

NEWS DIGEST 11

10

ДАЙДЖЕСТ НОВОСТЕЙ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ И СОТРУДНИКОВ

ПЛОХОЙ ИНВЕСТИКЛИМАТ не дает России подняться в рейтинге конкурентоспособности стран

FITCH назвало рискованной стратегию Альфа-банка в необеспеченном кредитовании

А.ПОНОМАРЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР WEBBANKIR: "К чему приведут попытки ЦБ охладить рынок потребительского кредитования"

"ЭТО СЛОЖНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ СПОР". Что сказал Калви в Басманном суде

ЦБ впервые раскрыл масштаб продаж персональных данных россиян



11 Октября 2019

News digest

EOS Россия

В мире 2

Над мировой экономикой сгущаются тучи. Это происходит, несмотря на низкую безработицу в развитых странах 2

IT. Digital. Интернет. Телеком. Кибербезопасность 2

ЦБ впервые раскрыл масштаб продаж персональных данных россиян 3

Mail.Ru Group и Alipay решили запустить проект с электронными платежами 5

Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда 5

Плохой инвестиционный климат не дает России подняться в рейтинге конкурентоспособности стран. Сохранять позиции стране помогает стабильная макроэкономика 5

Минэк предложил максимальный за пять лет рост налогов на малый бизнес 7

Центробанк готов быстрее смягчать денежно-кредитную политику. Рынок ждет агрессивного снижения ключевой ставки 9

Банковский сектор. МФО. Тренды. Показатели. Риски. Регулирование. 9

Кредиторы обошли долговую нагрузку. Закредитованность граждан скрылась в региональных бюро 9

Андрей Пономарев, генеральный директор Webbankir для Ведомостей: "К чему приведут попытки ЦБ охладить рынок потребительского кредитования" 10

Торг уже не тот: кредиторы юрлиц-банкротов зачастую остаются ни с чем. По мнению экспертов, это может привести к ужесточению выдачи займов бизнесу 12

Новости банков, компаний 13

Fitch назвало рискованной стратегией Альфа-банка в необеспеченном кредитовании. Банк не согласен и продолжит наращивать портфель 13

«Это сложный коммерческий спор». Что сказал Калви в Басманном суде. Бизнесмен изложил свою версию конфликта акционеров банка «Восточный» 14

Интервью 19

Александр Остервальдер — РБК: «Русские боятся выглядеть неудачниками» 19

В мире

Над мировой экономикой сгущаются тучи. Это происходит, несмотря на низкую безработицу в развитых странах

Все больше данных свидетельствуют о замедлении мировой экономики. Активность в производственном секторе снижается на фоне торговой войны США и Китая, и ситуация начинает также ухудшаться в секторе услуг. Но у развитых стран по-прежнему есть поддержка в виде низкой безработицы и высоких потребительских расходов.

Своеобразным поворотным моментом для мировой экономики стало выступление президента США Дональда Трампа на Всемирном экономическом форуме в Давосе в начале 2018 г., когда он предупредил о намерениях использовать пошлины для реализации своей торговой политики, пишет Financial Times (FT). Если мировой ВВП вырос на 3,8% в 2017 г., то затем его рост замедлился. ОЭСР в сентябре ухудшила прогноз на 2019 г. на 0,3 процентного пункта до 2,9%, сославшись на торговые конфликты. «Есть угроза, что мы попадем в порочный круг сокращения торговли, инвестиций и увеличения неопределенности», – заявила тогда главный экономист ОЭСР Лоренс Бун.

2,37 трлн юаней

Ситуация в мировой экономике остается неблагоприятной, признала Кристина Георгиева в первом интервью на должности директора-распорядителя МВФ. Прежний руководитель фонда «Кристин Лагард сказала бы, что крышу нужно чинить, пока еще светит солнце», сказала Георгиева WSJ: «Я прихожу, когда уже появились тучи и начинает идти дождь, поэтому откладывать ремонт крыши уже нельзя».

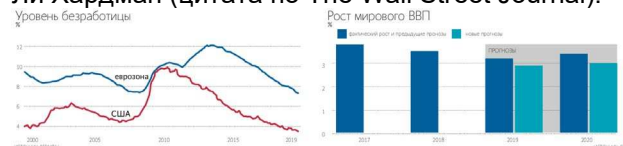
Прежде всего подобные риски наносят удар по производителям. В США активность в производственном секторе в сентябре снизилась до минимума с июня 2009 г., а рассчитываемый ISM индекс деловой активности для сектора услуг составил 52,6 пункта. Хотя значение выше 50 пунктов означает рост активности, этот результат стал худшим с августа 2016 г.

В Германии и других странах активность в производственном секторе тоже снижается. При этом безработица в США в сентябре опустилась до 3,5%, минимума с декабря 1969 г. Но данные по занятости рисуют неоднозначную картину, ведь динамика создания новых рабочих

мест и роста заработной платы разочаровала инвесторов, отмечает экономист Julius Baer Софи Альтерматт. Пятничный «отчет по занятости должен был прояснить состояние американской экономики и в итоге показал, что она находится в довольно неустойчивом состоянии», считает Альтерматт.

В Великобритании безработица, несмотря на связанную с Brexit неопределенность, в последние месяцы держится на минимальных за 45 лет уровнях – около 3,8%. В еврозоне она в августе опустилась до 11-летнего минимума в 7,4%. Благодаря этому потребительские расходы остаются высокими, что поддерживает рост экономик даже при низких капиталовложениях. Поэтому президент Института международной экономики Питерсона Адам Поузен уверен, что миру удастся избежать рецессии, несмотря на торговые конфликты. «Внешнего [связанного с торговлей] шока попросту недостаточно», чтобы напугать потребителей, приводит FT его слова. Однако торговый конфликт с США сильно мешает Китаю. Премьер госсовета КНР Ли Кэцян в сентябре признал, что стране в этом году будет «очень трудно» достичь цели по росту ВВП на 6–6,5%, объяснив это «сложной международной ситуацией». Стороны 10 октября возобновят торговые переговоры в Вашингтоне. Однако Пекин готов обсуждать лишь узкие вопросы, сообщил Bloomberg со ссылкой на людей, знакомых с ситуацией. Кроме того, с 15 октября Белый дом собирается повысить с 25 до 30% пошлины на импорт китайских товаров на \$250 млрд, что может привести к дальнейшей эскалации конфликта.

«США захотели бы заключить сделку по множеству аспектов, но Китай вряд ли примет эти требования. Такие вопросы, как защита интеллектуальной собственности и государственные субсидии [китайским компаниям], наверное, решить не удастся», – считает аналитик Mitsubishi UFJ Financial Group Ли Хардман (цитата по The Wall Street Journal).



**IT. Digital. Интернет. Телеком.
Кибербезопасность**

За полгода специалисты ЦБ обнаружили 13 тыс. объявлений о покупке и продаже персональных данных. Чтобы украсть деньги, мошенникам в большинстве случаев не нужны конфиденциальные данные — достаточно ФИО и номера телефона человека

В первой половине 2019 года специалисты ЦБ обнаружили 13 тыс. объявлений о продаже и покупке баз персональных данных, говорится в ежегодном докладе ФинЦЕРТ (Центр мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере Банка России). Примерно только 1,5 тыс. из них (12%) — это базы кредитно-финансовых организаций. В предыдущих докладах подобную статистику ЦБ не раскрывал.

Самым популярным видом мошенничества в 2018 году стала социальная инженерия: почти все случаи хищения денежных средств со счетов физлиц (97%) были связаны с именно с ней, сообщил ФинЦЕРТ. Для такого метода необязательны данные, относящиеся к банковской тайне, они лишь уточняют и дополняют необходимую информацию. «Мошенникам достаточно владеть информацией о фамилии, имени и отчестве, а также о номере телефона физического лица», — говорится в докладе.

Не только банки

Из всех зафиксированных утечек за первое полугодие 2019-го, в публичное пространство попало 18 ключевых событий, указывает ЦБ, и только три из них были связаны с организациями банковского сектора. Еще три случая в СМИ не освещались (какие именно — регулятор не уточняет).

По оценке ФинЦЕРТа, источниками утечек выступают не столько банковские работники, сколько операторы обработки персональных данных. Специалисты обозначили три канала утечек данных банковских клиентов:

- Сайты интернет-магазинов. Для оплаты товаров и услуг потребители обычно оставляют свои контакты, а также данные банковских карт. Информацию можно получить, если в ресурс будет встроен вредоносный код или если сами владельцы сайта продадут клиентские данные.

- Торговые площадки в Интернете. Мошенники используют сайты объявлений, чтобы дополнить недостающие сведения о жертвах. Для этого они автоматически сканируют (метод парсинга) предложения граждан о продаже или покупке товаров. «Данные платежных карт часто сообщают в переписке или в телефонных разговорах сами участники. В дальнейшем они могут сопоставляться и компилироваться с информацией, ранее полученной из других источников», — говорится в отчете ФинЦЕРТ. Для сопоставления мошенники используют базы данных налогоплательщиков, владельцев автомобилей, недвижимости, информацию из соцсетей. Они также могут опираться на неполные сведения или вывести недостающую информацию у самого клиента банка во время разговора.
- Покупка данных с помощью телеграм-ботов. Специалисты ЦБ подробно не описывают этот канал утечки, но указывают, что способ доступен «широкому кругу лиц за определенную плату».

С сентября 2018-го по август 2019 года ФинЦЕРТ выявил около 780 тыс. сайтов с вредоносным программным обеспечением (за весь 2017 год их было чуть более 350 тыс., за первую половину 2018-го — 584,5 тыс.). За тот же период почти в семь раз выросло количество мошеннических сайтов с лжеопросами и лжелотереями, до 7,2 тыс. Всего по запросу ЦБ регистраторы доменов закрыли 9,8 тыс. фишинговых сайтов. На прошлой неделе с утечкой персональных данных столкнулся Сбербанк: в интернете появилось объявление о продаже 60 млн записей о кредитных картах его клиентов. В банке сначала сообщили, что продаются только 200 записей, но потом уточнил, что их 5 тыс. Представители Сбербанка заверили, что угрозы для безопасности денег клиентов нет, а виновным в утечке назвал руководителя сектора в одном из бизнес-подразделений банка.

Утечки данных стали одной из тем форума «Финополис», который начался 10 октября в Сочи. В его рамках глава Сбербанка Герман Греф отметил, что наказание за кибермошенничество в России менее серьезное по сравнению с Западом. Глава ЦБ Эльвира Набиуллина ответила, что ответственность за такие преступления нужно

повышать «в соответствии с международным уровнем».

Почему социальная инженерия популярна у мошенников

Социальная инженерия как формат мошенничества очень беспокоит ЦБ, сказала на «Финополисе» Набиуллина, причем применять ее возможно и без утечек данных. «Мы считаем очень важным доводить до клиентов банков, и я сейчас, пользуясь случаем, хочу об этом сказать: если вам кто-то звонит и пытается узнать ваши данные, положите трубку и сами перезвоните в контактный центр вашего банка», — отметила она.

