

ДАЙДЖЕСТ НОВОСТЕЙ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ И СОТРУДНИКОВ

**АНАЛИТИКИ** оценили нехватку резервов российских банков в 1,5 трлн. рублей

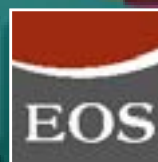
**S&P:** рубль и российская экономика стали меньше зависеть от цен на нефть. Помогли бюджетное правило и санкции

**VISA и Mastercard** отключили карты попавшего под санкции банка

**Google** запускает в России поиск по вакансиям

**Росстат** может пересмотреть методику расчета реальных доходов россиян. Их снижение удивляет экономистов

Карты, деньги, два звонка.  
Черные коллекторы  
организуют нелегальные  
колл-центры



15 Марта 2019

# News digest

EOS Россия

## Мировая экономика. 2

Британский парламент проголосовал против жесткого Brexit. Это сохранило неопределенность ситуации для бизнеса 2

Призрак кризиса. Стоит ли ждать нового мирового финансового шока 3

## IT. Digital. Интернет 3

Леонид Богуславский вложил \$2 млн в голосового робота. Технология Dasha.AI перебивает собеседника и использует слова-паразиты, что полезно при обзвонах клиентов 3

Google запускает в России поиск по вакансиям 4

## Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда 5

Кредит в поддержку бедности. Эксперты подтвердили опасения ЦБ о перекредитованности малоимущих граждан 5

S&P: рубль и российская экономика стали меньше зависеть от цен на нефть. Помогли бюджетное правило и санкции 5

Росстат может пересмотреть методику расчета реальных доходов россиян. Их снижение удивляет экономистов 7

## Банковский сектор. МФО. Тренды. Показатели. Риски. Регулирование. 8

Аналитики оценили нехватку резервов российских банков в \$1,5 трлн 8

Reuters узнал о поэтапном плане российских банков на случай санкций 10

В торговых сетях обновилась банки. POS-кредитование растет за счет новых игроков 10

## Новости банков, компаний 11

TCS Group Олега Тинькова получила рекордную прибыль. Но впредь «Тинькофф банк» будет платить меньше дивидендов из-за новых правил ЦБ 12

Visa и Mastercard отключили карты попавшего под санкции банка. Созданная на этот случай Национальная система платежных карт не помогла «Еврофинанс Моснарбанку» 12

Metro пожертвует доходностью для восстановления бизнеса в России. Она установила скидки 10–15% за крупные закупки, не договорившись с поставщиками о снижении цен 14

## Рынок взыскания 15

Карты, деньги, два звонка. Черные коллекторы организуют нелегальные колл-центры 15

## Интервью 16

Владелец «ИКС холдинга»: «Есть амбиции обогнать «Яндекс» по выручке». Антон

## Мировая экономика.

### Британский парламент проголосовал против жесткого Brexit. Это сохранило неопределенность ситуации для бизнеса

Парламент Великобритании отказался от так называемого жесткого Brexit, т. е. выхода из Евросоюза без соглашения. Против такого сценария проголосовал 321 парламентарий, за – 278. Также депутаты проголосовали за поправку к правительственному проекту, которая предполагает при любых обстоятельствах отказ от Brexit без сделки. Мнения по этому вопросу разделились почти поровну: 312 голосов отдали за поправку, 308 – против.

Накануне, 12 марта, британские парламентарии повторно отклонили соглашение по выходу из ЕС, подготовленное правительством Терезы Мэй. Теперь 14 марта депутаты проголосуют по вопросу о продлении срока Brexit.

Хотя было очевидно, что вариант жесткого Brexit – выхода из ЕС без какой-либо договоренности – неприемлем для подавляющего большинства британских депутатов, и правительство, и бизнес продолжали к нему готовиться. В среду утром правительство представило план, направленный на снижение ущерба в случае жесткого Brexit. Чтобы избежать скачка цен на алюминий, сталь, бумагу, обувь и многие другие товары, оно предложило на год снизить до нуля пошлины на 87% импортных поставок из ЕС и других регионов и в течение этого времени принять постоянные меры. Такой шаг ударил бы по конкурентоспособности многих местных производителей, поэтому правительство решило защитить наиболее уязвимые отрасли, введя пошлины на автомобили, мясо и некоторые другие товары. Кэролайн Фэйрбарн, генеральный директор Конфедерации британской промышленности (CBI), раскритиковала этот план. «Такого резкого изменения торговых условий в стране не было с середины XIX в. – без каких-либо консультаций с бизнесом, без времени на подготовку», – заявила она.

Вместе с тем отказ от жесткого Brexit сейчас не означает, что его не будет вообще. Мэй и представители ее кабинета ранее говорили, что

выход без соглашения все-таки будет возможен, если его не удастся достичь к концу нового, отложенного срока. Кроме того, сам перенос даты выхода создает дополнительные сложности для бизнеса, который и так устал от неопределенности. В течение последнего года многие компании готовились к худшему варианту, запасаясь товарами, готовясь к изменениям в регулировании и задержкам поставок из-за появления таможенных проверок, пишет The Wall Street Journal (WSJ).

«Хватит уже, – сформулировала позицию бизнеса Фэйрбарн. – Все стороны должны изменить свой подход. От этого зависят рабочие места и средства людей к существованию».

Особенно уязвимы автопроизводители, сильно зависящие от беспрепятственного передвижения товаров между ЕС и Великобританией. Некоторые уже подготовились к тому, что Brexit состоится 29 марта. Например, BMW и Honda запланировали перенести ежегодное техническое обслуживание своих заводов в Великобритании с осени на апрель. Так они надеялись избежать задержки в поставках комплектующих сразу после выхода страны из блока. В случае переноса срока Brexit их усилия окажутся напрасными, но они уже не намерены менять свои планы.

Фармацевтические компании Pfizer и GlaxoSmithKline предполагают потратить около \$100 млн, чтобы продублировать свои операции в ЕС, создать там запасы лекарств и подготовить необходимую документацию. Однако «финансовые затраты не столь велики по сравнению со временем, которое приходится уделять, чтобы подумать о каждом аспекте» Brexit, пожаловался WSJ Марк Денч, финансовый директор британского производителя одежды Joules.

Многие компании призывали парламент исключить вариант жесткого Brexit. Они отвергали аргументы некоторых членов консервативной партии, заявлявших, что выход из ЕС без договоренностей по крайней мере положит конец неопределенности. Но продление переговоров без понимания того, в каком направлении двигаться, тоже не вселяет в них энтузиазм, пишет Financial Times. В этом случае увеличатся издержки компаний, вынужденных пополнять складские запасы в условиях

неопределенности, и это в конечном счете отразится на ценах, рассказал газете топ-менеджер сети супермаркетов. Поэтому Фэйрбарн из СBI призвала правительство представить «четкий план» в случае переноса срока выхода из ЕС.

### [Призраки кризиса. Стоит ли ждать нового мирового финансового шока](#)

**Высокие долги китайских компаний и возможные проблемы в развитых странах представляют угрозу для мировой стабильности, считают в S&P. Но следующий мировой кризис вряд ли будет таким же серьезным, как глобальный шок 2008–2009 годов, так как для угроз есть сдерживающие факторы**

Главные риски, которые могут вызвать мировой финансовый шок, сосредоточены в корпоративном секторе, считают авторы доклада Standard & Poor's «Новый долговой кризис». Больше всего этому риску подвержены китайские корпорации, долг которых вырос с 2008 года с 93% до 155% к ВВП, составив \$20 трлн. При этом государственный долг Китая невелик — в 2018 году он составил всего 48% к ВВП.

Смягчает «китайскую долговую угрозу» для мировой экономики тот факт, что большая часть этого долга сформирована внутри страны. Как отмечает директор аналитического департамента «Локо-Инвест» Кирилл Трёмасов, у международных инвесторов китайский рынок не пользуется особым спросом и доверием, так как были эпизоды, когда крупные компании предоставляли инвесторам недостоверную отчетность.

Второй риск, о котором говорят аналитики S&P, — это проблемы в развитых странах, у которых достаточно высокий уровень госдолга. У Японии он составляет 213% к ВВП, у Франции — 112%, у Великобритании — 110%, в Италии — 144%. Вместе с тем риск «заражения кризисом» от этих стран ограничен высоким уровнем доверия инвесторов к долгу западных государств, считают в S&P. С европейского направления стресс для глобальных финансов также может создать выход Великобритании из Евросоюза без сделки с ЕС, добавляет Трёмасов. «В своих оценках Банк Англии ранее указывал, что Brexit без соглашения с ЕС может снизить ВВП Британии, рухнуть цены на недвижимость, а инфляция превысит целевой показатель в 2%, а это достаточно серьезный удар для мирового финансового центра, которым

пока остается Британия, и эти проблемы негативно скажутся и на общеевропейском рынке, и на глобальных финансах. Пример Италии показал, насколько болезненна тема проблем развитых экономик для тех, кто с ними связан», — говорит эксперт.

Учитывая сдерживающие факторы, аналитики предполагают, что следующий мировой кризис, если он произойдет, вряд ли будет таким же серьезным, как глобальный шок 2008-2009 годов. Всего глобальный долг к ВВП, который учитывает задолженность домохозяйств, компаний и государств, вырос с момента последнего кризиса с 208% до 234%. Выше среднего этот показатель у развитых стран и китайских нефинансовых корпораций.

В номинальном выражении глобальный долг по состоянию на июнь 2018 года составлял \$178 трлн. Больше всего приходится на долги компаний — \$71 трлн, на государственные долги — \$62 трлн, на домохозяйства — \$45 трлн. ■

---

## IT. Digital. Интернет

[Леонид Богуславский вложил \\$2 млн в голосового робота. Технология Dasha.AI перебивает собеседника и использует слова-паразиты, что полезно при обзвонах клиентов](#)

Фонды RTP Global Леонида Богуславского вложили \$2 млн в платформу автоматизации колл-центров при помощи искусственного интеллекта Dasha.AI, рассказал партнер RTP Global Александр Павлов и подтвердил гендиректор и сооснователь Dasha.AI Владислав Чернышов. Приобретенную долю в компании стороны не раскрывают, но сообщают, что она будет миноритарной и позволит назначить одного из трех членов совета директоров компании.

Dasha.AI автоматизирует звонки колл-центров (от найма сотрудников до информирования о доставке), предлагая клиентам вдвое сэкономить в сравнении с использованием человеческого труда. Технология моделирует речь, максимально приближая ее к человеческой: робот перебивает собеседника, поддакивает, использует слова-паразиты и способен отвлекаться от основной темы разговора. В примерах записей разговоров робот «Владислав» переспрашивает собеседника и весьма правдоподобно делает вид, что слушает его, убедился корреспондент «Ведомостей».

Технология базируется на совместной диссертации Чернышова и техдиректора компании Ильи Ступакова.

В компанию инвестировали американский и европейский фонды RTP Global. Последний до октября 2018 г. назывался ru-Net. RTP Global – первый инвестор Dasha.AI, компания была зарегистрирована только в октябре 2018 г. и развивалась на деньги основателей, говорит Чернышов. Стартап потратит инвестиции на расширение команды (сейчас в ней 37 человек, из них 24 инженера) и разработку платформы, на которой клиенты смогут самостоятельно моделировать разговоры. Сейчас голосовой робот создается под каждого заказчика. Также деньги инвесторов пойдут на развитие в США, где у компании уже запустились несколько пилотных проектов, говорит Чернышов. Выручку компании он не раскрывает.

