы (городским головой)

и возглавил работу Управы — центрального органа городской исполнительной власти. Он был попечителем нескольких начальных учебных заведений, директором Попечительного комитета в тюрьмах, почетным членом Общества для пособия нуждающимся студентам Московского университета. Корыстные злоупотребления в городских делах разоблачал и пресекал беспощадно, не делая поправок ни на дружбу, ни на родство. Выдающаяся роль Алексеева в сборе пожертвований на

помощь голодающим из-за неурожая 1892 года в восточных губерниях дала начало слухам, что скоро он займет пост министра торговли.

В думе вокруг Алексеева сформировалась группа приверженцев и, по закону поляризации, образовались две группировки, с которыми он вел острую парламентскую борьбу. Первую составляли в основном депутаты из низших сословий, страдавшие многословием, отсутствием деловой хватки и плохим пониманием ответственности перед городом.

Это были любители долго и цветисто порассуждать на собраниях, запутывая себя и других в мелочах и бездарно растрачивая время депутатов. Взяв на вооружение резкий тон, убийственные формулировки и едкий юмор, обрушивая на говорунов всю силу своего авторитета, Алексейев уже в первые годы своего председательства смог искоренить присущую думе болтливость, медлительность и неспособность к решительным действиям. Другая группировка во главе с умным и влиятельным купцом, бывшим руководителем Биржевого комитета Н. Найденовым оказалась более серьезным противником. Во главу угла эти депутаты ставили лоббирование интересов купеческого сословия и личную выгоду. Для Алексеева такая позиция была неприемлема: облеченный властью думского председателя, он всегда действовал как истинный представитель всех москвичей. Сам москвич в седьмом поколении, Николай Алексейев стремился преобразовать город в цивилизованную европейскую столицу. Будучи предпринимателем от Бога, он смотрел на городское управление, как на огромное частное хозяйство, требующее бесконечных практических нововведений и улучшений.

Еще одна линия думских баталий развернулась вокруг курса на привлечение длинных займов для развития города. Чиновникам и большинству депутатов присуща была опасливая осторожность, боязнь крупных расходов, а уж тем более, как в случае со строительством канализации или созданием муниципальных предприятий, расходов рискованных либо вовсе не сулящих прибыли. Но Алексейев своего в конце концов добился, и город стал развиваться за счет займов, которые были успешно погашены в срок. В коммерческих начинаниях, как на частном, так и на общественном поприще, он был настолько удачлив, что впоследствии казалось, что и рисков никаких не было.

Важной частью работы городского головы, в которой также проявился недюжинный талант



Водонапорные башни у Крестовской заставы (не сохранились)

Николая Александровича, была организация среди богатых москвичей сбора пожертвований на городские нужды. Он лично занимался и организацией городского строительства, и сбором необходимых для этого средств. Ему удавалось «выбивать деньги» на огромные суммы с поражающей современников быстротой, причем даже из тех богачей, которые мало интересовались делами города. Опирались ли он на свойственный сословию дух старообрядчества? Играл ли умело на присущем московским купцам бахвальстве? Пользовался ли даром убеждения и высочайшим своим авторитетом? Доподлинно известно лишь, что в делах благотворительности Алексеев всегда показывал личный пример, жертвуя на развитие города значительную часть своего капитала.

Для Москвы Николай Александрович не жалел ни денег, ни сил, ни времени. Первое крупное пожертвование — 71 807 руб. (в переводе на современные деньги около 72 млн руб.) — Алексеев сделал в 1883 году в память об отце. Средства были отданы на строительство двух городских начальных училищ, каждое на 100 детей. В то время бесплатных начальных школ в городе не хватало, и вклад молодого фабриканта и общественника в помощь образованию бедных детей был высоко оценен москвичами. Позже на средства Николая Алексеева были построены еще несколько школ и несколько городских зданий и сооружений. За его счет проводились различные приемы, неизбежные при такой должности. В думе он работал бесплатно, оставляя немалое (12 тыс. руб. в год) жалованье на пособия малооплачиваемым служащим городской управы. Всего Николаем Алексеевым и его супругой было пожертвовано более 2 миллионов рублей. В пересчете на сегодняшние деньги к этому числу следует приписать еще три ноля.