- «Социальная инженерия перестает быть прерогативой отдельных любителей и становится полноценным детально подготовленным, профессиональным и хорошо финансируемым нелегальным бизнесом», — считает коммерческий директор компании «Инфосекьюрити» Александр Дворянский. Сейчас методы злоумышленников становятся все более персонифицированными, поэтому пользователю становится гораздо сложнее распознать мошенника, объясняет эксперт.
- Последний год особенно ярко показал, что человек — самое слабое звено кибербезопасности, поэтому злоумышленникам проще сосредоточиться на социальной инженерии, не требующей глубоких технических знаний, отмечает ведущий антивирусный эксперт «Лаборатории Касперского» Сергей Голованов.
- Такие виды мошенничества не требуют специальной технической подготовки, покупки или разработки вредоносных программ, проведения сложных многоступенчатых операций, достаточно умения входить в доверие к людям и использования персональной информации о клиентах банков, которая оказалась в распоряжении мошенников, говорит замруководителя CERT Group-IB Ярослав Каргалев.
- В сегменте юридических лиц дела обстоят лучше, утверждает Дворянский: регуляторы и надзорные органы обязывают компании соблюдать довольно жесткие требования к уровню защиты информации.

Обзвон поставили на поток

В 2019 году произошел всплеск мошеннических звонков клиентам банков, констатирует ФинЦЕРТ. Злоумышленники пользуются новой технологией — заменой своего номера на номер кредитной организации. За последний год ФинЦЕРТ заблокировал почти 5 тыс. номеров, с которых совершались такие звонки. Речь идет о номерах с кодом 8-800 для многоканальной телефонной связи. Количество заблокированных номеров в сентябре 2018 года — августе 2019-го выросло в 39 раз по сравнению с тем же периодом годом ранее. ФинЦЕРТ пока не раскрыл, какой ущерб причинили подобные звонки клиентам банков. Ранее зампред ЦБ Дмитрий Скобелкин заявил, что в 2018 году вектор атак сместился с клиентов-юрлиц на граждан. Тогда киберпреступники похитили со счетов юрлиц 1,46 млрд руб., а со счетов граждан — 1,38 млрд руб., но ущерб последним вырос на 44%. Скобелкин не уточнил, какая доля средств была похищена с помощью социальной инженерии. По оценкам Сбербанка, 80% атак на банковских клиентов совершаются именно таким образом.

В 75% случаев кредитные организации возвращают клиентам украденные деньги, говорил «Коммерсанту» первый замглавы департамента информационной безопасности ЦБ Артем Сычев. Тем не менее, по данным за третий квартал 2018 года, банки выплатили пострадавшим только 230 млн руб. из похищенных 304 млрд. Набуиллина 10 октября сказала журналистам, что вопрос об обязательных компенсациях за утечки требует внимательного рассмотрения.

Как ЦБ предлагает бороться с

мошенническими звонками «из банков»
Успех мошенников, выдающих себя за сотрудников банков, обеспечивают два фактора: низкий уровень компьютерной гигиены жертв и недостаточная критичность их мышления, говорится в докладе ФинЦЕРТ. Россияне по-прежнему часто переходят по ссылкам из непроверенных источников, скачивают сомнительные программы и игнорируют антивирусы. Граждане также сами разглашают мошенникам CVC- и CVV-коды или одноразовые пароли, которые

позволяют выводить деньги со счетов. Решение проблемы — повышение киберграмотности населения, считают специалисты ЦБ.

[Mail.Ru Group и Alipay решили запустить проект с электронными платежами](#)

Вслед за закрытием сделки по AliExpress Russia российские «МегаФон», РФПИ, USM и Mail.Ru Group анонсировали новое совместное предприятие: на этот раз вместе с Alipay они займутся электронными платежами Mail.Ru Group, Alipay, USM, «МегаФон» и РФПИ объявили о планах создать совместное предприятие в сфере электронных платежей, следует из сообщения на Лондонской бирже. «Новое совместное предприятие будет работать над ускорением развития цифровой экономики России за счет модернизации системы электронных платежей в стране», — говорится в сообщении. Крупнейшим акционером СП станет Mail.Ru Group — она получит 40% и внесет активы VK Pay и «Деньги. Mail.ru».

Объявление о новом СП было сделано после того, как РФПИ, Mail.Ru Group, Alibaba и «МегаФон» закрыли сделку по созданию совместного предприятия AliExpress Russia, которое займется интеграцией российских потребительских интернет-платформ и платформ электронной торговли.

Российская сторона получила контрольный пакет в СП. Совет директоров этого предприятия возглавил гендиректор Mail.Ru Group Борис Добродеев.

Представитель Alipay сообщил РБК, что компания активно ищет партнеров по всему миру. «Мы рассчитываем, что наше сотрудничество с российскими партнерами, принесет пользу как частным лицам, так и малому и среднему бизнесу», — сказал он.

В январе о партнерстве с Alipay договорился Тинькофф Банк. В 2019 году он должен обеспечить китайской системе прием платежей на 30 тыс. точек, что удвоит сеть магазинов и кафе, где туристы из Китая могут расплатиться через Alipay. Ежемесячно китайской системой в России пользуются около 100 тыс. человек, говорил РБК представитель Alipay в декабре 2018 года. ■

[Плохой инвестиционный климат не дает России подняться в рейтинге конкурентоспособности стран. Сохранять позиции стране помогает стабильная макроэкономика](#)

Российская экономика перестала расти в рейтинге мировой конкурентоспособности, который составляет Всемирный экономический форум (ВЭФ). Как и в прошлом исследовании, страна заняла 43-е место, хотя и увеличила общий балл с 65,6 до 66,7.

На место России повлияло изменение методики. В рейтингах за 2018 и 2019 г. стали меньше учитываться стандартные макроэкономические показатели и больше — более продвинутые слагаемые конкурентоспособности: состояние финансового сектора, развитие инноваций, условия для бизнеса, объясняет куратор рейтинга в России, партнер Strategy Partners Алексей Праздничных.

Поддержали Россию в рейтинге макроэкономические показатели — по этим критериям страна поднялась на 12 позиций. Экономика преодолела рецессию, инфляция снизилась (на конец сентября она составляла 4%), государственные инвестиции стабильны, перечисляют авторы рейтинга. Зато показатели, характеризующие инвестиционный климат, сильно ухудшились: организованная преступность и коррупция выросли, надежность полиции снизилась, менее эффективной стала защита собственности и интеллектуальных прав, регуляторная нагрузка на бизнес увеличилась. Еще в 2013 г., когда Россия совершила резкий скачок в рейтинге (с 64-го на 53-е место), его авторы называли слабым местом страны все те же проблемы — неразвитые институты, коррупцию и фаворитизм, недоверие к судебной системе.

Экономисты единодушно называют макроэкономическую стабильность главным достижением российских властей. Но ее недостаточно для роста экономики, говорила в июле председатель ЦБ Эльвира Набиуллина. Экономический рост создает бизнес, а не государство, указывала она, но готовность предпринимателей рисковать деньгами «напрямую зависит от пресловутого инвестиционного климата». Нужны защита частной собственности, независимые суды, перечисляла Набиуллина, сначала эти слова «казались правильными, потом общим местом, потом обращение к теме инвестиционного климата стало казаться пустыми словами

Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда

чиновников, а теперь иногда похоже на крик отчаяния».

На Петербургском экономическом форуме чиновники много произносили слов об инвестиционном климате, а главной темой стала защита инвесторов от государства. «Вот если бы Андрей Макаров (председатель комитета Госдумы по бюджету. – «Ведомости») выступал, он бы задал традиционный вопрос для завтраков Сбербанка: Александра Ивановича Бастрыкина (председатель Следственного комитета. – «Ведомости») позвали? Он же главный у нас экономический регулятор», – говорил на деловом завтраке Сбербанка президент РСПП Александр Шохин. Первый вице-премьер – министр финансов Антон Силуанов анонсировал разработку программы декриминализации и снижения рисков привлечения предпринимателей к уголовной ответственности. «Мы действительно с рядом министерств обсуждаем предложения по улучшению инвестиционного климата».

141 страна

включена в рейтинг ВЭФ в 2019 г. За год из пятерки лидеров выпали Германия и Япония, их заменили Гонконг и Нидерланды. А США уступили первое место Сингапуру, поднявшемуся со второй строчки рейтинга. Источник: рейтинг мировой конкурентоспособности экономики к WEF

Часть этих предложений касается декриминализации, т. е. уменьшения наказания за некоторые экономические преступления, существенное уменьшение оснований для ареста на стадии предварительного следствия», – рассказывал председатель Счетной палаты Алексей Кудрин. Но с тех пор программу декриминализации власти так и не представили. Свои предложения собрали деловые объединения, и теперь они будут обсуждать их на площадке Минэкономразвития. Бизнес рассчитывает декриминализовать часть статей Уголовного кодекса, изменить условия заключения под стражу и возбуждения дел, снизить риски обвинения руководства компаний и их сотрудников в создании преступных сообществ.

Пока чиновники уговаривают компании вкладывать в российскую экономику и обещают защиту инвестиций, бизнесмены заполняют СИЗО: только за последние несколько лет за решеткой оказалось более сотни предпринимателей. По данным опроса

Федеральной службы охраны, почти 85% из 200 предпринимателей, столкнувшихся с уголовным преследованием, считают ведение бизнеса в России небезопасным. Для 45,2% опрошенных предпринимателей уголовное дело завершилось не приговором, а потерей бизнеса. Показательным стало уголовное дело против основателя инвестфонда Baring Vostok Майкла Калви и еще пяти человек. Следствие обвиняет их в хищении 2,5 млрд руб. у банка «Восточный». Еще одно крупное дело этого года – против основателя автодилера «Рольф» Сергея Петрова, которого заподозрили в сговоре с бывшими топ-менеджерами компании ради вывода ее средств на счета кипрской Panabel Limited. Ущерб следствие оценило в 4 млрд руб. В сентябре Басманный суд Москвы заочно арестовал Петрова.

Рейтинг ВЭФа в отличие, например, от рейтинга Всемирного банка не оценивает нормы закона и процедуры, а полагается на субъективную оценку инвесторами инвестиционного климата, говорит директор по корпоративному управлению Prosperity Capital Management Денис Спирин. Большинство аспектов, важных для инвесторов, регулируются хорошо, рассказывает он, но есть проблемы с правоприменением – инвесторам сложно защитить права в суде, например, когда эмитент не совершает обязательную оферту или в случае несправедливого выкупа у них акций. Из этого и складывается негативная оценка, отмечает он.