Но на рынке США компании придется предлагать другое решение: такие компании существуют уже давно, и люди попросту не отвечают на звонки с незнакомых номеров, добавляет инвестиционный аналитик ФРИИ Дина Каракаш. Старший инвестиционный менеджер Runa Capital Константин Виноградов считает, что \$2 млн недостаточно для выхода на американский рынок – нужно минимум \$3–4 млн.

Поскольку RTP Global инвестировал в компании из сферы электронной коммерции (например, Ozon), которые вынуждены тратить большие деньги на службы поддержки, фонд изучал все компании, оптимизирующие процесс поддержки. Dasha.AI во время звонков решает задачу, чтобы человек не понимал, что говорит с роботом, – иначе человек бросает трубку, рассказывает Павлов.

Эффективность технологии Dasha.AI в простых сценариях сравнима с человеком, а стоимость была в несколько раз ниже, подтверждает гендиректор 2GIS (российский картографический сервис, был одним из заказчиков Dasha.AI) Александр Сысоев. Правда, после тестов 2GIS собственными силами разработал похожее решение, говорит он. Модульбанк с июля 2018 г. при помощи Dasha.AI регулярно опрашивает клиентов, рассказывает совладелец банка Яков Новиков. Благодаря роботу в первый же месяц банку удалось опросить в четыре раза больше клиентов и снизить нагрузку на колл-центр, рассказывает он.

Dasha.AI похожа на своих конкурентов (например, «Инфобот» и Zvonobot), но пока рынка для всех хватает и обороты сервисов продолжают расти, отмечает Каракаш из ФРИИ. Но компании придется найти свое конкурентное преимущество и нишу, будь то электронная коммерция, HR или

финансовые организации, считает она. По оценке гендиректора Voximplant (разработчик коммуникационных сервисов) Алексея Айларова, рынок голосовых ассистентов уже превышает 500 млн руб., но еще не достиг отметки в 1 млрд руб.

### [Google запускает в России поиск по вакансиям](#)

**Google Jobs будет агрегировать информацию с нескольких крупных сайтов по поиску работы, среди которых hh.ru и Superjob.ru. Необходимые соискателю данные будут появляться в отдельном окне в поисковой выдаче**

Google анонсировал запуск в России сервиса Google Jobs, который позволит соискателям просмотреть вакансии с разных сайтов. Если раньше поисковик в ответ на запросы по поиску работы выдавал ссылки на ресурсы, например, на hh.ru, то теперь узнать зарплату, рейтинг работодателя и увидеть отзывы о нем, а также получить контакты можно будет в отдельном окне в поисковой выдаче.

В России Google сотрудничает с несколькими сервисами по поиску работы, среди которых hh.ru, Superjob.ru, GorodRabot.ru. Пользователи, которые ищут работу, будут видеть предложения с этих сайтов.

Также Google опубликовал статистику по запросам соискателей. Пользователи поисковика «работу в интернете» ищут так же часто, как и «работу в Москве» (2,5 раза в минуту), а целью заработка чаще является покупка квартиры или машины. При этом, оказалось, что количество желающих работать удаленно тоже велико: запросов о работе на Бали больше, чем на заводе или складе. Кроме того, пользователи Google искали работу «на севере», «на высоте» и «на своей «Газели».

Среди наиболее часто запрашиваемых оказались вакансии администратора, водителя, уборщицы, мастера маникюра, бортпроводника, тайного покупателя, менеджера по продажам, психолога, повара и главного бухгалтера.

Самыми высокооплачиваемыми профессиями в Москве стали «разработка ПО», «ИТ консалтинг», «администрирование баз данных», «риски» и «стратегическое планирование/оргразвитие/бизнес-процессы». В регионах — «разработка ПО», «администрирование баз данных», «девелопмент», «технический надзор в строительстве» и «ИТ консалтинг». Самыми низкооплачиваемыми как в Москве, так и в



регионах стали вакансии в сфере «обеспечения чистоты и благоустройства», «гостеприимства», «персонала розничной точки» и «обслуживания клиентов».

Сервис составил список самых популярных работодателей: самыми популярными среди российских соискателей стали «Газпром», «Яндекс», «Роснефть», Сбербанк, «Леруа Мерлен», Тинькофф банк и Mail.ru. Стажировки чаще всего искали в Яндексе, Сбербанке, Unilever, Google и Mars, а также за границей. Что касается инструментов заработка, пользователей больше всего интересовало, как можно заработать с помощью YouTube, а также на криптовалюте, бирже, в Instagram и акциях. ■

---

## **Экономика. Финансы. Потребительский рынок, рынок труда**

[Кредит в поддержку бедности. Эксперты подтвердили опасения ЦБ о перекредитованности малоимущих граждан](#)

**Аналитики Высшей школы экономики (ВШЭ) провели подробное исследование проблемы перекредитованности российских домохозяйств — в последнее время она привлекает все больше внимания экономистов и ЦБ. Хотя макроэкономических рисков проблема не несет, для более 40% заемщиков из низкодоходной и среднедоходной групп граждан она стоит крайне остро. Среди регионов самыми перекредитованными оказались Приволжский, Южный и Сибирский федеральные округа.**

Основой одного из докладов, который будет представлен на XX Апрельской международной научной конференции ВШЭ, станет исследование «Перекредитованность россиян: миф или реальность?» Ольги Кузиной и Никиты Крупенского. Тема стала особенно актуальна на фоне бурного роста розничного кредитования при снижающихся доходах граждан в 2017–2018 годах. Так, в 2018 году объем кредитов физлицам вырос на 22,8% при снижении реальных доходов на 0,2%. «Рост портфеля в значительной степени был связан с увеличением ипотечных кредитов и необеспеченных потребительских ссуд», способствовало ему и «снижение процентных ставок», констатировали в ЦБ. Необеспеченные кредиты занимают менее половины портфеля кредитов физлицам, но растут теми же темпами. В феврале 2019 года глава ЦБ Эльвира

Набиуллина заявила об опасности этого, а агентство Fitch усомнилось в способности регулятора остановить такой бурный рост потребкредитования (см. “Ъ” от 4 февраля).

Заметим, в ЦБ, как и в Fitch и ВШЭ, не видят угроз макроэкономической стабильности в уровне закредитованности граждан. Текущий уровень охвата населения кредитами в три раза ниже, чем в США, в два раза ниже, чем в ЕС, а доля граждан, которые имели кредиты,— одна из самых низких за последние десять лет — 23%. По отношению к ВВП банковская задолженность физлиц на начало 2018 года составляла всего 13,2% (50% в Китае, 34% в Чехии и 50% в среднем по ЕС). Однако, по данным ВШЭ, доля проблемных кредитов в их общем объеме в РФ более чем вдвое превышает среднемировую и в 1,7 раза выше, чем в странах ЕС. При этом уровень охвата кредитами совпадает со среднемировым показателем. Еще одна проблема — высокая доля потребительских кредитов в структуре розничных займов (обычно они краткосрочные и берутся под высокую ставку). В итоге «обслуживание сравнительно небольших кредитов для российских домохозяйств создает не меньшую, чем в Европе и США, нагрузку на семейный бюджет», констатируют эксперты.

По данным ВШЭ, наиболее перекредитованными (обнаружен один или более из трех используемых в исследовании признаков перекредитованности: в семье больше четырех кредитов; на выплаты уходит свыше 30% доходов; есть просрочка более двух месяцев) оказались граждане из самой низкодоходной группы (42% всех заемщиков в группе, каждый из которых, по данным Росстата в 2017 году, получал зарплату 11 тыс. руб.) и граждане, относящиеся к среднедоходной группе,— 43% заемщиков из 20% населения с зарплатой около 27 тыс. руб. в 2017 году. Уровень перекредитованности выше в самых малых населенных пунктах (менее 10 тыс. жителей), а также в Приволжском, Южном и Сибирском федеральных округах.

[S&P: рубль и российская экономика стали меньше зависеть от цен на нефть. Помогли бюджетное правило и санкции](#)

Зависимость рубля и российской экономики в целом от колебаний цен на нефть в последние годы снизилась, констатируют аналитики S&P Global в записке «Освободилась ли Россия от нефтяной зависимости?». Хотя цена барреля нефти Urals с апреля по сентябрь 2018 г.

увеличилась на 20%, рубль обесценился на 13%. В целом за 2018 г. нефть подорожала на 30%, при этом рост внутреннего спроса замедлился, а импорт увеличивался менее чем на 4%, хотя ранее при таком росте цен спрос рос на 8–9%, а импорт – двузначными темпами, отмечается в записке. Благодаря «необычному сочетанию» роста цен на нефть и ослабления рубля бюджет в 2018 г. стал профицитным, а профицит счета текущих операций достиг исторического максимума в \$115 млрд.

Цена нефти долгое время определяла бизнес-циклы в России, пишут аналитики S&P: десять лет перед кризисом 2008–2009 гг. ее рост способствовал увеличению доходов и внутреннего спроса, в 2010–2011 гг. поддерживал восстановление экономики, а падение цен в 2014 г. в условиях международных санкций обрушило рубль, взвинтило инфляцию и погрузило страну в длительную рецессию. У российской экономики наблюдались признаки «голландской болезни»: валютный курс рос и падал вслед за ценами на нефть. Из-за этого в 2003–2012 гг. реальный эффективный курс рубля увеличился более чем на 60%, снизив конкурентоспособность неэнергетических товаров и помешав диверсификации экспорта, а в конце 2014 – начале 2015 г. упал на 30%. Сейчас он примерно на 20% ниже уровня 2013 г., оценивают аналитики S&P, конкурентоспособность российских товаров повысилась.

Другие показатели – в том числе стоимость активов и рост ВВП – также коррелировали с ценами на нефть.

Но теперь корреляция снизилась, указывают аналитики S&P: значительную часть 2018 г. цены на нефть росли, а рубль ослаблялся. Обусловили это два фактора: политика правительства и международные санкции.

Раньше во время сырьевых бумов государственные расходы увеличивались, стимулируя и так перегретую экономику, говорится в записке S&P. Но после того как правительство ввело бюджетное правило, все дополнительные нефтегазовые доходы бюджета, полученные при цене нефти выше 40 \$/баррель (с индексацией на 2% в год), идут на покупку иностранной валюты для Фонда национального благосостояния. В январе–августе 2018 г. ЦБ от лица правительства купил валюты более чем на \$34 млрд – это почти половина профицита счета текущих операций за январь – сентябрь 2018 г. Одно это значительно ослабило влияние роста нефтяных цен на рубль, отмечается в записке.

Санкции же снизили процикличность потоков капитала, пишут аналитики S&P: если раньше в периоды сырьевого бума резко увеличивался приток капитала в Россию, а в периоды падения рос отток, то в последние три года потоки капитала определялись прежде всего санкциями, ограничившими приток прямых иностранных инвестиций. Зато на долговой рынок пришли спекулянты, привлеченные большой разницей в процентных ставках между Россией и другими странами и перспективами снижения доходности российских облигаций вместе с инфляцией. Это также ослабило связь между ценами на нефть и курсом рубля. Например, санкции в отношении UC Rusal в апреле 2018 г. и предложения по дополнительным санкциям в августе привели к оттоку капитала, несмотря на рост цены на нефть.

В результате Россия стала более устойчива к внешним шокам, констатируют аналитики S&P. Тем не менее, на долю нефти и газа все равно приходится около 20% ВВП, 45% доходов федерального бюджета и почти 60% экспорта товаров. Чтобы еще больше защитить экономику от волатильности нефтяных цен, правительству нужно увеличивать чистые ликвидные государственные активы (например, резервы), которые пока составляют менее 10% ВВП, и стимулировать неэнергетический экспорт, резюмируют они.