Алексеев не просто добивался крупных пожертвований: он ясно понимал, как и на что тратить собранные средства с максимальной пользой. Он консолидировал воедино инициативы московских благотворителей, направляя их на первоочередные нужды города. А нужды эти знал как никто другой. По воспоминаниям современников, Н.А. Алексеев ходил по городу, имея в нагрудном кармане маленькую книжечку с золотым обрезом, куда записывал все просьбы простых москвичей. *«Бестолкового швырянья деньгами, как своими, так и общественными, терпеть не мог, — писали о нем. — Он не признавал крохотных подачек, которых польза лишь в том одном, что несчастный продолжит на какие-нибудь лишние сутки агонию своего несчастья. Девизом алексеевской филантропии было: так помогать, чтоб человека сразу на ноги поставить, к месту определить и счастье его составить. Словом, все, что на здравый взгляд и практическую сметку Алексеева стоило помощи, получало эту помощь в размерах поистине грандиозных».*

За те годы, что у руля был Николай Алексеев, Московская дума из вялого и мало на что влияющего собрания превратилась в мощную боевую единицу, усилиями которой город развивался такими темпами, которых не



Парламентская библиотека им. П. А. Алексеева на Поклонной горе. Фотография им. А. С. Павлова. Иллюстрация: Илья Репин.

знала ни прежняя, ни последующая его история. И это несмотря на острую парламентскую борьбу, несмотря на все споры и трения между депутатскими группировками. А разгадка в том, что где хитростью, где расчетом на десятки ходов вперед, а где и грубым нажимом председатель ухитрялся проводить свои решения и ставить последнюю точку в споре. Заседания думы он вел виртуозно. Это был *«боевой городской голова, превосходно приспособленный для всяческого рода грызни»* и к тому же *«играл с думою всегда*

*навверняка, зная наизусть все ее карты».* Фактически при Алексееве в думе установилось прикрытое видимостью демократических процедур единоначалие.

Николай Александрович поворачивал хозяйство города на путь развития, независимого от имперской власти. Для этого были нужны собственные источники доходов, поскольку налоговые поступления составляли не более трети бюджета. И городской голова проявил недюжинный талант управленца и предпринимателя в создании таких источников. Это были не только пожертвования: по его инициативе начиная с 1887 года город создавал коммерческие муниципальные предприятия, которые строились на заемные деньги. В 1892 году город выпустил облигационный заем на сумму, примерно равную годовому доходу московской казны (7 млн руб.). В совокупности муниципальные предприятия вышли на прибыль только во второй половине 1890-х годов, после гибели Алексеева, а к 1913 году их вклад в бюджет достиг 55% доходной части.

Одни называли думу 1885-1893 годов *«алексеевской диктатурой»*, другие — *«золотым веком городского самоуправления»*. И те и другие правы — вопрос лишь в том, на чем ставить акценты. В каком-то смысле в думе при Алексееве идея городского самоуправления была реализована с предельной полнотой: дума обрела беспрецедентную власть в решении городских вопросов. Займы, пожертвования, создание доходных предприятий. Финансовая независимость и позволяла думе проводить независимую политику городского развития. Ресурсы центральных властей не привлекались, поддержкой высшей администрации Алексеев в своих начинаниях не пользовался. Для предпринимателя, во многих вопросах стремившегося управлять городом как коммерческим предприятием, это было делом чести. К тому же у городского головы с его независимым нравом отношения с обоими генерал-губернаторами не складывались. Один даже порывался уволить строптивца, но так и не сумел.

Слава об удивительном городском голове гремела повсюду. Как писал современник, *«слова его и поступки обсуждались прессой и обществом даже в таких уголках, которым по отдаленности не было и не могло быть никакого дела до того, как живет Москва».*

*Об Алексееве заговорила даже европейская политическая пресса».*

Что было сделано «алексеевской» думой за время ее работы? Два срока его пребывания на посту городского головы стали переломными для городского бюджета и коммунального хозяйства. В результате за период с 1887 по 1897 год доходы города выросли с 4,7 до 10,8 млн руб., и был ликвидирован бюджетный дефицит в 1,3 млн руб.