С оценкой ВЭФа сложно не согласиться, говорит директор Центра развития Высшей школы экономики Наталья Акиндинова: макроэкономические показатели действительно стабильны, бюджетная политика консервативная, а все остальные проблемы инвестиционного климата, связанные с несовершенством судебной системы, сохраняются. И пока чиновники не идут на структурные изменения, замечает она.

Место России в мировом рейтинге конкурентоспособности

ДАТА	МЕСТО	ОЦЕНКА
2006–2007	59	4,13
2007–2008	58	4,19
2008–2009	51	4,31
2009–2010	63	4,15
2010–2011	63	4,24
2011–2012	66	4,21
2012–2013	67	4,2
2013–2014	64	4,25
2014–2015	53	4,37
2015–2016	45	4,4
2016–2017	43	4,5
2017–2018	38	4,64
2018*	43	65,6
2019*	43	66,7

* ПО НОВОЙ МЕТОДОЛОГИИ
ИСТОЧНИК: ВСЕМИРНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

Минэк предложил максимальный за пять лет рост налогов на малый бизнес

Минэкономразвития предложило увеличить в 2020 году налоги для малого бизнеса на 4,9%. В случае утверждения проекта единый налог на вмененный доход (ЕНВД) вырастет сильнее всего за пять лет

Минэкономразвития предложило с 2020 года повысить единый налог на вмененный доход (ЕНВД), заменяющий налоги патент, а также торговый сбор на 4,9% относительно 2019 года. Все эти режимы используются малым бизнесом. Проект, из которого это следует, появился на портале regulation.gov.ru. Годом ранее рост этих налогов составил лишь 2,5%.

Рост выше инфляции

С целью ежегодной индексации налогов для малого бизнеса Минэкономразвития каждую осень устанавливает размер применяемых к налогам коэффициентов-дефляторов (К1) на будущий год. Согласно Налоговому кодексу, рост этих коэффициентов должен учитывать изменение потребительских цен на товары и услуги в предшествующем году (то есть при установлении дефляторов на 2020 год учитывается ожидаемая инфляция 2019 года). На 2020 год Минэкономразвития предлагает установить следующие коэффициенты:

- для ЕНВД — 2,009;
- патентов — 1,592;
- торгового сбора — 1,382.

Исходя из этих цифр можно рассчитать, что при прочих равных условиях в 2020 году ЕНВД, патент и торговый сбор увеличатся на 4,9%. В частности, для ЕНВД это будет самым значительным повышением с 2015 года (тогда этот налог вырос на 7,5%).

Рост ЕНВД в 2020 году будет выше ожидаемой инфляции 2019 года (Минэкономразвития прогнозирует инфляцию на конец года в 3,8% и 4,7% в среднем за год). РБК направил запрос в Минэкономразвития.

Как Минэкономразвития определяет величину индексации

Налоговый кодекс не содержит точного правила, на сколько следует индексировать налоги для малого бизнеса. Показатель индексации лишь «учитывает изменение потребительских цен». В 2010 году Минэкономразвития уточняло в письме, что ЕНВД индексируется по формуле, которая учитывает прогнозную оценку среднегодового индекса потребительских цен в году установления коэффициентов. Если применить эту формулу к текущим значениям, действительно получается 4,9% на 2020 год.

Но власти вправе вообще не учитывать инфляцию при определении коэффициентов для ЕНВД — в 2016–2017 годах правительство заморозило индексацию ЕНВД.

Кроме федерального коэффициента-дефлятора (К1) к единому налогу для малого бизнеса применяются муниципальные корректирующие коэффициенты (К2). Они, напротив, уменьшают сумму налога, так как не могут превышать единицу. Их устанавливают местные власти и только для отдельных категорий

налогоплательщиков.

Как росли ставки налогов для малого бизнеса

● Разница между ростом налога и среднегодовым индексом потребительских цен



Источник: Минэкономразвития

© РБК, 2019

Кроме ставок по специальным налоговым режимам для бизнеса, на те же 4,9% в следующем году вырастет фиксированный авансовый платеж по НДС. Его платят иностранные работники на патенте, прибывшие в Россию без визы. Базовая сумма фиксированного платежа установлена в размере 1200 руб. и индексируется на коэффициент-дефлятор и региональный коэффициент, который устанавливают власти субъектов. Например, в Москве в 2019 году платеж составлял около 5 тыс. руб.

Нагрузка на малый бизнес возрастет

Хотя в абсолютном выражении рост налоговой нагрузки не так уж велик, практика показывает, что микробизнес часто страдает и в таком случае, отмечает эксперт компании — разработчика онлайн-сервисов для бухгалтерии и бизнеса «СКБ Контур» Наталья Никитченко.

Условно, если налоговая база составляет 1 млн руб., то на ЕНВД предпринимателю придется платить 157 363 руб. вместо 150 тыс., на патенте — 62 925 руб. вместо 60 тыс. Торговый сбор максимальный при отсутствии торгового зала — 85 тыс. вместо 81 тыс. руб.

ЕНВД — самый популярный налоговый режим в секторе малого бизнеса. «Очередное повышение выбьет из колеи предпринимателей, во всяком случае какую-то их часть», — прогнозирует эксперт.

Патентную систему применяют только индивидуальные предприниматели. Например, для ИП на патенте с максимальным годовым доходом 1 млн руб. повышение коэффициента-дефлятора приведет к росту платежей на 5%.

Рост налоговой нагрузки особенно отрицательно скажется на работе предпринимателей в сфере торговли, прокомментировал РБК первый вице-президент «Опоры России» Владислав Корочкин. «Мы потеряли за два года более 200 тыс. малых торговых предприятий, и дополнительное увеличение [налоговой нагрузки], естественно, ни к чему хорошему не приведет. Хотя их не так много осталось, наверное, решили, что они не нужны, обойдемся сетевыми структурами», — отметил эксперт.

Повышение ставок не должно превышать уровень инфляции, подчеркнул он. «Дефлятор должен соответствовать уровню инфляции или быть меньше его, потому что покупательная способность населения тоже не увеличивается», — резюмировал вице-президент «Опоры России».

ЕНВД исчисляется не из фактического, а из потенциально возможного дохода, который определяет государство. К тому же предпринимателю заранее известна сумма налога, отчетность перед госорганами минимальная. ЕНВД применяется в розничной торговле, общепите, услугах по ремонту, гостиницах и т.д. ЕНВД отменяют с 2021 года, в Москве он уже не действует. Главная причина — борьба с уклонением от уплаты налогов. Поскольку ЕНВД не зависит от реальной выручки, он часто используется при дроблении бизнеса.

Патенты могут применять только индивидуальные предприниматели, у которых не более 15 наемных работников, в услугах ремонта, ателье, парикмахерских, сдачи в аренду недвижимости и т.д. Это единственная система налогообложения в России, при которой не нужно сдавать отчетность (налоговую декларацию). Предприниматель может оплачивать стоимость патента по частям или всю сумму сразу. Патент можно приобрести по месту деятельности, а не регистрации ИП. Зарегистрированные ИП на патентах могут рассчитывать на налоговые каникулы со ставкой 0%.

Торговый сбор может вводиться только в городах федерального значения — Москве, Санкт-Петербурге и Севастополе. Пока он

применяется только в Москве. Сбор обязаны каждый квартал платить все организации и ИП, которые занимаются торговлей в магазинах и киосках (за исключением автозаправочных станций), палатках, прилавках, на рынках, «с колес» и со склада (включая интернет-магазины). Размер сбора зависит от вида торговли, площади торгового объекта.

Центробанк готов быстрее смягчать денежно-кредитную политику. Рынок ждет агрессивного снижения ключевой ставки

«Мы сейчас видим, что уже фактическая инфляция и устойчивые тренды в инфляции, скорее всего, позволят нам ослаблять денежно-кредитную политику быстрее, чем мы предполагали раньше», – сказала председатель Центробанка Эльвира Набиуллина журналистам на форуме Finopolis в Сочи (цитаты по «Интерфаксу»).

Инфляция складывается ниже прогнозов ЦБ. Последние три недели (данные Росстата до 7 октября) рост цен остается нулевым после трех недель дефляции по 0,1%. Годовая инфляция замедлилась до 3,9%, что даже ниже целевого уровня ЦБ в 4%. Последний раз годовая инфляция была ниже таргета в декабре 2018 г., затем росла из-за повышения ставки НДС с 18 до 20% и в марте достигла пика (5,3%), от которого начала снижение. Минэкономразвития в макропрогнозе в конце августа понизило прогноз инфляции с 4 до 3,8% на конец 2019 г., а затем еще снизило его – до 3,2%.

ЦБ тоже готов пересмотреть свой прогноз. «Инфляция сейчас складывается ниже, чем наши прогнозы. Мы будем уточнять в сторону снижения прогноз по инфляции до конца года, – заявила Набиуллина. – Проведем анализ факторов, которые повлияли на большее снижение инфляции, чем мы рассчитывали». Одним из самых значимых среди них она считает динамику бюджетных расходов: их кассовое исполнение, особенно по национальным проектам, отстает от запланированного.

Как именно будет смягчаться, в связи с этим денежно-кредитная политика, Набиуллина не сказала: «Сейчас говорить о том конкретно, насколько будет снижена ставка, я бы воздержалась» – ЦБ рассматривает разные варианты. В сентябре он снизил ключевую ставку на 25 базисных пунктов – до 7% годовых.

Это однозначный сигнал, что снижение ставок ускорится, считает директор аналитического

департамента «Локо-инвеста» Кирилл Трemasов, – может быть, он даже слишком агрессивно прозвучал. Он уверен в снижении ставки на ближайшем заседании 25 октября, но на 25 б. п. или на 50 б. п. – «пока непонятно».

Снижения на 25 б. п. ожидает директор финансового центра «Сколково-РЭШ» Олег Шибанов. Многие данные, включая инфляцию и деловую активность, свидетельствуют об отклонении от ожиданий вниз, объясняет он, кроме того, надо принимать во внимание внешние условия – многие ЦБ будут снижать или уже снизили ставки.

То, что ЦБ собирается менять прогноз инфляции на неопорном заседании в октябре, – это сильный сигнал, замечает главный экономист ING по России Дмитрий Долгин. Раньше он ждал снижения на 25 б. п. только в декабре, теперь – и в октябре. Аналитики «ВТБ капитала» также ожидают снижения на 25 б. п. и в октябре, и в декабре.

Некоторые эксперты настроены еще агрессивнее. Ставка в октябре может быть снижена сразу на 50 б. п., считает главный аналитик «БКС премьер» Антон Покатович. ЦБ выгоднее постепенно прощупывать условия на рынке, не согласен Шибанов, пока неясны шоки на нефтяном рынке из-за торговых споров США и Китая, не стоит, возможно, двигаться большими шагами.