Чувствительность валютного курса снизилась вдвое, роста ВВП также значительно, оценивает главный экономист «ВТБ капитала» по России и СНГ Александр Исаков: «Думаю, что главным образом и наверное исключительно – это эффект внедрения бюджетного правила».

Сложно сказать, насколько снижение корреляции рубля и нефти связано с влиянием бюджетного правила, а насколько – с усилившейся волатильностью развивающихся рынков, рассуждает директор аналитического департамента «Локо-инвеста» Кирилл Тремасов: рубль больше реагирует на ситуацию на развивающихся рынках, чем на нефтяные цены. Так было и раньше, говорит он: «Это некоторое заблуждение, что рубль всегда ходил за нефтью, мы всегда были чувствительны к общим настроениям на развивающихся рынках». Бюджетное правило повысило эту чувствительность. Но точно определить, что влияет на рубль сильнее, сложно, говорит Тремасов: цена нефти тесно связана с потоками капиталов на развивающихся рынках.

Правило ограничило влияние цены нефти на рубль, а санкции предопределили постоянное погашение корпоративного внешнего долга, рассуждает главный экономист ING по России и СНГ Дмитрий Долгин. Это повысило зависимость валютного рынка от портфельных инвестиций в ОФЗ, которые определяются глобальным аппетитом инвесторов к риску, констатирует он.

Бюджетное правило отвязало курс рубля от цен на нефть, но предсказуемости на валютном рынке от этого больше не стало, говорила ранее главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. Сочетание сильного роста цен на нефть, что требовало от ЦБ покупать довольно много валюты на рынке, и значительного чистого оттока капитала в середине 2018 г. превратило бюджетное правило в угрозу для валютного рынка и привело к сильному ослаблению рубля, отмечала она.

#### [Росстат может пересмотреть методику расчета реальных доходов россиян. Их снижение удивляет экономистов](#)

Статистика реальных доходов населения остается проблемой для правительства и загадкой для экономистов. По данным Росстата, доходы россиян падали пять лет подряд – с 2014 по 2018 г. (с учетом 5000 руб., выплаченных пенсионерам в 2017 г.) и до сих пор остаются ниже уровня докризисного 2013 года. Их динамика давно разошлась и с реальными зарплатами, и с оборотом розничной торговли, растущим с мая 2017 г. Даже электоральный цикл 2018 г., когда реальные зарплаты выросли на 6,8%, не изменил ситуацию, указывала главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова.

Росстат должен рассмотреть идею изменения методики расчета реальных доходов, сообщил «Ведомостям» министр экономического развития Максим Орешкин и пообещал, что обсуждение будет максимально публичным. В декабре 2018 г. первый вице-премьер и министр финансов Антон Силуанов заявлял, что расчет реальных доходов «непрозрачный», качество его «ужасное» и методику нужно усовершенствовать (цитата по «Интерфаксу»). Орешкин тогда возразил, что методология Росстата правильная, универсальная и основана на международных принципах. Представитель Росстата не ответил на запрос «Ведомостей».

Изменение методики расчета доходов обсуждается еще с 2000-х гг., рассказывает Игорь Поляков из ЦМАКПа: в 2014 г. Росстат подготовил

новую методологию, в 2017 г. усовершенствовал ее и провел предварительные расчеты. Она прошла экспертизу, но решения властей о ее внедрении так и не последовало. Это пора сделать, уверен главный экономист «ВТБ капитала» по России и СНГ Александр Исаков. Сейчас «лучший способ применения данных [Росстата] о реальных доходах – это их игнорирование», пишет он в аналитической записке «Шесть причин, почему мы никогда не упоминаем о реальных располагаемых доходах». Разработанную еще в 1996 г. методологию Росстат «косметически» изменил в 2006 г., но за 13 лет изменились и финансовые рынки, и каналы розничных продаж, а с ними и значимость различных видов доходов, расходов и сбережений в жизни людей, рассуждает Исаков. Действующая методика сталкивается со сложностями в учете некоторых компонентов сбережений и расходов, «в результате динамика реальных располагаемых доходов населения несколько занижается», писали аналитики ЦБ год назад в бюллетене «О чем говорят тренды» (может не отражать официальную позицию регулятора). Это частично объясняет растущее расхождение между изменением реальных зарплат и доходов, указывали они.

В принципе, доход домохозяйства равен сумме его расходов (включая обязательные платежи) и сбережений, пишет Исаков в записке, но на практике наблюдаемый (белый) доход оказывается меньше этой суммы; недостающую разницу Росстат рассматривает как серый доход и рассчитывает балансовым методом. Если расходы выросли, а белые доходы – нет, он увеличивает на соответствующую величину серые доходы. То есть эти серые доходы в значительной степени определяются потребительскими расходами, констатирует Орлова.

С расчетом последних, по мнению «ВТБ капитала», есть проблемы. Например, Росстат публикует два отчета – об обороте розничной торговли и о результатах обследования бюджетов домохозяйств, указывая в обоих расходы по категориям товаров. Если сумма в какой-то категории не совпадает, Росстат в обоих отчетах указывает бо́льшую, тем самым статистически увеличивая расходы и серые доходы, говорит Исаков. С другой стороны, данные Росстата об обороте розницы недоучитывают растущую трансграничную онлайн-торговлю, что расходы статистически сокращает, добавляет он. Межстрановая торговля отражается в показателе



оплаты товаров за рубежом с использованием банковских карт, который напрямую включается в расходную часть баланса, замечает Орлова. Эта оценка скорее всего занижена, полагает Исаков: расходы россиян по картам на товары и услуги за рубежом в 2017 г. Росстат оценил в 1,35 трлн руб., при том что ЦБ расходы граждан на выездной туризм в том же году оценил в 1,85 трлн.



Продажу домохозяйствами валюты Росстат рассматривает как рост доходов, а покупку – как рост расходов, говорит Исаков: если человек продал \$100 и тут же снова купил \$100, его доходы фактически не изменились, но Росстат сбалансирует первую продажу доходами, а вторую – расходами, т. е. и те и другие вырастут. Рублевые депозиты, приводит он еще один пример, Росстат рассматривает как сбережения, а валютные вовсе не учитывает, поэтому, если домохозяйство просто переложило деньги из валюты в рубли, его серые доходы вырастут, а если из рублей в валюту – сократятся. Из-за этого периоды, когда население активно покупает наличную валюту, искажают счет реальных доходов, рассуждает Поляков: в конце 2014 г. домохозяйства в ожидании скачка курса доллара закупили около \$50 млрд за счет рублевых доходов и сбережений, а в 2015 г. эти доллары использовали. По данным Росстата, реальные доходы в 2014 г. сократились на 0,7%, а в 2015 г. – на 3,2%, по расчетам же ЦМАКПа с корректировкой на валютные вклады и чистую покупку валюты доходы снизились на 1,4 и 1,1% соответственно.

Все перечисленные «ВТБ капиталом» недостатки в новой методике расчета отсутствуют, утверждает Исаков. В ней устранены недостатки, связанные с учетом продажи и покупки наличной валюты и валютных вкладов, говорит Поляков, а также с недоучетом доходов россиян от собственности за рубежом, в том числе недвижимости и вкладов в зарубежных банках. Сейчас из-за недостаточного учета собственности и потребления россиян за рубежом счет доходов занижен, полагает он. Пока Росстат не улучшит расчет реальных доходов, этого показателя лучше вообще избегать и обращаться к данным о зарплатах, пенсиях, обороте розницы и банковской статистике, считает Исаков.

Представители Минфина и ЦБ не ответили на запросы «Ведомостей». ■

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

### Аналитики оценили нехватку резервов российских банков в \$1,5 трлн

**Российским банкам потребуется еще 1,5 трлн руб. на досоздание резервов по проблемным кредитам, подсчитали в «Эксперт РА». Эти кредиты сосредоточены в банках из топ-50, среди них аналитики нашли и трех претендентов на санацию**

Несмотря на улучшение качества активов банков, объем недосозданных резервов в банковской системе России к началу 2019 года остается высоким, говорится в обзоре «Эксперт РА» (есть у РБК). Банкам может понадобиться не менее 1,5 трлн руб., или более 15% капитала банковского сектора, для их досоздания, подсчитали аналитики рейтингового агентства. В то же время устойчивость системы к одномоментной реализации указанных рисков «Эксперт РА» оценивает как адекватную с учетом ожидаемого размера доналоговой прибыли, которой пророчат рекордный рост в 2019 году до 1,8–1,9 трлн руб. против 1,3 трлн руб. в 2018 году. Кроме того, у большинства крупных банков сейчас достаточный запас капитала (с учетом надбавок) по сравнению с началом прошлого года, подчеркивают аналитики. Но в случае реализации стресс-сценария банки могут столкнуться с необходимостью докапитализации для выполнения требований регулятора, полагают в «Эксперт РА».

### **У каких банков могут быть проблемы**

Оценка недосозданных резервов в 1,5 трлн руб. основана на углубленном анализе рейтингуемых банков, говорится в обзоре. В эту сумму включен объем недосозданных резервов по наиболее обесцененным ссудам 4–5-й категорий качества (текущий уровень резервов покрывает их на 90%), а также резервов по проблемным активам, зачастую не имеющим формальных признаков обесценения либо с недостаточно консервативно оцененными рисками. 4-я категория качества требует резервирования от 51% от суммы долга, а 5-я — 100-процентного резервирования. «Например, банк может недооценивать риски

заемщика и создавать недостаточный резерв, то есть относить заемщика не к проблемной задолженности (4–5-я категории качества), а к сомнительной (3-я категория), либо мы видим, что у двух банков разная оценка рисков по одному и тому же заемщику», — объясняет директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Михаил Доронкин. Из кредитов 4–5-й категорий по сектору не покрыты 10%, то есть порядка 600 млрд руб., пояснил он.

Основной объем недосозданных резервов, по его словам, сконцентрирован в банках из топ-50 по активам, в том числе в крупных банках и банках с госучастием. В топ-50 также присутствует не менее трех банков с высокой долей незарезервированных проблемных активов общим объемом 100–150 млрд руб. Они могут стать «клиентами» Фонда консолидации банковского сектора (ФКБС) ЦБ, предупреждает Доронкин.

Механизм санации банков через ФКБС Центробанк создал в 2017 году. Первыми банками, которые попали в фонд на финансовое оздоровление, стали три частных банка — «ФК Открытие» Вадима Беляева, Бинбанк Михаила Шишханова и Промсвязьбанк братьев Ананьевых. Все они были взяты на санацию во втором полугодии 2017 года. К 2019 году «ФК Открытие» и Бинбанк объединились, на базе Промсвязьбанка создан профильный банк для обслуживания оборонных предприятий, а на базе банка «Траст» образован банк непрофильных активов, куда остальные saniруемые банки передали свои проблемные активы. Общая сумма, потраченная ЦБ на санацию трех банковских групп, составила 2,62 трлн руб., говорила глава ЦБ Эльвира Набиуллина. Банки смогут переварить такой размер необходимого резервирования и в целом система сможет остаться прибыльной, говорит партнер КПМГ Михаил Клементьев. То есть необходимость в дорезервировании они смогут закрывать за счет операционной прибыли. Основной объем проблемных активов уже зарезервирован. «Очень большой кусок проблемных ссуд выявлен и отражен на банковских балансах», — отмечает эксперт. О рисках увеличения объема недосозданных резервов в 2019 году вряд ли стоит говорить, но проблема сейчас может быть в другом — экономика не демонстрирует хорошего роста, а это означает, что хорошие кредитные портфели и качественные заемщики в итоге могут быть в дефиците, резюмирует Клементьев.