Многое из трудов Н.А. Алексеева запечатлено в нынешнем облике столичного центра: по его инициативе построено новое здание Верхних торговых рядов (ныне ГУМ) и здание Городской думы (в советские годы — музей Ленина), возведено здание Купеческого клуба (ныне театр Ленком), построен Исторический музей и завершено строительство Политехнического музея. Его стараниями открыто около 30 городских училищ. При нем были заощены улицы, налажена их уборка и организовано электрическое освещение; на местах свалок устроены скверы и бульвары. В качестве меры борьбы с пожарами было законодательно запрещено возводить или ремонтировать в черте Садового кольца деревянные постройки, и Москва стала постепенно обретать свое каменное обличье. По его инициативе в качестве важной части ликвидации городской антисанитарии к 1888 году все скотобойни были выведены из города, и в Калитниках был сооружен крупнейший в мире скотобойный комплекс (нынешний Микояновский мясокомбинат) с холодильниками, канализацией, водопроводом и железной дорогой для доставки туш. На организованный Алексеевым сбор пожертвований в 1889 году была расширена Преображенская лечебница для душевнобольных; по его инициативе собраны средства и развернуто строительство новой городской психиатрической больницы, носящей ныне его имя. Хлопотами городского головы была выделена земля под строительство Музея изобразительных искусств на Волхонке (ныне ГМИИ им. Пушкина).

При Алексееве закладывалось не только лицо города, но и городская инфраструктура, система жизнеобеспечения горожан. Главными достижениями на этом фронте были строительство нового водопровода и начало устройства городской канализации.

Водопровод в Москве в те времена был, но не отвечал нуждам города. Снабжение водой частных домовладений происходило путем забора воды из колодцев и фонтанов. Не решена была задача подъема воды на этажи «доходных» домов, строительство которых началось в эти годы. Сооружение нового водопровода началось в июне 1890 года и было закончено всего через 2,5 года, — проблема снабжения Москвы питьевой водой была решена. Новый водопровод выглядел настоящим чудом техники — 116 км труб с пожарными кранами через каждые 100 метров, и всем необходимым набором сооружений. Обошелся он со значительным превышением сметы — в 5 883 000 рублей. Разницу покрыл из своего кармана Алексеев; им же было оплачено строительство

Крестовских водонапорных башен. Вода была подведена к каждому дому, объем водоснабжения города вырос в 3 раза. Алексеевский водопровод работает до сих пор и, в отличие от современных труб ЖКХ, не требует ремонта.

Отсутствие канализации было бедой для полуторамиллионного города. Нечистоты собирались в выгребных ямах во дворах, просачивались, загрязняли Москву-реку, почву и воду в питьевых колодцах. Из ям нечистоты вывозились в бочках ассенизационными обозами, которые часто задерживались с прибытием, что вело к переполнению ям. Город задыхался от нечистот и пищевых отходов, антисанитария была вопиющей, смертность от инфекционных болезней зашкаливала. Канализация считалась тогда недостижимой роскошью, которую могли позволить себе только 4 города империи — Варшава, Одесса, Киев и Ялта. Даже Санкт-Петербург был лишен в то время этого блага. Победив в схватке за канализационный займ, Алексеев организовал проектирование грандиозной системы, к работе над которой были привлечены лучшие инженеры страны. Строительные работы по прокладке канализации начались в сентябре 1893 года. А уже 17 июля 1898 года первая ее очередь вступила в строй.

После смерти Николая Александровича многие начатые им и набравшие темп проекты были успешно завершены. А в полной мере результаты его деятельности проявились через 2-3 года после его смерти: вырос бюджет города, появились городские предприятия, ускорились темпы развития всех отраслей городского хозяйства. Но генератор городского развития остановился. Не стало Алексеева — не стало и той думы. Его личность была настолько неординарной, что многие из тех, кого выдвигали на пост нового городского головы, один за другим снимали свои кандидатуры. Все понимали: им не удержать думу на той высоте, до которой поднял ее Николай Александрович Алексеев. Как заметил один из кандидатов, «было страшно становиться на его место, высоко поднятое в общественной молве и представленное на вид, суд и критику всей России».

В наши дни много говорят об «административном ресурсе» в крупном бизнесе как о проклятии, опутавшем страну и сводящем на нет плюсы рыночной конкуренции. История Николая Александровича Алексеева заставляет размышлять о «предпринимательском ресурсе» в государственном

и муниципальном управлении, о столь мало свойственных чиновничеству инициативе и изобретательности. А ведь именно эти дефицитные качества так востребованы в наше время, непредсказуемое, изобилующее крутыми поворотами и ошеломляющими сюрпризами. ✨

В статье использованы воспоминания современников Н.А. Алексеева из разных источников, в т.ч.: Писарькова Л.Ф. Городские реформы в России и Московская дума



Елена Кисель



## Средний чек

Средний чек — один из показателей, определяющих выручку магазина. Наряду с показателями «отдача с квадратного метра», «выработка на сотрудника», «стоимость штуки в чеке» средний чек позволят мерить «температуру» собственного бизнеса и мериться с конкурентами. Растет средний чек при прочих равных — хорошо, падает — плохо.