Такие сигналы со стороны Банка России усиливают потенциал роста российского долгового рынка, отмечает Покатович: «Если участники рынка уверуют в агрессивность намерений ЦБ по снижению ставки, то в IV квартале мы можем увидеть еще одно ралли на рынке долга». Последствием роста долгового рынка также может стать определенное укрепление курса рубля, полагает он, прогноз на конец года – 65–67,5 руб./\$ против ожидаемых ранее 66,5–68,5 руб./\$. ■

Банковский сектор. МФО. Тренды. Показатели. Риски. Регулирование.

Кредиторы обошли долговую нагрузку. Закредитованность граждан скрылась в региональных бюро

Пробелы в законодательстве позволили кредиторам занижать уровень предельной долговой нагрузки (ПДН) заемщиков. Они запрашивают данные о кредитной нагрузке у региональных бюро кредитных историй (БКИ), зачастую не обладающих информацией. Такой

подход пока не запрещен, и регулятор не может наказывать за его применение. По словам экспертов, наиболее востребована уловка микрофинсистами, для которых с введением ПДН давление на капитал значительно усилилось.

О том, что новое регулирование расчета ПДН позволяет кредиторам использовать нерелевантные данные о долговой нагрузке заемщика, рассказали "Ъ" участники рынка. «Указание ЦБ не содержит параметров БКИ, в которые необходимо обращаться для определения кредитной нагрузки потенциальных заемщиков,— говорит один из собеседников "Ъ". — Некоторые кредиторы начали запрашивать эту информацию у региональных бюро и зачастую, получая ответы об отсутствии у заемщика долгов, считают его кредитную нагрузку минимальной».

Рассчитывать ПДН кредиторы должны с 1 октября при выдаче ссуд от 10 тыс. руб. При ПДН более 50% действуют повышенные коэффициенты риска при расчете достаточности капитала.

По состоянию на 4 октября в реестре ЦБ значилось 12 БКИ. При этом более 95% данных содержится в трех ведущих бюро — НБКИ, ОКБ и «Эквифакс», к крупным относится и БКИ «Русский стандарт». «Но даже у четырех крупнейших бюро данные различаются по составу, поэтому большинство кредиторов одновременно делают запросы сразу в несколько БКИ», — говорит гендиректор ОКБ Артур Александрович.

В ЦБ признают, что сейчас его указание не содержит требования к количеству БКИ, в которые должны обратиться кредиторы. «Расчет среднемесячных платежей осуществляется не только на основе кредитных отчетов БКИ, но и с использованием другой информации, например информации о платежах по имеющимся кредитам (займам), указанной заемщиком в заявлении (анкете) на предоставление кредита», — добавляют там. Но кредиторы «должны прописать в своих внутренних документах наименования БКИ, чьими данными они пользуются для расчета ПДН» и «сложившаяся практика свидетельствует о том, что кредитные организации, как правило, запрашивают информацию в трех-четырёх крупных БКИ», утверждают в ЦБ.

По мнению президента АРБ Гарегина Тосуняна банки вряд ли будут пользоваться лазейкой в законодательстве, поскольку им это обойдется

дороже. А с микрофинсовыми организациями (МФО) ситуация иная, считают эксперты. «Ряд крупных МФО тестировали уже существующую базу заемщиков на предмет расчета ПДН,— говорит директор СРО "МиР" Елена Стратьева.— И далеко не всегда показатели "низкая долговая нагрузка" и "высокая платежная дисциплина" совпадали. В ряде категорий заемщики с высокой ПДН оказывались более дисциплинированными». По словам инвестиционного стратега «БКС Премьер» Светланы Кордо, показатель ПДН в размере 50% считается неким критическим рубежом, при превышении которого возрастает риск дефолта заемщика. «Но в случае с МФО невозвраты компенсируются повышенными процентами,— поясняет она.— Для небольших кредиторов вопрос давления на капитал стоит особенно остро, а для клиентов МФО прежде всего характерно сочетание низкого дохода с высокой долговой нагрузкой».

Юристы отмечают, что сейчас избирательный подход к сотрудничеству с БКИ не может быть признан недобросовестной практикой. «Если в нормативном акте есть требование обратиться в БКИ без конкретизации процедуры, то обращение в любое бюро не будет являться нарушением,— говорит партнер МКА "Ионцев, Ляховский и партнеры" Игорь Дубов.— Применить к кредитору какие-либо меры административной ответственности нельзя».

Решить данный вопрос должны изменения в закон «О кредитных историях», которые введут понятие квалифицированных БКИ, куда кредиторов обяжут обращаться для расчета ПДН. Предполагалось, что законопроект будет рассмотрен Госдумой в первом чтении в сентябре 2019 года, однако этого не произошло.

[Андрей Пономарев, генеральный директор Webbankir для Ведомостей: "К чему приведут попытки ЦБ охладить рынок потребительского кредитования"](#)

Они повлияют и на работу кредиторов, и на потребительскую активность

1 октября вступил в силу очередной набор регуляторных требований Центробанка, направленных на охлаждение рынка необеспеченного потребительского кредитования. Теперь кредитные организации должны внимательнее учитывать размер доходов потенциальных заемщиков. По новым правилам многие из нынешних клиентов банков и

микрофинансовых организаций (МФО) могут забыть о новых кредитах.

Наверняка многие заметили, как настойчиво банки и финансовые посредники в последние недели предлагали оформить потребительский кредит или рефинансировать старый. Телефонные звонки, рассылки и «персональные предложения» через системы онлайн-банкинга – в ход пошли все доступные способы и каналы коммуникации. С 1 октября такая активность резко снизилась. Причина – вступление в силу новых требований ЦБ по учету закредитованности заемщиков.

Что же изменилось?

Теперь при расчете достаточности капитала помимо стоимости самого кредита банки и другие кредитные организации должны учитывать показатель долговой нагрузки (ПДН) заемщика, или какую долю ежемесячного дохода он тратит на выплаты по всем оформленным на него займам. Если более 50%, то при выдаче кредита такому клиенту коэффициенты риска для кредитора быстро растут до запретительного уровня, что фактически ведет к увеличению резервов, значительно усиливает давление на капитал организации и снижает рентабельность сделки. Иными словами, рост кредитного портфеля может обернуться непосильным бременем для самого кредитора. Исключение сделано только для краткосрочных займов до 10 000 руб. – по ним коэффициент риска не зависит от закредитованности заемщика.

Понятно, что с учетом новых правил, связанных с коэффициентами риска, банки и микрофинансовые компании будут охотнее кредитовать клиентов с меньшей долговой нагрузкой. Таким образом, риск финансового коллапса снижается, чего, собственно, и добивается регулятор. Однако у стабильности есть и обратная сторона.

Во-первых, из-за того, что новые правила были введены в кратчайшие сроки, кредитные организации не могут эффективно воспользоваться рекомендациями ЦБ. Как вычислять ПДН конкретного заемщика? По справке 2-НДФЛ? К сожалению, многие россияне не в состоянии убедительно подтвердить свои ежемесячные доходы. По подсчетам

Национального агентства финансовых исследований, 10% трудоспособных граждан не имеют постоянной работы и относят себя к категории самозанятых. При этом в категории от 35 до 44 лет (казалось бы, самый экономически активный возраст) эта цифра достигает 19%.

В итоге регулятор рекомендует при отсутствии других подтверждений рассчитывать доходы заемщика, исходя из средней зарплаты по региону, как ее определяет Росстат. Стоит ли говорить, что это не вполне точный параметр, когда дело заходит об определении финансовой состоятельности конкретного гражданина. Кто-то может получить отказ в кредите просто потому, что его ПДН посчитали, исходя из «средней температуры по больнице».

Таким образом, в основе расчетов банков и МФО зачастую лежат, как и прежде, неподтвержденные данные, которые клиент сам указывает в анкете, подавая заявку на кредит. К счастью, по статистике, примерно 80% заемщиков оценивают свои доходы весьма трезво.

Во-вторых, значительно осложняется жизнь людей, которые уже выплачивают немалые суммы по действующим займам. Например, раньше даже при серьезной долговой нагрузке человек мог перекредитоваться в другом банке под меньшую ставку или объединить все кредиты в один, показав новому кредитору хорошую кредитную историю и отсутствие просрочек. Теперь эти факторы имеют гораздо меньший вес. Насколько велика группа риска? По расчетам Национального бюро кредитных историй, за бортом кредитной системы могут оказаться 11,3% клиентов банков и МФО. Это люди, чья долговая нагрузка превышает 50% доходов, и их шансы на получение новых кредитов становятся совсем призрачными.

Как следствие, нас ждет резкое замедление темпов роста необеспеченной задолженности и портфеля потребкредитов в целом. ЦБ прогнозирует, что в 2020 г. он увеличится всего на 10–15% (для сравнения: с января по начало сентября 2019 г. он вырос на 21,1% в годовом выражении). Минэкономразвития предсказывает еще более скромную динамику – 4%.

Сокращение темпов роста в пять раз можно назвать шоковым сценарием и для рынка, и для потребителей. Покупательная способность домохозяйств, из оборота которых выпадут от 1 трлн до 2,8 трлн руб. кредитных денег, радикально сократится. И в этом случае обвал потребительской активности в стране становится почти неизбежным.

Важно понимать, что сами кредитные организации менее всего заинтересованы в том, чтобы раздавать деньги тем, кто их точно не вернет. Замедление темпов роста задолженности в сегменте необеспеченного кредитования началось еще с 1 апреля, когда ЦБ на 30 п. п.

повысил надбавки к коэффициентам риска по потребительским кредитам. И если на пике, в апреле 2019 г., рынок рос на 25,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, то к августу – на 24,4%.

По статистике онлайн-платформы Webbankir, количество клиентов, которые обращаются за деньгами, имея непогашенный кредит в банке, за последние пару лет действительно выросло: в 2017 г. таких людей было 57%, сегодня – 71% от общего числа заемщиков. Однако доля тех, кто нуждается в новом займе, не рассчитавшись по прежним долгам с микрофинансовыми организациями (а именно сегмент МФО считается наиболее рискованным), напротив, снизилась – с 49% в 2017 г. до 44% в 2019 г.

Все это говорит о том, что ситуация далеко не столь однозначна, как представляется на первый взгляд. Не случайно незадолго до того, как принять новые правила расчета ПДН председатель ЦБ Эльвира Набиуллина тем не менее констатировала, что пузыря на рынке потребкредитования нет. А с текущими вызовами рынок вполне способен справляться самостоятельно.

В конце концов, главная проблема заключается не в беспечности кредитных организаций, а в том, что располагаемые доходы населения в стране не растут последние пять лет.

Мнения экспертов банков, финансовых и инвестиционных компаний, представленные в этой рубрике, могут не совпадать с мнением редакции и не являются офертой или рекомендацией к покупке или продаже каких-либо активов.