## На чем основан прогноз рекордной прибыли

Прогноз рекордной прибыли банковского сектора до налогообложения по итогам 2019 года (1,8–1,9 трлн руб.) аналитики «Эксперт РА» обосновывают снижением негативного влияния saniруемых банков, которые уменьшали финансовый результат по системе в 2017–2018 годах. «По нашим оценкам, основной объем обесцененных активов указанных банков адекватно зарезервирован, поэтому их негативное влияние на прибыль системы в 2019 году существенно снизится», — говорится в обзоре. В итоге убытки всех банков с отрицательным финансовым результатом не превысят уровня 2016 года (362 млрд руб.). Что касается уменьшения разницы между стоимостью привлечения средств (начала расти опережающими темпами в конце прошлого года) и ставками по выдаваемым кредитам, то выпадающие доходы банки смогут компенсировать за счет роста доходности облигаций, увеличив вложения в долговые инструменты. Вследствие этого чистая маржа по сектору останется на уровне прошлого года (4,3–4,4%), говорят в «Эксперт РА». Рентабельность же капитала в 2019 году превысит 15% против 13,8% по итогам 2018 года, оптимистичны аналитики агентства. Старший директор Fitch Александр Данилов считает, что рекордную прибыль банковского сектора ожидать стоит, а вот рентабельность сильно не изменится. Прибыль — это абсолютная величина, а рентабельность — относительная, поэтому хоть прибыль и вырастет в абсолютном выражении вместе с ростом активов, но в отношении к активам изменится незначительно. «Рост прибыли будет обеспечен наращиванием объемов кредитного портфеля, который растет в основном за счет розницы», — отмечает он. В «БКС Премьер» также не согласны с такими позитивными оценками рентабельности банковского сектора и не видят для этого объективных предпосылок и серьезных драйверов для увеличения прибыли в ближайшей перспективе. Маржинальность классического банковского бизнеса снижается второй год подряд — банки физически не могут больше зарабатывать, единственный выход — меньше тратить, сокращать издержки, говорит инвестиционный стратег «БКС Премьер» Светлана Кордо. «Соответственно, оптимизация издержек сегодня и является, по сути, основным

источником поддержания прибыли. К примеру, мы видим тренд закрытия нерентабельных отделений крупными банками», — отмечает она. Moody's прогнозирует в 2019 году рентабельность активов и прибыльность сектора примерно на уровне 2018 года — 1,5% и 1,4 трлн руб. соответственно, говорит аналитик агентства Ольга Ульянова. «Сектор переработал проблемные кредиты санированных банков в основном в 2017 году, в 2019-м у банков мы ожидаем снижения чистой маржи, которое будет сбалансировано незначительным снижением кредитных потерь», — говорит она. По мнению Кордо, ключевое направление развития бизнеса для банков сейчас — наращивание технологичности, инвестиции в цифровые каналы продаж (приложения, дистанционные сервисы), однако эти инвестиции не смогут быстро окупиться и доступны они только крупным игрокам. «Эффект от диджитализации банковского бизнеса можно ожидать на горизонте 2020–2022 годов. При этом выигрывать будут те банки, которые отходят от классической модели (расчетное обслуживание, привлечение вкладов, выдача кредитов), а создают экосистемы для разных категорий клиентов, где можно воспользоваться как финансовыми, так и нефинансовыми продуктами», — заключает аналитик.

#### [Reuters узнал о пошаговом плане российских банков на случай санкций](#)

**С прошлого года крупные банки России разрабатывают схему действий на случай, если кто-то из них окажется под санкциями. Схема должна помочь выиграть время, успокоить клиентов и избежать резкой остановки валютных расчетов**

Крупнейшие российские банки разрабатывают схему действий на случай, если в отношении кого-то из них будут введены санкции. Об этом сообщает Reuters со ссылкой на четыре источника, знакомых с ситуацией. «Каждый важный банк имеет пошаговый план, что он делает в той или иной ситуации. Первый месяц расписан по дням, если не по часам», — приводит агентство слова одного из своих собеседников. По данным агентства, ведущие российские банки начали разрабатывать схему в минувшем году совместно с Минфином и Центробанком. В случае, если кто-то из крупных банков окажется отрезанным от валютных операций из-за санкций, схема должна позволить выиграть время,

успокоить клиентов и избежать резкой остановки валютных расчетов.

Для поддержания валютных расчетов есть несколько опций, знают собеседник агентства. Среди них — использование взаимных корреспондентских счетов. Так крупнейшие российские банки, такие как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и РСХБ, имеют валютные корреспондентские счета в ряде иностранных банков, включая Citibank и JPMorgan. Помимо долларов США у ряда банков также есть счета в других валютах в различных иностранных банках. В случае попадания российского банка в санкционный список, он будет отрезан от транзакций в долларах США с внешним миром. В этом случае банки готовятся использовать валютные корсчета, которые у них уже есть, или открывать новые. «То есть, они будут эти доллары гнать внутри себя через внутренние проводки, минуя корсчет [например] в Citi», — сказал источник в иностранном банке. «Но все равно кто-то один из этой цепочки должен иметь корсчет в долларах в Citi или JP Morgan, им нужно будет все равно делать какие-то внешние платежи и (иметь) поступления, мостик должен быть», — добавил он.

Еще один вариант поддержки валютных расчетов — предоставление Центробанком валюты «чистому банку» не под санкциями. Тот в свою очередь сможет распределять валютную ликвидность дальше по системе. Третий вариант является наиболее рискованным. Он подразумевает, что ЦБ предоставляет валюты санкционному банку напрямую, однако в этом случае сам ЦБ рискует попасть под санкции, отмечают источники.

Вторая угроза — это отключение от системы обмена банковскими сообщениями SWIFT. На этот случай есть система обмена финансовыми сообщениями Банка России, рассказывают собеседники.

Последний законопроект о санкциях США не имеет каких-либо жестких мер в отношении российских банков и не называет конкретных имен.

Центробанк и Сбербанк отказались от комментариев. Минфин, ВТБ, Промсвязьбанк, ВЭБ, Газпромбанк и РСХБ на запросы Reuters не ответили.

#### [В торговых сетях обновились банки. POS-кредитование растёт за счёт новых игроков](#)

**Кредитование на приобретение товаров в торговых сетях (POS-кредитование) показало рост существенно ниже розничного кредитования в целом. Большинство давно работающих в POS-сегменте банков сместили приоритеты в пользу более надежных видов кредитования. Однако новички в этом сегменте делают ставку на расширение с помощью торговых сетей клиентской базы.**

По данным аналитического агентства Frank RG, по итогам 12 месяцев (с января 2018 года по январь 2019 года) объем выданных POS-кредитов по системе в целом составил 273 млрд руб., прибавив 8,8%. В то время как за 2018 год, по данным ЦБ, розничный портфель всех банков вырос на 22,4%. Однако ряд игроков росли в десятки раз быстрее рынка, в основном новички. Так, лидером по приросту стал Тинькофф-банк (активно развивает этот сегмент с июля 2017 года), увеличивший свой портфель в 3,5 раза — до 12,5 млрд руб. Второе место занял Кредит Европа Банк, нарастивший портфель до 15,9 млрд руб. (в 2,5 раза), третье — банк «Восточный» (объем портфеля 10,8 млрд руб., рост 77%). МТС-банк, планомерно наращивающий портфель с января 2016 года, стал четвертым по приросту — почти на 63%, до 18,4 млрд руб. Почта-банк, вышедший на рынок товаров в кредит также с начала 2016 года, прибавил более 43% — до 38,3 млрд руб., заняв пятую строчку по приросту. При этом Почта-банк по итогам января 2019 года занял второе место по объему портфеля POS-кредитов, сместив с него ОТП-банк.

Банки, стоявшие у истоков POS-кредитования, за 12 месяцев, напротив, сократили портфель.

Первое место на рынке по-прежнему занимает ХКФ-банк, однако за отчетный период его портфель снизился на 11%, до 56,6 млрд руб. У «Русского стандарта» снижение составило 5% — до 12,7 млрд руб., у «Ренессанс Кредита» — 1,45%, до 28 млрд руб. «POS-канал по-прежнему остается эффективным каналом аквизиции новых клиентов, — сообщили в ХКФ-банке. — В прошлом году мы отказались от неэффективных объемов бизнеса». В «Русском стандарте» заявили, что «POS-кредитование является низкомаржинальным, и основное внимание мы уделяем качественному росту портфеля». По словам директора департамента продаж целевых кредитов «Ренессанс Кредита» Сергея Васильева, банк активно использовал возможности рынка в предыдущие периоды и демонстрировал высокую динамику роста.

«Сейчас мы в первую очередь сосредоточены на качестве и доходности нашего портфеля в этом сегменте», — отметил он. По словам заместителя председателя правления ОТП-банка Александра Васильева, банк будет развиваться как в традиционных, так и новых сегментах, расширяя партнерскую сеть и наращивая объемы онлайн-кредитования.

Те же, кто на рынке сравнительно недавно, отдают POS-кредитам приоритет как мощному каналу привлечения новых клиентов.

По словам директора департамента POS-кредитования банка «Восточный» Валентина Федчина, кредитование в торговых сетях — одно из приоритетных направлений, поскольку POS-направление традиционно является основным поставщиком новых клиентов для банка. «Банк наращивал выдачи кредитов в точках продаж быстрее рынка с целью увеличения клиентской базы для последующих кросс-продаж других видов кредитов», — отмечает директор департамента потребительского кредитования в точках продаж Русфинанс-банка Александр Воронин. Тинькофф-банк развивает POS-кредитование как один из каналов привлечения клиентов в банковскую экосистему. «В 2019 году МТС-банк продолжит наращивать базу партнеров для дальнейшего роста POS-бизнеса, предлагая участникам рынка современные технологии оформления кредита», — отмечает начальник отдела POS-кредитования МТС-банка Елена Какичева. Основная причина роста — это расширение продающей базы, поясняют в Почта-банке. «Количество активных торговых точек в январе 2019 года выросло на 53% к аналогичному периоду прошлого года. Онлайн-продажи кредитов банка выросли более чем на 200%, — пояснили там. — В 2018 году банк принял решение развивать кредитование в сегменте быстровозводимого домостроения, а также в конце года стал развивать кредитование в ювелирном сегменте».

Новички готовы предложить клиентам более низкую ставку либо заходить в сети на менее выгодных условиях, на которых не готовы работать старожилы рынка. «Таким образом, стоимость привлечения клиентов у них выше, а маржа меньше, — говорит гендиректор Frank RG Юрий Грибанов. — При этом у активно развивающихся игроков есть риск привлечь не самых качественных клиентов». ■

[TCS Group Олега Тинькова получила рекордную прибыль. Но впредь «Тинькофф банк» будет платить меньше дивидендов из-за новых правил ЦБ](#)

**В прошлом году TCS Group (объединяет «Тинькофф банк» и «Тинькофф страхование») заработала 27,1 млрд руб. чистой прибыли по МСФО – на 43% больше, чем годом ранее.**

Аналитики ждали, что группа заработает чуть меньше – 26,8 млрд руб. чистой прибыли, согласно консенсус-прогнозу, подготовленному «Интерфаксом». Руководство группы в начале 2018 г. прогнозировало прибыль не менее 24 млрд руб., но после III квартала повысило прогноз до «более 26 млрд руб.».