Исходя из классической формулы

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{А) количество позиций в чеке} * \text{Б) стоимость единицы товара}}{\text{количество чеков}}$$

перед магазином стоит простая задача — увеличить либо количество товара (то есть совершить допродажу) в чеке, либо продать единицу товара подороже.

Все вроде бы просто: надо предложить побольше и подороже. Есть одно ограничение — потребность покупателя не безразмерна. Не надо ему две шапки. И одна шапка за миллион не всем нужна. Поэтому стимулирование роста среднего чека — это искусство ненавязчивого предложения.

### А) Как сделать так, чтобы покупатель купил больше позиций?

1. Напомнить покупателю о том, что ему может понадобиться то, что он сейчас не собирался покупать:
  - сказать об этом устно, если технология продаж в магазине предполагает общение покупателя и продавца. «Возьмите носочки», — говорят кассиры в магазине обуви. «Пирожок с вишней будете?» — говорят кассиры на фудкорте;
  - разместить на витрине, манекене, полке сочетание того, что используется вместе: юбка-блузка-шарф. Особенно это важно в случае, если технология продаж не предполагает общение продавца и покупателя, если товар продает себя сам.
2. Опосредованно на средний чек влияет и широта ассортимента магазина — чем шире ассортимент, тем больше вероятность, что покупатель найдет больше вещей, которые ему понравятся.
3. Понимание типичного паттерна покупки — что с чем покупается за одно посещение — позволяет правильно спланировать ассортимент магазина. В результате, если в магазине ассортимент состоит из часто покупаемого товара, то это благоприятно сказывается на чеке. Хлеб, молоко, овощи... Покупателю удобно совершать регулярные покупки в одном месте, и продавцу выгодно.

### Б) Как сделать так, чтобы покупатель приобретал более дорогой товар?

1. Скидочные акции работают именно на это: старая перечеркнутая высокая цена на ценнике запускает охотничий рефлекс у покупателя: «Если я куплю эту вещь/

продукт с этой скидкой, я выиграю. Я буду молодец!» По меткому замечанию одного из коммерческих директоров, больше всего денег в магазине оставляют те, кто охотится за скидками. Реально ту же самую потребность покупателя можно было бы удовлетворить за меньшие деньги, но азарт делает свое дело.

2. Гуманный способ продать дорогой товар — если более высокая цена обосновывается дополнительными свойствами товара. Более экологичная ткань в одежде, особая выделка кожи, дополнительный функционал в инструментах и т.п. Чем точнее попадают дополнительные свойства в потребность покупателя, тем больше вероятность продать товар по высокой цене.
3. Отдельная категория товаров — это новинки. Тот, кто первым привез новый товар, может позволить поставить высокую цену. Пока конкуренты не заполнили рынок аналогичным продуктом, у первопроходца есть возможность «снять сливки».
4. «Дорога ложка к обеду». Средний чек растет, если товар был привезен и выставлен вовремя. Обувные магазины, например, ведут температурную статистику и ежегодно прогнозируют «первый снег». Тот, кто своевременно в сезон выставил в торговом зале зимние ботинки, получит высокий средний чек. Тот, кто не успел, будет продавать со скидками, а через месяц уже и скидки не помогут. ✨

Любовь Горбунова

### Из записной книжки консультанта

Управляющий: «Наш бизнес похож на подводную лодку. То с одной стороны пробоина, то с другой течь. А мы в полной автономке, нам никто не поможет. И перископ не работает...»

\*\*\*

Финансовый директор после отчета Директора по маркетингу: «Маркетинг — такая сфера, где всегда можно найти позитивные трактовки результатов! Оборот упал, но виден положительный потребительский паттерн поведения...» Директор по маркетингу: «Да-да, нам больше повезло, чем вам, финансистам. У вас если оборот упал, то всё!»

\*\*\*

Директор Е-сом: «Знаете, когда у нас был спад продаж? Когда Россия участвовала в чемпионате по футболу! Люди сидели у телевизора и не хотели идти забирать заказы. Слава богу, это было недолго!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» Главный редактор: Евгений Николаевич Емельянов  
Выпускающий редактор номера: Юлия Капитанчук Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2021 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)