[Торг уже не тот: кредиторы юрлиц-банкротов зачастую остаются ни с чем. По мнению экспертов, это может привести к ужесточению выдачи займов бизнесу](#)

За последние пять лет процедуры банкротства компаний в 63–68% дел заканчивались не в пользу кредиторов. Банки, различные инвесторы, партнеры, как правило, остаются ни с чем, следует из данных «Федресурса», с которыми ознакомились «Известия». В ФНС «Известиям» ранее заявляли, что у действующего законодательства есть ряд недостатков, позволяющих уклоняться от погашения задолженности. Эксперты отметили, что на рост несостоятельности предприятий влияют экономическая ситуация в стране и непрозрачность процедуры банкротства. Тот

факт, что организации в сложной ситуации не способны расплатиться по своим счетам, может означать ужесточение выдачи кредитов бизнесу.

Ни копейки

Данные за последние пять лет показывают, что в большинстве случаев кредиторы по завершении процедур банкротства своих должников-юрлиц ничего не получают. В январе–сентябре нынешнего года по итогам конкурсных процедур в 63% дел дававшие деньги бизнесу организации остались ни с чем. И это немногим лучше ситуации в 2015–2018 годах (65–67%). За девять месяцев 2019-го обанкротившиеся предприятия выплатили лишь 85 млрд рублей долгов из 1,8 трлн.

Значительная часть компаний изначально создавалась с минимальным капиталом. Есть и организации, которые намеренно выводят активы, зная о предстоящем крахе, рассказал руководитель Единого федерального реестра сведений о банкротстве («Федресурс») Алексей Юхнин. А из-за того, что процесс признания несостоятельности длительный, ряд должников успевает вывести активы. Средняя продолжительность процедур конкурсного производства компаний сейчас составляет два года.

Процедуры банкротства, направленные на восстановление платежеспособности, не превышают 1% от их общего числа, говорили ранее «Известиям» в пресс-службе ФНС. По статистике, только 5–6% торгов в виде аукционов результативны. Обычно реализация происходит на публичном предложении со снижением цены в пятикратном размере от рыночной стоимости.

В налоговом органе также поясняли, что большое количество предприятий, проходящих процедуру банкротства, объясняется использованием недобросовестными гражданами этого механизма для списания задолженности.

В целом, по данным «Федресурса», по итогам января–сентября 2019 года банкротами признаны 9127 российских компаний, что на 5,7% меньше прошлогоднего показателя.

Без криминала

В делах о несостоятельности предприятий многое зависит от открытости рассмотрения, а также действий конкурсного управляющего, отметил в беседе с «Известиями» директор исследовательского центра «Интерфакс ЛАБ» Илья Мунерман. По его словам, зачастую на практике процедуры банкротства проходят

непрозрачно, с реализацией имущества должника по заниженной стоимости. Есть много нюансов и способов, которые позволяют обойти нормы закона и установленные правила. Все эти нарушения влияют на удовлетворение требований кредиторов, пояснил он.

Банкротство — цивилизованный механизм прекращения деятельности компаний, который позволяет выплатить сотрудникам таких предприятий зарплаты за отработанный период, добавил Илья Мунерман. Однако тот факт, что предприниматели не платят по счетам своим контрагентам, может в будущем означать ужесточение выдачи кредитов бизнесу. Таким образом, добросовестному человеку, который захочет открыть свое дело, будет затруднительно взять займ из-за того, что его коллеги испортили отношения с кредиторами.

Число банкротств растет из-за процессов в экономике, которые не дают предприятиям выйти на положительный результат, отметил юрист юридической практики KPMG в России и СНГ Артём Баринов. По его словам, сказывается и фискальная нагрузка — повышение НДС, которое также давит на бизнес, особенно малый и средний.

Кредиторам следует более осмотрительно подходить к выбору контрагентов, а также ускорить процедуру возбуждения дела о банкротстве, отметил Алексей Юхнин.

Неумение работать с дебиторской задолженностью — основная причина низкой доли удовлетворенности требований, отметил эксперт РАНХиГС Евгений Шмидт. Эксперт пояснил: невысокое взыскание связано с тем, что многие предприятия недостаточно обеспечивают свои риски дополнительными гарантиями, а отношения строятся на определенном доверии. В результате дефолт в одной компании тянет по цепочке остальных. Евгений Шмидт предложил не выдавать компаниям деньги без залогов. В этом случае процент возвратов существенно выше, добавил он. ■

Новости банков, компаний

[Fitch назвало рискованной стратегию Альфа-банка в необеспеченном кредитовании. Банк не согласен и продолжит наращивать портфель](#)

Стратегия Альфа-банка, связанная с быстрым ростом необеспеченного розничного

кредитования, рискованная, отмечают аналитики рейтингового агентства Fitch: портфель необеспеченных кредитов банка в первом полугодии увеличился на 32% до 468 млрд руб. Это более чем в три раза выше среднерыночного роста в 10%.

Необеспеченные кредиты гражданам занимают почти 90% розничного портфеля Альфа-банка, размер которого – 523 млрд руб., указано в отчетности банка по МСФО на 30 июня.

Такой рост стал главным сдерживающим фактором для рейтингов банка – учитывая, что в этом сегменте уже присутствуют некоторые риски перегрева, считает Fitch. О наличии таких рисков свидетельствует низкий номинальный рост доходов населения (4% в номинальном выражении в 2018 г.), который, как ожидается, останется низким в 2019 г., уверены аналитики Fitch, – это существенно ниже темпов роста розничного кредитования. Между тем приток новых розничных заемщиков в банки является ограниченным – это значит, что долговая нагрузка у существующих заемщиков все возрастает.

Банк опасений Fitch не разделяет и продолжит наращивать долю розничных кредитов в портфеле, передал через представителя главный финансовый директор Алексей Чухлов. По его мнению, в нынешних экономических реалиях это залог долгосрочной устойчивости и прибыльности банка. Он добавил, что доля розничных кредитов в кредитном портфеле Альфа-банка все еще ниже основных конкурентов – Сбербанк, ВТБ и Райффайзенбанка, у которых она превышает 30%.

Пока доля розничных кредитов в портфеле Альфа-банка (до вычета резервов) умеренная – 23,5%, или 523 млрд руб. на 30 июня, а качество – хорошее, отмечает Fitch: кредиты третьей стадии (просрочка выше 90 дней) составляли 2,1%. Однако в среднесрочной перспективе вероятно заметное ухудшение качества кредитов, так как в недавних выдачах наблюдается умеренная тенденция к увеличению просрочки, предупреждают аналитики агентства.

Банк планирует увеличить портфель розничных кредитов примерно вдвое к концу 2021 г., хотя и с более существенным акцентом на ипотечных кредитах, которые, как ожидается, увеличатся до четверти портфеля (на июнь 2019 г. – 2,4%), отмечают аналитики Fitch. В качестве позитивного момента они указали достаточно высокую процентную маржу розничных кредитов, в частности кредитных карт: это обеспечивает

приемлемый запас прочности относительно потенциальных убытков.

О риске перегрева на рынке необеспеченного кредитования Fitch предупреждало в недавнем отчете, напомнив о перегреве 2014–2015 гг., когда кредитные потери по высокомаржинальным потребительским кредитам достигали 25% по сравнению с прежними 5-8%. После этого банки начали ужесточать кредитные политики, однако с 2017 г. начали снова активно кредитовать население – это может привести к перегреву в течение двух-трех лет, указывали аналитики Fitch. Чтобы не допустить повторения кризиса, ЦБ назад начал охлаждать рынок. За последний год он несколько раз повышал коэффициенты риска по необеспеченным кредитам со ставкой 10–30% годовых и один раз – по ипотеке с низким первоначальным взносом. Однако это не остановило банки, и регулятор пошел на более жесткую меру – с 1 октября ЦБ ввел коэффициенты риска для кредитов со ставкой менее 10% (чем выше коэффициент риска по кредиту, тем больше капитала требуется банку), а также расчет показателя долговой нагрузки для заемщика (ПДН). В итоге кредитование населения начало замедляться: за семь месяцев 2019 г. рост составил 11%, в то время как за тот же период 2018 г. – 11,6%.

Крупнейший игрок – Сбербанк – призывал не бояться пузыря на рынке потребительского кредитования: оно растёт, потому что растут зарплаты и снижаются ставки. Пузыря на рынке нет, соглашался ЦБ, но указывал, что рост закредитованности населения увеличивает уязвимость банковского сектора.

С такой позицией не соглашался министр экономического развития Максим Орешкин: отношение платежа к доходам (PTI) выше 60% у трети заемщиков (данные ЦБ), и это ненормально: «Люди потому и берут кредиты, что им требуется значительная сумма, которую иначе придется долго копить». Он согласен, что люди берут кредиты не ради того, чтобы «свести концы с концами», иначе они не влезали бы в долги, равные их годовому доходу. Вся проблема в длинных кредитах, так как люди не понимают, что на годы влезают в долговую кабалу: они видят невысокий месячный платеж, не понимая, что «купленный в кредит телефон скоро сломается, отпуск закончится, а долг останется на много лет», объяснял министр.

[«Это сложный коммерческий спор». Что сказал Калви в Басманном суде. Бизнесмен изложил](#)

[свою версию конфликта акционеров банка «Восточный»](#)

Уважаемый судья!

Я прошу, чтобы вы удовлетворили мое ходатайство и изменили меру пресечения на более мягкую. На залог или запрет на определенные действия.

На прошлом слушании появилось много дополнительных доказательств, которые показывали, что обвинения против меня безосновательны. Во-первых, не было хищения. Кредит в 2,5 млрд руб. ПКБ (Первого коллекторского бюро) был полностью использован, чтобы погасить обязательства банка перед БКС. Кредиты ПКБ были инициированы и структурированы руководством банка «Восточный», в том числе [Алексеем] Кордичевым (экс-председатель правления банка. – «Ведомости») и Константином Роговым (заместитель председателя правления. – «Ведомости»), после маржин колл от БКС. Если бы банк не выплатил маржин колл, то сразу бы потерял 5 млрд руб. в виде евробондов, которые были заложены перед БКС. Доказательством этого служат десятки электронных сообщений между руководством банка в течение ноября и декабря 2015 г., а также письмо от фонда Baring Vostok к БКС и к руководству банка «Восточный». При необходимости дополнительные подтверждения можно получить непосредственно в БКС или в Национальном реестре ценных бумаг, где все сделки (передачи, залог, покупка, продажа, евробонды) регистрируются. Поэтому, даже несмотря на то что Кордичев дал неправдивые или, по крайней мере, вводящие в заблуждение показания, когда он сказал, что не имел ничего общего с кредитом ПКБ, я его не обвиняю. Наоборот, я думаю, что все акционеры и вкладчики банка должны его поблагодарить за эту сделку, потому что это спасло банк. В любом случае я еще раз подтверждаю, что ни я, ни мои коллеги, ни фонд Baring Vostok, ни ПКБ не получили никакой выгоды от этого кредита в 2,5 млрд руб., кроме выгоды, которую получили все акционеры и вкладчики банка от недопущения убытка в 5 млрд руб.