Это абсолютный рекорд по чистой прибыли как за год, так и за квартал (8,1 млрд руб. в IV квартале 2018 г.), подчеркнул в ходе телеконференции предправления «Тинькофф банка» Оливер Хьюз. Чистый процентный доход вырос на 29% до 59,2 млрд руб., чистый комиссионный – на 68% до 16,6 млрд руб. Развитие экосистемы «Тинькофф» приносит все больше плодов, говорит Хьюз: доходы от некредитного бизнеса в прошлом году составили 32% от совокупного дохода группы. Несколько лет назад TCS поставила цель довести долю комиссионного дохода до 30%, напомнил Хьюз, но сейчас такого плана уже нет: «Тогда мы не могли предположить, что наш кредитный бизнес будет так расти».

Кредитный портфель банка до вычета резервов вырос на 40,8% до 234,7 млрд руб. Основной бизнес банка – кредитные карты, но другие виды кредитов уже занимают 27% портфеля банка, сказал Хьюз. В 2018 г. банк запустил новые виды кредитов – на покупку автомобиля (выдано на конец 2018 г. 2,8 млрд руб.), нецелевые кредиты под залог недвижимости или автомобиля (2,6 млрд руб.), кредиты малому и среднему бизнесу (363 млн руб.), говорится в отчетности. Еще 35 млрд руб. – это кредиты наличными, 15 млрд руб. – кредиты на покупку товаров.

Хьюз рассказал, что в среднем под залог недвижимости клиенты берут 1 млн руб. на 7-8 лет, банк будет «масштабировать» этот сегмент: «Нам очень нравится это направление, мы все большие фанаты, в первую очередь Олег Тиньков, он считает, что это непаханое поле». Что касается автокредитования, то банк работает в офлайне через кредитных брокеров и партнеров, но у этого направления большое будущее и в онлайн.

За счет роста активов и политики охлаждения рынка потребкредитования (розничные необеспеченные кредиты требуют больше капитала), которую проводит ЦБ, достаточность общего капитала «Тинькофф банка» снизилась за год с 16,2% до 13,9% (регуляторный минимум без учета надбавок – 8%). В 2019 г., несмотря на новое ужесточение учета потребительских кредитов с 1 апреля, «Тинькофф банк» планирует увеличить кредитный портфель примерно на 40%. Чтобы поддержать такой рост, банку придется пожертвовать дивидендами: сейчас политика банка предусматривает цель по дивидендам на уровне 50% чистой прибыли, полученной в соответствии с международными стандартами отчетности (во вторник банк объявил о выплате промежуточных дивидендов за 2019 г. в размере \$58,4 млн). Банк будет меньше прибыли распределять акционерам в виде дивидендов и больше – оставлять в виде капитала для защиты бизнеса, как того и хочет регулятор, сказал его финансовый директор Илья Писемский. Из-за этого с 1 апреля группа меняет дивидендную политику: она сможет выплачивать в виде дивидендов не более 30% чистой прибыли за квартал, напомнил Писемский.

В этом году TCS планирует заработать 35 млрд руб. чистой прибыли.

Стоимость риска (отчисления в резервы к общему портфелю) составила в 2018 г. 6%, годом ранее она была 5,5%. Доля просроченных на 90 дней и более кредитов за год сократилась с 13,4% до 9,4%. В этом году группа прогнозирует, что стоимость риска составит 6-7%.

Средства клиентов выросли на 56% до 280,9 млрд руб., из них 41 млрд руб. приходится на депозиты малого и среднего бизнеса. «Тинькофф бизнес» обслуживает уже более 500 000 клиентов, сказал Хьюз.

К 13.20 мск котировки TCS на Лондонской бирже выросли на 8% до \$20,1.

[Visa и Mastercard отключили карты попавшего под санкции банка. Созданная на этот случай Национальная система платежных карт не помогла «Еврофинанс Моснарбанку»](#)

«Ситуация крайне удивительная и неприглядная. Мы столько лет боролись за то, чтобы у нас была информационная и технологическая независимость, а в итоге происходит такое», – возмущается депутат Госдумы Владислав Резник, в 2014 г. за несколько часов переписавший закон о национальной платежной системе. Это



произошло после того, как из-за санкций оказались заблокированы карты Visa и Mastercard, выпущенные банком «Россия» и «СМП банком», – это не должно было повториться. Центробанк потратил 4,3 млрд руб. на создание Национальной системы платежных карт (НСПК), куда международные платежные системы были вынуждены передать обработку операций внутри России. Это должно было защитить такие платежи от санкций: если Visa и Mastercard перестанут обслуживать какой-то банк, внутри страны операции по его картам все равно будут проходить благодаря НСПК.

Однако история все же повторилась. В среду «Еврофинанс Моснарбанк» сообщил клиентам, что Visa и Mastercard из-за санкций отключили его от обслуживания и его карты не работают не только за рубежом, но и на территории России. Центробанк это не комментирует.

За обработку карточных операций на стороне «Еврофинанс Моснарбанка» отвечает внешний подрядчик – «Картстандарт», который от имени банка взаимодействует с НСПК. «Картстандарт» заблокировал даже внутрироссийские операции, говорится в сообщении банка.

Вина на стороне подрядчика банка, подчеркнул представитель НСПК: транзакции по картам корректно обрабатываются в НСПК, но не получают авторизации от банка, от имени которого выступает процессинг «Картстандарта». Представитель «Картстандарта» на вопрос о причинах блокировки заявил лишь, что компания ведет свою деятельность в строгом соответствии с правилами платежных систем и заключенными с клиентами договорами.

#### **Кто ответит**

НСПК создавалась для обеспечения бесперебойности операций внутри страны, напоминает Резник: «Какие есть правовые, организационные или технологические обоснования для блокировки операций по картам Visa и Mastercard на территории России? Кто за это ответит? Какие меры ответственности применит регулятор? Банк России должен предоставить в Госдуму исчерпывающую информацию по этому событию».

У «Еврофинанс Моснарбанка» совсем немного карт. В отчете банка за 2017 г. говорится, что он выпустил более 2000 карт и ведет зарплатные проекты 10 организаций. Представитель банка заявил «РИА Новости», что у банка нет в обращении карт Mastercard, а карты Visa он заменит на «Мир». В колл-центре «Еврофинанс

Моснарбанка» корреспонденту «Ведомостей» сообщили, что карты «Мир» продолжают работать, а на вопрос, есть ли вероятность, что карты международных платежных систем заработают на территории России, он ответил, что «это сейчас как раз решается».

Visa приостановила оказание услуг «Еврофинанс Моснарбанку» из-за его включения в санкционный список Управления по контролю за иностранными активами казначейства США (OFAC), подтвердил представитель Visa: «Транзакции по картам Visa, выпущенным этой организацией, не будут обрабатываться платежной системой Visa». Mastercard не ответила на запрос.

«Еврофинанс Моснарбанк» попал в санкционный список США в понедельник: по мнению американских властей, президент Венесуэлы Николас Мадуро и его сторонники используют нефтяную госкомпанию PDVSA для отмывания денег. 50% минус 2 акции «Еврофинанс Моснарбанка» принадлежат Венесуэльскому национальному фонду развития (FONDEN), по 25% плюс 1 акция – ВТБ и Газпромбанку, говорится в презентации банка от марта этого года.

Если «Еврофинанс Моснарбанк» захочет перевести свои карты на другого партнера, это займет от двух недель до месяца, оценивает топ-менеджер крупного процессингового центра. Он удивлен шагом «Картстандарта»: «Мы бы санкционный банк не отключили».

#### **Почему отключили**

Сотрудники платежных систем и банков в разговоре с «Ведомостями» связывают решение «Картстандарта» с тем, что его бенефициары могут опасаться санкций.

Сейчас OFAC уделяет приоритетное внимание сделкам с Венесуэлой, а не подрядчикам попавшего под санкции банка, говорит управляющий партнер Debevoise & Plimpton в России Алан Карташкин, однако полностью такой риск нельзя исключить: для применения санкций в таких случаях есть формальные основания.

«Картстандарт» входит в группу «Центр финансовых технологий» (ЦФТ), бенефициары не раскрываются. В декабре 2016 г. РБК писал со ссылкой на источники, что 65% акций компании принадлежат разным физическим лицам: всем этим пакетом по акционерному соглашению управляет Николай Кульков. Он и члены его семьи могут претендовать примерно на 35–40% акций ЦФТ, говорил один из собеседников издания,

включая в число совладельцев группы ее сооснователя Андрея Смирнова.

«Крупным миноритарным пакетом» ЦФТ владеют фонды Baring Vostok Capital Partners, которые управляют средствами в том числе инвесторов из США. В 2006 г. фонд получил 35% акций ЦФТ в обмен на инвестиции, рассказывала РБК старший партнер фонда Елена Ивашенцева. Сейчас она исполняет обязанности руководителя и основателя Baring Майкла Калви, вместе с рядом сотрудников арестованного на основании материалов ФСБ по обвинению в мошенничестве. Baring Vostok на запрос не ответил, представитель ЦФТ структуру собственности не комментирует.

[Metro пожертвует доходностью для восстановления бизнеса в России. Она установила скидки 10–15% за крупные закупки, не договорившись с поставщиками о снижении цен](#)

Немецкая торговая компания Metro снова пересмотрела ценовую политику, рассказал ее представитель. Год назад Metro начала поощрять большие покупки, чтобы вернуть покупательский поток и поднять средний чек: для единичных покупок продуктов были установлены одни цены, для трех штук – меньшие, а для шести и более штук – еще более низкие. Предполагалось, что средняя скидка по всем типам закупок, в том числе товарными партиями для больших клиентов, составит около 30%.

Оказалось, что для мелкого опта эта схема не подходит. За девять месяцев мелкооптовые клиенты получали среднюю скидку 6,5%. Покупателям этого было недостаточно, признает представитель Metro. Компания в конце 2018 г. снова начала пересматривать подход, перестала учитывать в программе крупный опт, продолжает он: «К марту 2019 г. удалось обеспечить скидки 10% для закупок от трех единиц товара и 15% для покупок от шести единиц для большей части продовольственного ассортимента».

Представитель Metro утверждает, что компания не пересматривала условия контрактов с поставщиками, перед тем как изменить ценовую политику. Сейчас, по его словам, скидки 10–15% распространяются на 96% продовольственного ассортимента – это 21 000 продовольственных товаров, а также около 3500 непродовольственных (60% непродовольственного ассортимента). Увеличение скидки в таких масштабах было бы невозможно за счет поставщиков, поэтому Metro

финансирует кампанию за счет своей валовой рентабельности, говорит собеседник «Ведомостей»: «Она [рентабельность] может снизиться, но за счет роста оборота и числа клиентов мы ожидаем положительный эффект». Исполнительный директор «Руспродсоюза», объединяющего более 400 поставщиков, Дмитрий Востриков говорит, что некоторые участники ассоциации получали от Metro предложения пересмотреть цены поставки из-за введения системы скидок для покупателей сети. «Но на данный момент Metro проводит такие акции и предоставляет скидки за свой счет», – подтверждает он. Это подтвердили «Ведомостям» два крупных продовольственных поставщика Metro. По словам одного из них, Metro предлагала его компании снизить цены: «Пока мы заняли выжидательную позицию. Посмотрим, насколько успешна будет эта кампания, не исключено, что мы будем в ней участвовать». К тому же у поставщиков пока нет предпосылок для снижения цен, добавляет Востриков: многие и так балансируют на грани рентабельности.

В России работает 93 торговых центра Metro Cash & Carry в 51 регионе, они ориентированы на продажи несетевым розничным компаниям, рестораторам, отелям и другим компаниям. Российский бизнес значим для Metro: за 2017/18 финансовый год на него пришлось более 20% операционного дохода (ЕБИТ) Metro, или 214 млн евро.

За последние пять лет Metro замедлила развитие, начала терять клиентов и выручку и сдала позиции на рынке. Если на начало 2014 г. по выручке она уступала лишь «Магниту», X5 Retail Group и «Ашану», то по итогам 2018 г. заняла 7-е место, пропустив вперед по выручке «Ленту», «Красное и белое» и «Дикси» (данные Infoline). Спад продаж сказывается и на операционном доходе: за 2017/18 финансовый год он упал на 26%.

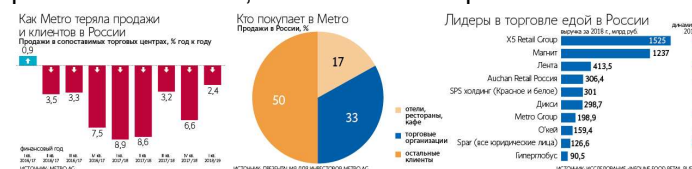
Пересмотр ценовой политики уже начал приносить результаты, уверяет представитель Metro: российские продажи в рублях за I квартал 2018/19 финансового года в центрах, работающих больше года, сократились лишь на 2,4%, хотя годом ранее падение составляло 7%. Снижение показателя в I квартале компания объясняла высокой долей продаж по промоакциям в российской торговле: это негативно сказывается на том, как покупатели воспринимают цены Metro Cash & Carry.

Metro вынуждена пересматривать ценовую политику, так как на оптовом рынке очень

агрессивно развиваются и дистрибутор «Мегаполис», и ритейлер «Магнит» с программой «Магнит-опт», и «Лента» с программой «Лента про», напоминает гендиректор «Infoline-аналитики» Михаил Бурмистров: на их фоне цены Metro менее конкурентоспособны, особенно это заметно для клиентов из малой розницы Московского и Петербургского регионов, Южного и Приволжского федеральных округов.

Предоставление мелкооптовых скидок за собственный счет может ударить по рентабельности Metro, но это вынужденный ответ на изменения на рынке, считает Бурмистров: «И это правильный, но недостаточно агрессивный ответ, чтобы вернуть позиции на рынке». Для клиента Metro разница между 6,5 и 10–15% невелика, полагает эксперт: он, как правило, выберет товар по промоцене у конкурентов, где скидка может достигать 40%, тем более что бренд для покупателя зачастую не принципиален.

Metro могла бы предложить бóльшие скидки, например, на товары под собственными торговыми марками, предполагает Бурмистров. Вероятно, добавляет он, более позитивный эффект дало бы и более глубокое обновление ее торговых центров: Metro провела в них изменения за последний год, но они скорее косметические. Пока же Metro придерживается очень сдержанных мер, есть риски, что из-за концепции «малых шагов» она может упустить шанс восстановить российский бизнес, заключает эксперт.



## Рынок взыскания

### Карты, деньги, два звонка. Черные коллекторы организуют нелегальные колл-центры

Незаконные колл-центры по сбору долгов, выявленные недавно в России, были созданы одной из микрофинансовых организаций (МФО). Для большей эффективности взыскания черные коллекторы представлялись сотрудниками различных силовых структур и Федеральной службы судебных приставов (ФССП), а также угрожали жизни и здоровью должников. Эксперты отмечают, что основная доля незаконных взысканий исходит именно от МФО и нелегальных

кредиторов и пока регуляторы не могут эффективно с этим бороться.

“Ъ” стали известны подробности работы незаконных колл-центров, занимающихся взысканием с граждан просроченной задолженности в пользу МФО. Об их выявлении сообщил на встрече с профессиональными взыскателями в феврале замдиректора ФССП России Игорь Савенко. «Выявлены случаи создания незаконных колл-центров, которые действуют в интересах микрофинансовых организаций, — отмечал он. — В настоящее время органами внутренних дел, а также специалисты ФССП России проводят проверки по данным фактам».

Как рассказал один из собеседников “Ъ”, знакомый с ходом проверок, сотрудники ГУ МВД установили, что в Санкт-Петербурге действует группа компаний (ГК) «Росденьги», в структуре которой существуют отделы, занимающиеся незаконной коллекторской деятельностью. В целях возврата просроченной задолженности по займам, выданным МФО, входящими в данную ГК, были созданы колл-центры, расположенные в арендуемых офисных помещениях с рабочими местами на 50–100 сотрудников.

По словам гендиректора коллекторского агентства ЭОС Антона Дмитракова, это сопоставимо с колл-центром крупного агентства из реестра ФССП: «Размер колл-центра оценивается по количеству рабочих мест операторов, работников может быть от 150 и выше, так как обычно работа колл-центра организуется посменно. Один колл-центр может в день обзвонить до 10 тыс. должников».

В рамках описываемой схемы при возникновении у заемщика МФО из ГК просроченной задолженности его персональные данные передавались таким колл-центрам для дальнейшей «отработки» при помощи угроз уголовного преследования, порчи имущества, жизни и здоровью, распространения порочащих сведений о должниках и их родственниках. Сотрудники колл-центров нередко представлялись сотрудниками различных коллекторских агентств, не состоящих в госреестре, отдела по борьбе с экономическими преступлениями МВД и ФССП. В штат нелегальных колл-центров активно набирали персонал, ориентируясь в основном на резюме охранников, продавцов, разнорабочих, бывших сотрудников вооруженных сил или МВД. Договоры с сотрудниками колл-центров не оформлялись, зарплата им выдавалась на руки и

состояла из фиксированной части и процента от взысканной суммы.

В ФССП “Ъ” сообщили, что в «настоящее время проводится предварительная проверка поступивших материалов и сведений, в том числе принимаются меры по установлению данных должников, в отношении которых сотрудниками указанных колл-центров совершались неправомерные действия, в целях дальнейшего восстановления их нарушенных прав и принятия в отношении лиц, допустивших нарушения, мер административного воздействия». В ГУ МВД по Санкт-Петербургу не ответили.

В ЦБ отметили, что МФО, работающие под товарным знаком «Росденьги», были исключены из госреестра МФО в период с 2016 по 2019 год в связи с неоднократным в течение года нарушением требований закона «О микрофинансовой деятельности» и иных нормативных правовых актов.

По словам одного из собеседников “Ъ”, под брендом «Росденьги» (компания с таким названием не существует) работало порядка 30 организаций, при этом часть из них не была включена в реестр. Правообладателем торгового знака выступает ООО «ФастФинанс», официально договор с ним заключен у семи МФО. Сейчас ООО переименовано в «ИнтаймФинанс», его возглавляет Т.В. Ливашова, которая подписывала договора на использование бренда в качестве гендиректора «ФастФинанса». ООО «ИнтаймФинанс» принадлежит Светлане Поликарповой, она же была совладельцем ООО «Кронос», работавшего под брендом «Росденьги». На сайте «Росденег» говорится, что МФО «продолжают принимать денежные средства в погашение заемных обязательств по ранее выданным займам», а также планируют обжаловать исключение из госреестра.

Эксперты отмечают, что наибольшая доля нелегальных взысканий исходит именно от МФО или черных кредиторов. «Зачастую жаловаться в ФССП или полицию малоэффективно, так как нелегальных коллекторов сложно идентифицировать», — говорит гендиректор «Юридического бюро №1» Юлия Комбарова.

По словам партнера юридической компании «Рустам Курмаев и партнеры» Дмитрия Горбунова, по мере роста уровня закредитованности населения и просрочки число нарушений увеличивается и часть кредиторов «заинтересована во взыскании долга любыми способами». «На нелегальных кредиторов приходится львиная доля жалоб на неэтичное

обращение, но судебных дел по ним единицы,— говорит президент СРО НАПКА Эльман Мехтиев.— Власти и общественность большие надежды возлагают на ужесточение ответственности за осуществление такой деятельности и запрет судебного взыскания по долгу организациями вне реестра ФССП». Однако, признает он, пока системного подхода к борьбе с такими «коллекторами» просто нет. ■

---

## Интервью

[Владелец «ИКС холдинга»: «Есть амбиции обогнать «Яндекс» по выручке». Антон Черепенников – об инвестициях «в тренды и людей», роли Алишера Усманова в его бизнесе и о том, во что обходится закон Яровой](#)

**Бизнесмен Антон Черепенников хоть и гордится, по его словам, работой с Алишером Усмановым, но изрядно устал от постоянных упоминаний его как «партнера Усманова по киберспорту». Черепенникова можно понять: с момента сделки с Усмановым в 2015 г. он получил контроль более чем в 20 разнопрофильных IT-компаниях, скупил больше половины рынка и стал крупнейшим производителем систем для исполнения закона Яровой, создал собственный IT-интегратор и будущий «коммерческий НИИ» – совместную с «Ростехом» научно-производственную компанию. А из киберспортивного бизнеса Черепенников и вовсе вышел около года назад.**

Однако он поддерживает постоянную связь с активами Усманова. Киберспортивный холдинг ESforce Черепенников продал Mail.ru Group. Первые поставки систем для исполнения закона Яровой с участием Черепенникова прошли в «Мегафоне». Параллельно «Мегафон» стал крупнейшим заказчиком IT-интегратора Черепенникова «Форпост». У «Мегафона» и USM Черепенников выкупил и несколько компаний, в том числе свой крупнейший актив – разработчика биллинга «Петер-сервис».

Заметно развив свои активы через партнерство с активами Усманова, Черепенников уже не боится сопоставить и их масштаб. После нескольких лет активных поглощений Черепенников создал новый «ИКС холдинг» (принадлежит ему на 99%) – в выручке соизмеримый, по его мнению, с масштабами Mail.ru Group.

**– Для вас 2018 год был годом покупок. Этот год будет таким же?**

– Не думаю. В декабре появилась головная компания «ИКС холдинг», и теперь нужно остановиться, структурировать все активы, ввести единую систему и единые правила. Тем не менее холдинг не будет таким, как «Яндекс» или Mail.ru Group. Собранные компании нельзя сильно унифицировать – у них слишком разные форматы и бизнес-подходы. Например, есть производитель СОРМ (Система технических средств для обеспечения функций оперативно-розыскных мероприятий) «Сигнатек», который много лет работал со спецслужбами и достаточно закрытый и консервативный, а есть такие молодые прогрессивные компании, как «Орбита», с совершенно другой корпоративной культурой. Компании «ИКС холдинга» сохраняют фокус и подходы относительно своих сегментов и бизнес-задач, но мы приведем холдинг к единой отчетности и наладим, где это возможно, единый бэк-офис.

**– На каком этапе вы лично подключались к каждой сделке?**

– Первый этап – оценка актива, принципиальные договоренности по сделке – проходит под моим личным контролем и при моем непосредственном участии. Далее, когда остаются только технические формальности, подключаю ответственных сотрудников.

**– А как финансировали все эти сделки? Откуда деньги?**

– Мы всегда реинвестировали заработанное в новый бизнес. Не могу сказать, что купил что-то с конкретных продаж. Постепенно зарабатывая, реинвестировал прибыль дальше. В абсолютных цифрах большинство сделок – кроме «МФИ софта», Yadro и «Петер-сервиса» – не крупные, каждая меньше миллиарда рублей. Мы не покупаем за 10 выручек, поскольку не занимаемся венчурным бизнесом. Покупка актива за несколько чистых прибылей могла происходить, только если мы понимали, что компания удачно вливалась в общую структуру и за счет взаимной синергии с другими компаниями она вернет эти деньги за три года. На практике за счет внутреннего заказа и такой синергии актив можно купить и за два года.