Во-вторых, нет глобального ущерба. Экспертиза подтвердила, что IFTG – успешная, прибыльная компания с общим рейтингом класса +А за высококачественный баланс, финансовые результаты, рост и общий профиль. Это подтверждает то, что IFTG полностью соответствует критериям, которые наметил банк,

когда в августе 2016 г. совет директоров единогласно одобрил стратегию на приобретения в этой сфере. Более того, экспертиза оценивает 100% IFTG в \$138 млн, или 8,8 млрд руб. по сегодняшнему курсу. Экспертиза также оценивает четыре ключевые дочерние компании IFTG в \$70 млн, или 4,4 млрд руб. по сегодняшнему курсу. Текущий устав компании, одобренный в августе 2018 г., за пять месяцев до возбуждения уголовного дела, дает банку право конвертировать свои акции IFTG на прямое владение четырех ключевых дочерних компаний IFTG, которые экспертиза оценила в 4,4 млрд руб. Значит, на 100% понятно, что сегодня и в момент возбуждения уголовного дела никакого глобального ущерба не было. Наоборот, банк даже заработал прибыль, почти 2 млрд руб. в результате этой сделки.

Если не было хищения и нет ущерба, какое может быть преступление? Не было также и обмана. Статус кредита ПКБ был раскрыт для [Шерзода] Юсупова и [Артема] Аветисяна (совладельцы банка «Восточный». – «Ведомости») перед слиянием. Было четко написано, что этот кредит не будет погашен без поддержки акционеров банка. Руководство банка (Кордичев и Рогов) сделало такое же раскрытие компании Ernst & Young – консультанту «Юниаструм банка». В результате Юсупов дисконтировал этот кредит ПКБ до нуля в ключевой таблице чистых активов двух банков, которые использовали обе стороны, чтобы считать справедливую долю каждой из сторон в объединенном банке. В конечной таблице получилось 60% доли акционерам «Восточного» и 40% для акционеров «Юниаструм банка». Если кредит ПКБ был полностью оценен по 2,5 млрд руб., в результате доля была бы около 70% банку «Восточный» и 30% для «Юниаструм банка». Значит, Юсупов не может сказать, что он был обманут или получил ущерб, даже если акции стоили бы меньше 2,5 млрд руб. Но экспертиза показывает, что они стоят, наоборот, больше. Даже если бы они стоили меньше, не было бы ущерба и не было бы обмана.

Более того, идея погасить долг ПКБ через отступное (в натуральной форме) была не нашей, а идеей Юсупова. Когда мы впервые встретились с Юсуповым в апреле 2016 г., мы предлагали простую сделку в деньгах: «Юниаструм банк» должен был инвестировать в новую эмиссию банка и потом купить у фонда Baring Vostok за 4,5 млрд руб. дополнительные акции банка «Восточный», из которых мы договорились 2,5 млрд руб. передать ПКБ для погашения долга в

деньгах. Эти условия были согласованы и подтверждены через электронное сообщение Юсуповым и Аветисяном. Но спустя несколько недель Юсупов пришел в Baring Vostok с новой идеей. Он предложил сделать слияние двух банков и приобрести компании для погашения долга ПКБ через отступное. Он утверждал, что подходящими для этих целей могут быть компании в сфере ИТ и финтех, в которых силен эффект синергии при поглощении их крупным розничным банком. Он даже привел один подходящий пример – компанию Arius, которую, по его словам, можно было бы справедливо оценить в 2,5 млрд руб. после синергии с «Восточным», а на тот момент ее можно было купить за 100 млн руб. у владельцев.

Мотивация Юсупова к слиянию и погашению долга ПКБ через отступное была в следующем: это уменьшило бы размер инвестиций, необходимых, чтобы они получили контроль после объединения банков: вместо 4,5 млрд руб. им нужно было бы инвестировать только 700 млн руб. И Юсупов нас убедил, что «Восточный» в конце концов в результате слияния с «Юниаструмом» получил бы большую «подушку капитала», чем в результате согласованной ранее сделки в деньгах. Мы поверили словам Юсупова и договорились поменять структуру сделки на базе его обещаний, но при условии, что Аветисян получит контроль [в результате реализации опциона], только если кредит ПКБ будет погашен с удовлетворением всех сторон.

Позиция Baring Vostok по поводу поиска компании для приобретения была абсолютно нейтральной, что подтверждает email переписка между сторонами. Совет директоров в 2016 г. одобрил стратегию приобретать компании в сферах ИТ и финтех (Юсупов и Аветисян тоже голосовали за это). Совет директоров поручил руководству банка (в том числе Юсупову, который был и остается директором по инвестициям «Восточного») искать компании для приобретений. Также в августе 2016 г. были подписаны соглашения о слиянии между «Восточным» и «Юниаструм банком». В октябре 2016 г. фонд Da Vinci Capital (учредитель IFTG и миноритарный акционер ПКБ) направил электронное письмо руководству «Восточного» (в том числе Юсупову) с предложением, чтобы «Восточный» инвестировал в компанию IFTG. Предлагал, чтобы банк приобрел акции четырех крупнейших дочерних компаний IFTG. Фонд Da Vinci, как и Юсупов, как и мы, увидел большой потенциал синергии между дочерними

компаниями IFTG и банком. И в отличие от Arius дочерние компании IFTG представляли собой солидный, успешный и прибыльный бизнес. Проанализировав все доступные альтернативы, руководство «Восточного» (в том числе Юсупов) решило, что IFTG является наилучшим потенциальным приобретением для «Восточного» в этой сфере и что условия были привлекательными. Baring Vostok не имел доли в IFTG, поэтому мои коллеги и я, как члены совета директоров «Восточного», рассматривали эту сделку исключительно с позиции покупателя, банка.

Теперь последний вопрос: был ли какой-то обман в отношении устава IFTG и якобы ограничением в стоимости его акций? Тоже нет! С самого начала предложение по IFTG и соглашение между всеми сторонами заключалось в том, что у банка была возможность передать свои акции IFTG в прямое владение четырем ключевым дочерним компаниям IFTG. Доказательством этого являются электронные письма с октября по декабрь 2016 г. между руководством Da Vinci и банка «Восточный», соглашение акционеров IFTG 2017 г., подтверждение, которое дал сам IFTG аудиторю «Восточного» PwC, безотзывный акт передачи акций четырех компаний, который был подписан IFTG и передан в банк в мае 2018 г.

Почему банк не использовал права владения этими четырьмя компаниями с самого начала или, по крайней мере, в течение 2016 г.? Это вы должны спросить руководство «Восточного» того времени, но я понимаю, что банк хотел начать совместную работу между банком и четырьмя компаниями IFTG по брокерским счетам, по паевым фондам и по другим продуктам; банк сделал вывод, что такие результаты от сотрудничества сделали бы приобретения еще более привлекательными в глазах рейтинговых агентств и других важных контрагентов. Переговоры между Da Vinci и руководством банка об этом сотрудничестве в течение 2017 г. заняли больше времени, чем ожидалось, но у банка всегда была возможность приобрести прямое владение в этих четырех компаниях. И ничто в старом уставе IFTG не ограничивало и не препятствовало передаче прямого права собственности на эти компании в банк, эти активы, имеющие стоимость 4,4 млрд руб. Как я понимаю, в начале 2018 г. было достигнуто соглашение о деталях запуска совместных продуктов, и именно тогда IFTG и руководство «Восточного» начали работать над передачей акций в прямое владение.

Также важно отметить, что банк в феврале 2017 г. получил 59% акций IFTG. И старый устав IFTG имел традиционный механизм голосования: 1 акция = 1 голос. Обладая 59%-ным контролем, банк имел возможность заблокировать любое решение, которое может негативно повлиять на стоимость акций, включая ликвидацию. В соответствии с законодательством Люксембурга любая ликвидация требует одобрения на собрании акционеров. И никакое собрание акционеров IFTG не может одобрить ликвидацию без участия и согласия банка. Значит, ограничений не могло быть без согласия самого банка. Мы отрицаем, что было ограничение на стоимость. Наконец, Baring Vostok не имел никакого владения в IFTG и никакого влияния на него через сделки с «Восточным», поэтому мы не можем и не должны считаться ответственными за его устав.

В любом случае противоречивый текст устава IFTG был изменен кампанией IFTG сразу после того, как возник этот вопрос. Измененный устав, который вступил в силу в августе 2018 г., на 100% дает понять, что банк имел и имеет право конвертировать акции на владение четырех компаний IFTG в любое время. А экспертиза показывает, что эти компании стоят 4,4 млрд руб. Значит, не было ни обмана, ни ущерба для банка. Претензии Юсупова в отношении IFTG возникли только после того, как фонд Baring Vostok инициировал арбитражный суд против Юсупова и Аветисяна за мошеннические сделки, совершенные «Юниаструм банком» непосредственно перед слиянием. В октябре 2018 г., после подписания мирного соглашения между Baring Vostok и Аветисяном, Юсупов признался нам, что он поднимал вопросы об IFTG из-за конфликта акционеров, и признал, что Люксембургская юридическая экспертиза, которую он заказал (от имени банка, на который ссылается сейчас следователь по уголовному делу), была неверной, поскольку у банка всегда был опцион на прямое владение. Можем предоставить доказательства, если нужно.

Я также хочу объяснить некоторые детали о коммерческом конфликте, поскольку он имеет отношение и к уголовному делу, и к сегодняшнему решению об условиях содержания под стражей. Мы предъявляем претензии к Аветисяну и Юсупову в Лондонском арбитражном суде (LCIA) на сумму 17,5 млрд руб. Аветисян подал встречные иски в Лондоне и в российские суды на аналогичную сумму. Хотя математически цифры похожи, очень важно понимать различия между

ними. Это показывает мотивации, которые у них есть для возбуждения уголовного дела против нас.

Наши претензии к Аветисяну и Юсупову касаются сделок, от которых они и их друзья получили прямую выгоду.

Есть четыре категории сделок.

Покупка некотируемых акций в 11 компаниях. «Юниаструм банк» заплатил кипрской офшорной компании Аветисяна 1,5 млрд руб. за акции этих компаний. За две недели до этого кипрская компания [Аветисяна] купила эти активы за 5 млн руб., а значит, в 300 раз дешевле.

Покупки активов Модульбанка по завышенной цене. Модульбанк, которым владеют Аветисян и Юсупов, продавал все свои плохие кредиты и ненужную недвижимость разным компаниям. Продавали, например, компаниям «Максимум капитал» и «Бразис логистик». Две эти [сделки] получили 100% фондирования от «Юниаструм банка». Заемщики ушли в дефолт почти сразу после того, как взяли кредиты. В итоге заемщики передали «Юниаструму», а в конце концов и «Восточному», кредиты и недвижимость в качестве отступного, которые были зарезервированы почти на 100% по требованию ЦБ РФ. Поскольку «Максимум капиталом» и «Бразис логистик» владеют друзья Аветисяна – Данила Лебедев и Вячеслав Зыков, – очевидно, что это была схема с самого начала, и Центральный банк в августе 2018 г. сделал такой же вывод.