**– Как вы скупали конкурентов?**

– Мы, конечно, выделялись на фоне конкурентов рынка СОРМ – тогда это действительно были

преимущественно выходцы из НИИ или спецслужб. Но это были возрастные компании, многие начинали в 1990-е и уже устали от бизнеса. Например, создатели «Малвин системс»: было желание отказаться, но не было желания закрыть его совсем или отдать старым конкурентам, поэтому компанию выгодно продали нам – она стала второй в будущем IT-холдинге «Цитадель». Стоила компания порядка 700 млн руб. Сделка по приобретению «Сигнатека» обошлась в сотни миллионов рублей. Среди интеграторов есть пример «Корвета» – около 200 человек из команды бывшего «Астероса» просто перешли к нам.

Еще, например, были переговоры о покупке ЦРТ. Мы могли бы договориться, но тогда не хватало на эту компанию денег, да и трехлетней окупаемости мы не видели (представитель ЦРТ отказался комментировать информацию о переговорах. – «Ведомости»).

**– Вы пытались купить своих конкурентов «Норси-транс» или «Спецтехнологии»?**

– Я разговаривал с «Норси-трансом», когда еще не было МФИ. Но сейчас у нас есть полный набор технологий, смысла докупать нет (гендиректор «Норси-транса» Сергей Овчинников в сентябре 2018 г. подтверждал, что отказался от предложения продать компанию «Цитадели». – «Ведомости»)

**– Какая выручка «ИКС холдинга» и какая доля приходится на «Цитадель»?**

– «Цитадель» – это меньше 30% всего «ИКС холдинга». Но все считают, что мы зарабатываем в основном на СОРМ. Я думаю, что сейчас весь «ИКС холдинг» по выручке соразмерен Mail.ru Group, но есть амбиции обогнать «Яндекс», что, судя по их последней отчетности за IV квартал, будет весьма сложным, и придется сильно попотеть.

По итогам 2018 г. совокупная выручка пяти направлений холдинга – «Цитадели», «Форпоста», «Криптонита», Yadro и «Петер-сервиса» – будет около 80 млрд руб. Но, в принципе, консолидировать цифру так все же нельзя, потому что активы добавлялись постепенно в 2018 г. Маржинальность очень усредненная по холдингу – порядка 30%.

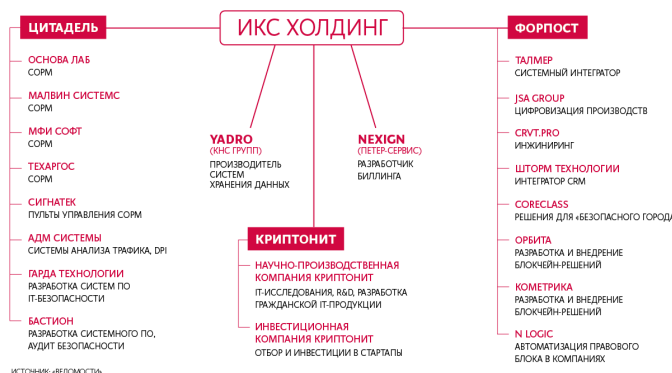
**– А долговая нагрузка у вас есть?**

– Небольшая. Еще пару лет назад даже из-за маленького кредита нам пришлось заложить «Цитадель» в Сбербанке. Но это была просто



перестраховка банка, и мы скоро выведем «Цитадель» из-под залога (представитель Сбербанка на запрос о кредите не ответил. На момент публикации 100% «Цитадели» продолжали находиться в залоге у Сбербанка, по данным «СПАРК-Интерфакса». – «Ведомости»). У нас в группе есть правило: развиваться нужно преимущественно на заработанные и долг не должен превышать одну годовичную прибыль. Сейчас мы удерживаем все кредиты на уровне 20% от годовой EBITDA «ИКС холдинга».

Структура «ИКС Холдинг»  
МАРТ 2019 г.



## Об Алишере Усманове

– Бытовало мнение, что сделки финансировались из инвестиций Усманова, предназначенных для развития киберспорта. Что на самом деле стало с этими инвестициями?

– Мы договаривались об инвестициях в \$100 млн, которые будем получать этапами. Исходя из стратегии, в совокупности Усманов инвестировал в киберспортивный бизнес около \$65 млн. Наступил момент, когда стало понятно, что больше нечего покупать, чтобы масштабировать холдинг, что для развития в России нужен крупный производитель игр. Параллельно к такой покупке уже давно шла Mail.ru Group, создавая свои мероприятия. Теперь Mail.ru вкладывается и в рекламные бюджеты, а в этом году, я надеюсь, ее киберспортивный бизнес должен показать прибыль в несколько миллионов долларов. Мы с партнером вышли из этого бизнеса с достаточной прибылью, но моей доли хватило бы только на незначительные поглощения в масштабах «ИКС холдинга».

– Вас, наверное, раздражает постоянное упоминание в качестве партнера Алишера Усманова по киберспорту? На самом деле каково его участие в сборе активов и создании «ИКС холдинга»?

– «Партнер Усманова» – звучит гордо, и когда это имело отношение к киберспортивному бизнесу, то было уместно. Но все совершенные сделки M&A на рынке IT – это мой бизнес, в них не было никакого владения со стороны Алишера Усманова или его компаний, но не могу отрицать, что не раз обращался за советом. Познакомившись с Алишером Бурхановичем, я поменял свое представление о бизнесе, я узнал, как человек такого масштаба мыслит. Думаю, что Усманов о многих моих сделках даже не знает, потому что где акционер «Металлоинвеста» и «Мегафона», а где сделки на несколько сотен миллионов рублей. Он гениальный инвестор и мыслит на много шагов вперед. Кстати, интересная особенность, как этот человек принимает решения: он почти сразу говорит «да» или «нет». И если говорит «да», то делает. Я тоже этому учусь, это заставляет быстрее решать, быстрее расти.

– Если бы вы не познакомились с Усмановым, получился бы «ИКС холдинг»?

– Думаю, нет. До знакомства с ним я уже занимался СОФТ, правда, у меня была только одна компания – «Основа лаб», да и то лишь ее часть. Наверное, без знакомства я бы купил остальную часть «Основы лаб», купил бы «Малвин системс», может, что-то еще, но масштабы были бы в 10 раз меньше. Хватило ли бы денег купить Yadro – не уверен. «Петер-сервиса» не было бы в холдинге – и интегратора «Форпост» – тоже. «Форпост» – это вообще очень крупная история, которая появилась только благодаря знакомству с Усмановым. Потом, в процессе общения, я рассказывал, чем занимаюсь, и понял, что могло бы быть интересно акционеру USM. Я предложил идею, акционеры поддержали – в разговоре с Алишером Бурхановичем звучало, что надо сделать процесс закупок прозрачным и без посредников. Под эту задачу мы стали пробовать делать закупочный альянс с конкретной выгодой.

## Оператора интересуют продажи

– В чем была идея с созданием «Форпоста»?

– Объединить в закупочный альянс закупки «Мегафона», «Металлоинвеста» и Mail.ru Group. Таким образом получается большой объем закупок, который еще можно планировать. Главным условием заказчика для меня было предоставление всей отчетности, документации и работа с фиксированной маржинальностью: 5% –

с поставки, 10% – с сервиса. Тогда с ростом оборота наращивается и прибыль.

На большом объеме я получаю лучшие цены и в какой-то момент уже могу позволить себе прямые контракты с вендорами. Когда видна крупная потребность, к примеру, в конкретном разработчике софта, можно покупать профильного разработчика, а не перекупщика – и у меня появляется за счет внутреннего спроса близкое партнерство.

Параллельно в совет директоров закупочного альянса входят ответственные за закупки от этих компаний – они видят действия друг друга, в том числе перепроверяют друг друга. Если посмотреть на рынок интеграторов, их бизнес становится все менее маргинальным. Но когда ты работаешь на больших оборотах, то 5% – уже неплохо. Я уверен, что по итогам 2018 г. «Форпост» наверняка получит больше 20 млрд руб. выручки.

**– Рынок интеграции испытывает не лучшие времена.**

– Да, клиент стал умнее. Раньше менеджеры, принимающие решения в закупках, не понимали, какую технологию или оборудование они покупают. Был IT-начальник, который требовал столько-то денег на серверы, компьютеры и т. д. Непрофильным менеджерам было сложно понять, мало это или много. Еще в 2000-х люди «в три конца» продавали серверные шкафы. Но потом все стало резко умнеть. Кроме того, на данный момент с IT-рынка ушел «обнал» и другие плохие вещи. За счет этого конкуренция стала острее, взятки стали давать меньше или вовсе перестали давать.

**– О какой экономии для участников «закупочного альянса» идет речь?**

– По разным направлениям IT это от 1% до 30% экономии. Точнее посчитать не могу – влияет и валютный курс, и объем, и история закупок, и ситуация на рынке. Тем более в одном направлении ты можешь добиться действительно хороших цен, досконально разобравшись, а по некоторым направлениям мы еще не конкурентны, только смотрим на условия. Когда речь идет о рабочих компьютерах, то это 20% экономии, а в случае с серверами Mail.ru Group, где и так все неплохо выстроено, бьемся за 2%.

**– У «Форпоста» есть внешние заказчики – вне «закупочного альянса»?**

– Да, их множество, и мы наращиваем обороты. В их числе ВТБ, РЖД, Газпромбанк, «Вымпелком», госкорпорация «Ростех», «Ростелеком», HeadHunter, Росбанк, Промсвязьбанк и другие крупные корпорации. За счет хорошей цены, большого объема и фиксированной наценки мы стали конкурентом на рынке интеграторов.

**– Вообще, кто крупнейший заказчик «Форпоста»?**

– «Мегафон».

**– А как в «Форпосте» появились несколько топ-менеджеров «Мегафона»?**

– Это не привязано конкретно к «Мегафону» – к примеру, бывших сотрудников среднего звена «Вымпелкома» в нашей структуре не меньше, есть бывшие сотрудники и других операторов. Просто это рынок телекома, где все друг друга знают. Конечно, когда на рынке появились несколько топ-менеджеров, у которых заканчивались контракты, а я мог им что-то предложить, я сразу это сделал.

**– Операторы часто говорят о том, что есть их старый профильный бизнес, а есть новые направления, на которых они планируют зарабатывать в ближайшие годы. Почему «Мегафон» так охотно продает вам свои активы и как будто именно сюда передает часть таких новых для себя бизнесов?**

– Это логично. Чтобы продукт был интересен оператору, его нужно серьезно развивать, потому что сейчас выручка от этих сервисов по сравнению с основной выручкой операторов даже до погрешности не дотягивает, при этом требует фокуса и экспертизы. Оператора интересуют продажи – взять готовый продукт и поставить его на полку. И мы им в этом помогаем как раз за счет глубокой экспертизы по этим профилям.

**– У кого из вас и какой интерес к «безопасным городам»? Вы купили несколько активов у «Техносерва»?**

– «Безопасными городами» в холдинге занимается «Корккласс» – это тренд будущего, и, хотя этот актив пока не приносит денег, он позволит нам разобраться в рынке. Мы выкупили его тоже у «Мегафона» – с премией. А «Мегафон» покупал у «Техносерва», но это была самостоятельная сделка. Также у структур «Мегафона» мы покупали «Кометрику», специализирующуюся на платформенных

решениях, в основе которых лежат блокчейн-технологии.

#### **– А «Петер-сервис» как к вам перешел?**

– Этот актив мне нужен для полноценной IT-полки и развития клиентской базы для других операторов. Я сильно за него боролся и заплатил высокую цену. Сейчас в «ИКС холдинге» это самый дорогой актив.