Сделки, в результате которых денежные средства были переведены в Банк Кипра. Аветисян приобрел «Юниаструм банк» у Банка Кипра в 2015 г. Он почти ничего не платил Банку Кипра заранее, но пообещал выплатить дополнительные деньги позднее из активов «Юниаструм банка». Было проведено три сделки («Грибная фирма», «Олимпийский боулинг-центр» и «Дефстер»), в которых «Юниаструм банк» предоставил кредиты компаниям, и компании в конечном итоге перевели деньги компаниям, аффилированным с Банком Кипра. Общая сумма этих сделок составила 3,8 млрд руб. Самой крупной из них была «Грибная фирма», компания, которая объявила дефолт сразу же после получения кредита от «Юниаструм банка». Этот кредит был полностью обеспечен провизией [зарезервирован] по требованию ЦБ РФ.

Кредиты другим компаниям, принадлежащим Вячеславу Зыкову, в том числе и «Брис-Босфор». У «Юниаструм банка» был огромный «концентрат» кредитов компаниям,

принадлежащим г-ну Зыкову, в общей сложности 15,8 млрд руб. Почти половина корпоративного кредитного портфеля «Юниаструм банка». Ни мы, ни наш консультант по due diligence не знали, что этими компаниями владеет Зыков. Наверное [от нас это скрывали], потому что это было очень серьезным нарушением регуляторных ограничений ЦБ РФ – иметь такую высокую концентрацию кредитов на одном заемщике. И если бы мы это знали, то стало бы очевидно, что это очень сомнительные сделки, мы бы значительно дисконтировали эти кредиты и увеличили бы свою долю в объединенном банке. Но более того, многие из компаний Зыкова передали деньги от кредитов за периметры своего бизнеса, за периметры залогового обеспечения, в том числе нескольким компаниям, которыми владеет Аветисян или Юсупов. [А это значит], что Аветисян и Юсупов тоже получили выгоду от зыковских кредитов. И почти все компании Зыкова ушли в дефолт или не смогли погасить свои долги без дополнительного финансирования от банка, а ЦБ РФ потребовал создать провизии [резервы] по этим кредитам в среднем более чем на 50%.

Цифры, которые я использую, взяты из отчета, подготовленного Deloitte, одной из глобальных аудиторских компаний «Большой четверки», в октябре 2018 г. Я также могу процитировать аудиторский отчет, который сделал ЦБ РФ в августе 2018 г., который охарактеризовал сделки «Юниаструм банка» как схемы для вывода активов, а в них использовались оценки завышенной стоимости [активов]. На последней странице отчета ЦБ РФ – вывод, что почти все проблемы на балансе «Восточного» пошли от низкого качества активов и отсутствия системы управления рисками у «Юниаструм банка». Это цитата из отчета ЦБ РФ.

Кроме убытка, который банк получил от этой сделки, и выгоды, которую получил Аветисян и его друзья, они [еще и] обманули нас. Они [эти сделки] не были включены в письмо о раскрытии [информации] от Аветисяна и Юсупова перед сделкой. На балансе «Юниаструма» были отображены только некоторые из этих активов, в том числе некотируемые акции и несколько кредитов (как, например, кредит «Бразис логистик»), но Юсупов и «Юниаструм» скрывали самую ключевую информацию о конфликте интересов, т. е. о том, что они получили деньги от этих сделок. Это стало бы «красным флагом» для нас, и мы сразу бы дисконтировали такие сделки или вообще отказались от слияния. Эти активы не

были включены в таблицу стоимости чистых активов, и если бы эти сделки были отражены, мы бы из-за них увеличивали свою долю в объединенном банке.

В сухом остатке, если вы берете раскрытую и «согласованную» таблицу чистых активов «Юниаструм банка» до слияния и добавляете или вычитаете прибыль и убытки из активов «Юниаструм банка» с тех пор, принимая во внимание положения ЦБ РФ, совокупный вклад «Юниаструма» в капитал объединенного банка с 2017 г. по сегодняшний день составляет примерно минус 15 млрд руб.

Для сравнения: их претензии [Аветисяна и Юсупова] к нам. Существует две категории: сделки и активы и за увольнение сотрудников «Юниаструм банка».

Сделка, по которой они нас обвиняют, именно такая, как и их сделка по IFTG:

– не дала никаких преимуществ фонду Baring Vostok или любой другой нашей портфельной компании;

– не нанесла убытков в конечном итоге для банка;

– была полностью раскрыта для «Юниаструм банка» в момент проверки и письме о раскрытии предоставлена перед слиянием;

– была полностью дисконтирована таблица чистых активов.

Что касается их обвинений в увольнении сотрудников «Юниаструм банка». Это правда, что большое количество персонала «Юниаструм банка» было уволено, но 90% увольнений были согласованы всеми сторонами, включая сотрудников, которые ушли «по взаимному согласию» или по «своему выбору». Только 10% ушли по сокращению.

Сотни сотрудников «Юниаструм банка» были немедленно вновь приняты на работу в «Восточный», поэтому они никогда не переставали работать на банк. Из тех сотрудников «Юниаструм банка», которые были уволены и не наняты повторно, почти все они были розничном сегменте «Юниаструм банка», так как у «Восточного» была более сильная команда розничной торговли или в административных сегментах банка, таких как бухгалтерия, казначейство и т. д., т. е. где была синергия между двумя банками после слияния. Корпоративный отдел и отдел проблемных активов «Юниаструм банка» практически не изменились, сотни бывших сотрудников «Юниаструм банка» продолжают работать даже сегодня в «Восточном».

Короче говоря, все старшее руководство корпоративных сегментов банка и все люди, ответственные за крупные кредиты, в том числе кредит перед компанией Зыкова, который сейчас оспаривается, сейчас работают в банке. Поэтому винить кого-то в убытках по этим кредитам и за увольнение персонала «Юниаструм банка» просто абсурдно. В сентябре 2017 г. правлению «Восточного» была сделана подробная презентация об увольнениях и новой «организационной структуре» банка после слияния, что подтверждает то, что я только что говорил.

Самое главное, что исторический бизнес «Восточного», в основном розничный, стал очень прибыльным. Он стал прибыльным еще до слияния, но после слияния стал очень прибыльным. После января 2017 г. розничный бизнес получил совокупную прибыль более 20 млрд руб. В сухом остатке, если вы берете таблицу чистых активов, согласованную между сторонами со всеми поправками, чистые активы будут около 9 млрд руб. Прибавьте увеличенную прибыль от розничного бизнеса «Восточного» с тех пор и вычитите все провизии ЦБ РФ, не включенные в эту таблицу, совокупный вклад «Восточного» в совместный капитал банка составляет более 25 млрд руб. У «Юниаструм банка» – минус 15 млрд руб., а у «Восточного» – плюс 25 млрд руб. Какие претензии они могут иметь по поводу ущерба?

Почему это актуально для сегодняшнего решения об условиях содержания под стражей? Во-первых. Потому что это объясняет мотивы наших обвинителей. Единственный способ избежать ответственности за свои действия в «Юниаструм банке» – это взять под контроль объединенный банк, а единственный способ сохранить контроль – заморозить нас под домашним арестом или в СИЗО. Во-вторых, из того, что я объяснил, вы поймете, что это сложный коммерческий спор между акционерами, и такие споры должны решаться в арбитражном суде, а не в уголовных судах.

В заключение, я с уважением попрошу вас поменять мою меру пресечения и изменить [домашний арест] на залог или на запрет определенного вида деятельности. Только так у меня будет хотя бы какая-то возможность адекватно защищать себя и от уголовных, и от коммерческих процессов, которые идут в настоящее время.

Спасибо за ваше терпение. ■

Интервью

Александр Остервальдер — РБК: «Русские боятся выглядеть неудачниками»

Всемирно известный эксперт по бизнес-стратегиям объяснил, отчего стартапы лучше создавать педантам, зачем компаниям все время изобретать себя заново и почему инновации нельзя сводить к технологиям

Кто такой Александр Остервальдер

Швейцарский исследователь бизнеса, сооснователь консалтинговой компании Strategyzer. Широко известен созданием шаблона бизнес-модели (Business Model Canvas) — схемы, позволяющей компаниям анализировать и совершенствовать модель их работы. Шаблон представляет собой одностороннюю схему, которая описывает все бизнес-процессы компании в девяти блоках (основные — предложение, инфраструктура, клиенты, взаимоотношения, финансы). В 2017 году вместе со своим коллегой Ивом Пинье занял седьмое место в рейтинге наиболее влиятельных бизнес-мыслителей мира Thinkers50.

«Секрет жизнеспособной компании — «запереть» клиентов»

— Что дает компаниям применение шаблона бизнес-модели?

— У любой компании есть бизнес-модель, которая должна генерировать ей выручку. Проблема в том, что очень многие компании не слишком ясно представляют, по какой модели они работают, и, следовательно, не могут установить, насколько она удачна. Первое, что делает шаблон бизнес-модели, — создает общепринятый язык для обсуждения плюсов и минусов уже работающих моделей. Вы можете повесить плакат с шаблоном на стену, и всем членам команды будет ясно, о каких именно процессах они спорят. С помощью этого инструмента компании могут четко определить, по какой модели работают, всего за несколько часов. Затем они могут приступить ко второму шагу — попытаться понять, что не так с их процессами, и начать их улучшать. И, наконец, теперь они могут начать перебирать новые идеи, сопоставляя их с шаблоном и анализируя, в какой степени это позволит создавать дополнительную ценность для клиентов.

— Может ли компания заранее понять, что выбранный бизнес-план приведет ее к успеху?

— Нет, гарантировать успех невозможно. А вот что компания может сделать — это заранее отбраковать неудачные модели работы. Хорошую бизнес-модель от плохой отличает способность создавать постоянный поток выручки. Например, модель, по которой работает Nespresso, — это отличная модель: ты продаешь кофемашину один раз, а затем клиент снова и снова покупает у тебя капсулы для нее. Точно так же хорошо работает модель «программное обеспечение как услуга» (SaaS) — ты привлекаешь клиента, который периодически платит за продление подписки. Но будет ли эта модель работать конкретно с твоим продуктом? Заранее сказать невозможно. Все, что ты можешь сделать, — сформировать гипотезу, а затем ее протестировать. Большинство людей думают так: «О, мне пришла в голову отличная идея! Она принесет мне успех». Но создавать идеи несложно — их всегда много. А вот добиться, чтобы они соответствовали реальности, — это настоящий вызов. В основе любой инновации лежит не планирование, а тестирование. Я создал шаблон бизнес-модели не как учебник, по которому компании писали бы свои конкретные планы. Это прежде всего именно способ тестирования тех моделей, которые у вас есть. Он позволяет сэкономить время и силы, заранее отбросив то, что гарантированно не будет работать.

— Я хотел спросить: «Что делает бизнес-модель хорошей?» — но после этого вашего ответа сформулирую иначе: «Что делает ее плохой?»

— Тут надо помнить о двух основных факторах. Первый — ваша модель может выглядеть привлекательной, но главное в ней — ее способность работать «в полях». Компании, например, сплошь и рядом забывают, что цена привлечения нового клиента должна быть ниже прибыли, которую он потенциально может принести. Они вкладывают миллионы долларов в то, чтобы как можно скорее вырасти и увеличить свою базу клиентов, даже видя, что большинство из них не приносят запланированной отдачи. В основе лежит вера в то, что в итоге компания станет доминировать в своей нише и клиенты наконец-то начнут приносить ей прибыль. Но этого не происходит. Фактически даже относительно небольшого разрыва в этих двух показателях достаточно, чтобы убить бизнес

компании. Например, стартап провел исследование рынка и вычислил, что в этом сегменте рынка пожизненная ценность клиента (прогнозируемый чистый доход, связанный со всеми будущими отношениями с клиентом. — РБК) составляет сотни долларов. Он начинает тратить на привлечение каждого клиента \$80. Но в итоге клиент приносит компании в среднем \$60, и, проработав на рынке несколько лет, стартап унесет с собой в могилу миллионы инвесторских денег. Зачастую подобные компании слишком полагаются на качество своего продукта или услуги. Они увидели, что те всем нравятся, и уверены, что их ждет успех. Самый свежий пример — WeWork. Все их обожают, но их бизнес-модель совершенно ущербная, она не может приносить деньги. Секрет жизнеспособной компании — «запереть» клиентов так, чтобы они возвращались к ее продуктам снова и снова. Тогда они принесут ей те самые сотни долларов.

«Люди слишком зациклились на технологиях»

— Можете привести примеры революционных бизнес-моделей, которые принесли успех придумавшим их компаниям?

— Я люблю один исторический пример, который изменил мир, — сеть парикмахерских *Naiger Hair*, которые в конце XIX века основала в США Марта Харпер. Когда предпринимательница открыла свой первый салон, где помогала женщинам ухаживать за очень длинными волосами, он мгновенно оказался популярным среди дам из высшего общества. Но Марта не остановилась на достигнутом. Она рассуждала так: «Мой салон приносит мне массу денег, его посещают знаменитости, но давай-ка я дам возможность зарабатывать таким же женщинам из рабочего класса, как я сама». Она стала продавать лицензию, по которой другие женщины могли открывать такие же салоны, и в результате стала первым на планете предпринимателем, кто развивал свой бизнес по франшизе.

Более близкий, но тоже, в общем-то, уже исторический пример — успех приставки *Nintendo Wii*. Когда в середине 2000-х годов на рынке появилась эта консоль, она заметно уступала конкурентам *Sony PlayStation 2* и *Microsoft Xbox* по техническим параметрам — скорость соединения, пропускная способность трафика. Казалось бы, продукт у них был хуже, чем у конкурентов. Но он обратился к аудитории, которую другие компании почти не замечали. Конкуренты предназначали свои консоли для заядлых геймеров, а *Nintendo*

увидела новый сегмент аудитории — обычных людей, которые играют лишь время от времени. Такие пользователи предпочитали более простые игры, которые не были так требовательны к «железу». В итоге *Nintendo* хорошо зарабатывала на продаже своих консолей, чья себестоимость была намного ниже, чем у конкурентов, а также на роялти за использование своих игр, в то время как другие компании терпели убытки. Что показывает этот пример? То, что инновации не сводятся к новым технологиям. Технические новшества — это здорово, но это лишь малая часть инноваций в целом. Новые способы создать ценность для клиента, новые модели работы открывают намного больше возможностей. Люди слишком зациклились на технологиях.

— Основатели многих компаний слишком полагаются на свои продукты, а не бизнес-процессы. Это опасно?

— Да, очень. Большинство предпринимателей задумываются о четырех вещах — продукте, сервисе, технологии и цене. Нет, совсем не плохо думать обо всем этом, но проблема в том, что порой один и тот же продукт и та же самая технология могут «выстрелить», а могут привести к провалу. Как в случае с той же *Nespresso*: компания уверенно шла к банкротству, продавая свои кофемашины. Но потом она поменяла подход и стала распространять еще и капсулы для них. Это превратило ее в компанию с капитализацией в несколько миллиардов. Главный продукт остался прежним — машины. Стрелку весов между успехом и провалом сдвинула именно бизнес-модель. Урок из этой истории извлекли многие, даже в совершенно других сферах. Например, производители медтехники раньше продавали сами устройства. Но смотрите, как жестко ограничены возможности масштабировать такой бизнес. Каждому пользователю вы можете продать лишь одно — новое он не купит, пока не сломается старое. А теперь представьте, что каждый раз, когда с помощью вашего прибора пользователь делает какой-то текст — крови, ДНК и т.п., — он платит вам за это. Разница между первым и вторым подходами необязательно равна разнице между провалом и успехом. Но она как минимум соответствует разнице между сотнями тысяч и миллионами долларов выручки. Вот почему такие компании переходят на подписочную модель.

«Менеджмент убивает инновации»

— Что самый большой вызов для компаний сегодня?

— Их руководителям требуется одновременно решать две противоположные задачи. Первая — быть управленцем мирового уровня. Вторая — постоянно переизобретать свою компанию. Эти задачи очень сложно совместить, поскольку они подразумевают совершенно разную логику. Первая — это логика менеджера. Вторая — предпринимателя. Менеджмент убивает инновации: он подразумевает четкие процедуры, жесткие указания, а не эксперимент. А ведь самые успешные компании — это те, кто постоянно изобретает свою модель работы заново.

— Можете привести примеры?

— Конечно. Например, Amazon можно назвать «серийным инноватором». Если вы возьмете Amazon Web Services (коммерческое публичное облако, которое поддерживает компания. — РБК), вы увидите, что она работает по совершенно иной модели, чем материнская компания, но использует ее инфраструктуру. В 2006 году, когда компания запускала этот проект, большинству маркетплейсов-конкурентов идея показалась абсурдной: зачем браться за направление, которое напрямую не связано с основным? Но руководство Amazon сказало: «А почему бы и нет?» — и теперь это 30-миллиардный бизнес. Гигант ретейла постоянно пробует новые направления, придумывая для них революционные модели работы. А вот другой пример — китайская Ping An Insurance. Изначально это была скучная страховая и банковская компания, пока в 2008 году ее руководство не решило сделать ее в первую очередь технологической. Финтех тогда только зарождался, но компании удалось внедрить культуру инноваций — руководство поощряло готовность команды экспериментировать. В итоге всего за 11 лет Ping An стала седьмой по капитализации компанией во всем мире.

— Что подразумевает готовность экспериментировать?

— Это непростое решение, оно предполагает готовность к поражениям разного масштаба. Никакой гений не укажет вам заранее направление, в котором надо развиваться. На пути к большому успеху вас ждет тысяча маленьких провалов. UBS, Credit Suisse, Netflix — вот еще несколько компаний, которые постоянно переизобретают себя. А вот в России с этим огромная проблема, поскольку у вас не развита

культура терпимости к провалам. Если посмотреть на руководство ваших крупных компаний, легко заметить, что русские боятся выглядеть неудачниками. Они не осознают, что без провалов невозможны эксперименты, а без экспериментов не может быть никаких инноваций. Но так в основном в крупных компаниях. Если вы возьмете ваш малый бизнес, там люди по определению лучше готовы к трудностям и поражениям. В этом смысле они более открыты к инновациям, чем те, кто работают в ваших корпорациях.

— Зависит ли процесс разработки бизнес-моделей от конкретной индустрии, где занята компания?

— Небольшие различия есть, но в целом все очень похоже. Понятно, что, если вы занимаетесь ядерной энергетикой, временные рамки для планирования совсем другие. Но принципы и сам процесс те же самые. Интересно, что во всякой новой индустрии, которой я начинаю заниматься, мне говорят: «Мы во всем отличаемся от других». Я много работал с фармацевтическими компаниями, и в каждой мне говорили: «Какие эксперименты? Мы не можем позволить себе рисковать». Конечно, они могут себе это позволить, просто должны следовать определенным правилам. В фармацевтической индустрии, в телекоме, в банках жесткое регулирование, но это не означает, что им надо перестать развиваться.

«Бизнес перестал ассоциироваться с ковбойскими скачками»

— Как сделать, чтобы корпоративная структура не мешала инновациям?

— Проблема в том, что корпоративная структура сейчас — самое большое препятствие для инноваций. Часто бывает, что сотрудники, создающие что-то новое, работают едва ли не в гараже, у них нет никаких полномочий. В результате даже самые светлые идеи обречены. В компаниях, которые действительно ориентированы на инновации, гендиректор уделяет им по меньшей мере 40% своего времени в неделю. В таких компаниях для управления и для развития инноваций используются разные процессы. Я давно думаю, что многие компании нуждаются в особой должности — директоре по предпринимательству. Гендиректор отвечал бы за настоящее, директор по

предпринимательству — за будущее. Полномочия у них должны быть одинаковые. Инновациям нужно дать власть.

— Что бы вы посоветовали тем, кто запускает свой стартап?

— Для тех, кто впервые занялся предпринимательством, могу сказать — не влюбляйтесь в свои идеи, подходите к ним педантично, как ученый. Сегодня даже венчурные компании ставят во главу угла методы, позволяющие измерять и снижать риски и неопределенность, связанные с реализацией их идей. Предпринимательство становится больше профессией, чем искусством. В какой-то степени это даже скучно: самый прорывной бизнес перестал ассоциироваться с ковбойскими скачками и «Диким Западом», а становится похож на бухгалтерию — он оперирует множеством методов, процессов, инструментов.

— Вы основали некоммерческую организацию, которая занимается борьбой с распространением ВИЧ и малярии. Как это вяжется с бизнесориентированным подходом, который вы проповедуете?

— Я всегда интересовался бизнес-моделями, которые могут оказать позитивное влияние на общество, а не теми, которые просто помогают заработать. Этот проект интересен тем, что мы взяли метод управления знаниями, который разработала British Petroleum, и применили его в здравоохранении: люди из разных сфер делятся опытом напрямую, без посредников, и это помогает найти нужные решения. Сейчас растет понимание, что главные мировые проблемы можно решить при помощи необычных бизнес-подходов. И международные корпорации, такие как, например, Patagonia и Unilever, не только не препятствуют их разрешению, а становятся необходимыми участниками процесса. Это удивительное время. ■