#### **СОРМ: о законе Яровой**

##### **– Как развивался бизнес СОРМ? Он появился раньше остальных?**

– В СОРМ вся моя история работы на IT- и телекомрынке, этим я занимаюсь около 15 лет и могу опровергнуть главный стереотип. СОРМ на самом деле ничем не отличается от интеграторского бизнеса – любой человек может им заниматься, как я в свое время. Рынок СОРМ абсолютно открытый, никаких корней и прошлого в спецслужбах у меня нет. Моя мама работает в школе на Таганке, а папа – пенсионер, бывший бухгалтер. Начинать я вообще с продажи картриджей, и надо было придумывать, куда расти. Я смотрел на рынок телекома – и в том числе на устройство Blackberry для корпоративных клиентов, для которого также требовался СОРМ. Но денег на установку СОРМ не было, и мы с другими программистами решили создать собственное решение и сделали СОРМ для Blackberry. Это была компания «Триат системс», позже выросшая в «Основа лаб». Два года мы мучились над техническим решением, чтобы соответствовать законодательству.

Мы проходили классическую приемку – когда оператор запрашивает проверку, а ФСБ проверяет решение на соответствие всем техническим требованиям. Наше решение приняли не с первого раза, пришлось помучиться, но приняли.

Еще пять лет назад максимальная выручка «Основы лаб» достигала 250 млн руб. И бизнес был низкомаржинальным, потому что было очень много программистов и много трат на R&D.

##### **– Сейчас вы объединяете нескольких производителей СОРМ?**

– В целом мы пытались создать систему, чтобы разбираться во всех направлениях, потому что нет ни одной компании со всеми профилями одновременно. Например, «МФИ софт» специализируется на информсистемах (СОРМ-3) и СОРМ-2, «Малвин системс» – на голосовом

СОРМ-1, «Основа лаб» – на принципиально новых решениях. «Гарда технологии» – это информационная безопасность с широким портфелем коммерческих продуктов для крупного корпоративного бизнеса. В целом же СОРМ открыт настолько, что большинство решений даже лицензировать не нужно, лицензии относятся к операторскому бизнесу. Только сейчас для СОРМ стал подниматься вопрос об обязательной сертификации в зависимости от направлений, но раньше по многим решениям СОРМ было достаточно добровольной сертификации.

##### **– В чем смысл собирать такой стек?**

– Есть СОРМ-1, СОРМ-2, СОРМ-3. И теперь есть условно СОРМ-374. Мы пока единственные, кто официально получил разрешение на внедрение систем на сети оператора в соответствии с 374-ФЗ. Уже полным ходом производится установка во многих городах России. И чтобы сделать именно этот новый продукт, вам нужно одновременно разбираться во всех направлениях – информсистемах, голосовом СОРМ, передаче данных. И нет на российском рынке ни одной другой компании, которая обладает всем набором.

##### **– Кстати, вы знаете, как и с чьим участием рождался закон Яровой?**

– Нет, как и остальные, узнал о нем из новостей. Судя по тексту, его разработкой занимались не технические специалисты. Но для исполнения закона Яровой мы уже сдали оборудование.

##### **– Как проходил этап сертификации?**

– Два года мы потратили на то, чтобы понять, как реализовывать закон, что для этого необходимо. В тестовый период оператор проходит и согласовывает со спецслужбами технические требования. Сейчас все они описаны в документах Минкомсвязи. Спецслужбам принципиально, чтобы решение соответствовало нормативно-правовым актам и качественно работало. Далее, если вы эту проверку проходите, вашему заказчику дают акт и разрешают использовать оборудование СОРМ и ввод его в опытно-коммерческую эксплуатацию для исполнения закона Яровой. Таким образом совместно с операторами мы эти акты получили.

##### **– А как же сертификация по закону о следственно-розыскных мероприятиях, при**

### **которых надо использовать сертифицированное оборудование?**

– Сертифицированное оборудование – это чаще спецтехника. Классический СОРМ к ней не относится. Чтобы заниматься криптографией, работать над пультовой частью, которая продается ФСБ, мы купили «Сигнатек», у которого как раз есть нужные лицензии и опыт работы с военной приемкой. Кроме того, до «Сигнатек» мы почти не работали с госзаказчиками. Но в любом случае мы не занимаемся оперативной деятельностью, не знаем, что творится в недрах спецслужб. Перед нами ставится только техническая задача – создать решение под конкретные требования.

### **– Как оценивали «Сигнатек» для покупки?**

– Лицензируемое оборудование никак не мешает просчитывать экономику. «Сигнатек», как и большинство других активов, стоил несколько сотен миллионов рублей. Структура стоимости СОРМ вполне понятна, ее можно разобрать на составляющие. Маржинальность этого бизнеса в лучшем случае 30%. При этом раньше решения были более поточными, понятными, а сейчас еще нужно серьезно вкладывать в R&D.

### **– Но компания с пультами – серьезное конкурентное преимущество? Если поставить в ФСБ для участка сети ваш пульт от «Сигнатек», то и остальное оборудование СОРМ наверняка будет вашим?**

– Нет. Приказ стыковки оборудования с пультом четко регулируется нормативной базой. Наш пульт будет стыковаться с оборудованием конкурентов – и, наоборот, наше съемное оборудование может стыковаться с пультом конкурентов. И еще несколько компаний на рынке тоже делают пультовую часть. Чтобы связывать оборудование с любым пультом, надо только, чтобы пульт успешно прошел приемку – не важно, кто является его производителем.

### **– Откуда появился вопрос про пультами в привязке к другому оборудованию: нам объясняли, что в разных регионах у одного оператора исторически стояли разные СОРМ. При исполнении закона Яровой этот принцип сохранится?**

– Действительно, тендеры для исполнения закона Яровой проходят по регионам, и у кого исторически доминирующее положение в регионе – у того преимущество, потому что проще и дешевле докупать и доставлять системы того же

производителя. Поэтому, например, у нас может быть преимущество на сетях «Ростелекома», где еще до нашего слияния стояли информсистемы от «МФИ софт».

### **– Как вы оцениваете свою долю на рынке?**

– Оценить рынок СОРМ очень сложно, потому что он состоит из легального перехвата и спецтехники. Из трех основных конкурентов мы почти не работаем с госзаказом (спецтехникой), а остальные от него сильно зависят. Соответственно, я не знаю объем госзаказа конкурентов, поэтому и их долю просчитать не могу.

### **– Если посчитать только коммерческий СОРМ, без спецтехники, то какая у вас доля на рынке?**

– Если смотреть, как мы расставлены на всем российском рынке – потому что вы чаще рассматриваете большую четверку операторов, а у нас клиентов около 400, – это порядка 60% доли рынка. Наши системы стоят у всех операторов, вопрос только – какова их доля. Например, недавно прошел первый региональный тендер на исполнение закона Яровой у МТС, и мы его проиграли. Но это не значит, что наших систем в МТС вообще не будет – мы продолжим бороться за другие регионы (представитель МТС отказался от комментариев. – «Ведомости»).

### **– Какую долю регионов вы проиграли в этом тендере?**

– Не могу сказать, потому что не знаю внутренний план МТС. Производитель получает только запрос, что сейчас нужно. А полный план, что, где и когда внедрять, операторы пишут и согласовывают со спецслужбами, мы в этом не участвуем и этих планов не видим.

### **– А прошли ли первые тендеры у других операторов и с каким результатом?**

– Первые тендеры прошли, в «Мегафоне» и «Вымпелкоме» выиграли мы, в МТС – «Норси-транс» (представитель «Мегафона» свой тендер подтвердил, отказавшись от других комментариев, представитель «Вымпелкома» отказался от комментариев. – «Ведомости»). «Ростелеком» пока занят внутренними процессами (представитель «Ростелекома» не ответил на запрос. – «Ведомости»). Самые прочные позиции у нас в «Мегафоне».

### **– Какие деньги были заложены операторами на эти первые тендеры?**

– Не могу комментировать – это двусторонние отношения с операторами. Тем более что цены от тендера к тендеру будут меняться: производители научатся делать и устанавливать решения быстрее, да и само оборудование дешевеет по мере технического прогресса.

Кстати, часто стоимость хранения данных по закону Яровой привязывается к терабайтам, что математически некорректно. Цена складывается из совокупности нескольких факторов, включая инфраструктуру, то, как организована схема связи, есть ли необходимые емкости и ЦОД, как проложены каналы связи, какая ситуация с электропитанием. Конечно, терабайты хранения доминируют в ценообразовании, но не являются единственным фактором определения окончательной цены. При равных условиях от производителя стоимость решения в инфраструктуре у двух разных операторов может отличаться в 1,5–2 раза. Но в любом случае за последнее время стоимость СХД уже снизилась вдвое за счет того, что сильно растут заказы, а параллельно специалисты компании Yadro постоянно оптимизируют продукт. Еще два года назад стоимость была около 17 000 руб. за терабайт хранения, сейчас те же «Национальные технологии» продают хранилища по 8000–9000 руб. Когда ты получаешь объем и еще оптимизируешь, как Yadro, цена падает. Поскольку сейчас ожесточилась конкуренция, а большую часть цены составляют постоянно дешевеющие системы хранения, СОРМ превращается в абсолютно интеграторский бизнес. Думаю, мы даже в этом году уже не удержим маржинальность в 30%.

**– Есть ли уже случаи, которые бы подтвердили, что закон Яровой работает? Что кто-то поговорил – и разговор потом нашли в системах хранения данных.**

– Это вопрос не ко мне. Мы делаем технические решения, а не занимаемся оперативной деятельностью. Но я точно знаю, что системы спасают жизни людей и они действительно необходимы.

**– После того как вы все пересчитали, во сколько можно оценить потенциальные расходы операторов на закон Яровой?**

– Сначала писали, что закон Яровой будет стоить триллион. Сейчас понятно, что крупный оператор будет тратить на исполнение закона Яровой не более 2% своей годичной выручки. Но для оператора закон Яровой состоит из двух больших

частей. Одна из них связана с инфраструктурой, со строительством сети – эту часть они просчитывают сами, и мы иногда не знаем их планов и решений. Нашу часть мы просчитывали для «Мегафона» – тогда это было около 35 млрд руб., но сейчас, как я сказал, стоимость хранения постоянно снижается. Для «Вымпелкома» актуальны примерно те же оценки. МТС исторически я знаю меньше, поэтому затрудняюсь оценить. «Ростелеком» свои оценки не озвучивал.

**– Некоторое время назад вышел проект постановления Минкомсвязи, по которому оборудование для исполнения закона Яровой должно быть отечественным. Этот проект как-то сказывается на оценках затрат ваших или операторов?**

– Проект регулирования на то и проект, чтобы дорабатывать и обсуждать. Никого не смущает, что 90% комплектующих iPhone вряд ли имеют отношение к американскому производству. Ведь нет ни одной страны, которая имеет полный цикл производства радиоэлектронного оборудования. В материнской плате 500–600 элементов, часть вы купите в Китае, часть – в США. Потому что иначе невыгодно. Принцип отечественности оборудования во многих странах заключается в том, что в стране находятся все интеллектуальные права, конструкторская документация, сотрудники и проходит сборка. То есть компания делает дизайн, а дальше ищет по миру компоненты для сборки. Это общая мировая тенденция, и на вопрос, стоит ли в России строить заводы – производители жестких дисков, я бы ответил: нет. Влияет ли этот законопроект Минкомсвязи на конечную стоимость – тоже ответ «нет».

**– А какова роль «Ростеха» в «Национальных технологиях» и поставках оборудования?**

– У «Ростеха» доминирующая роль. Когда у вас есть конструкторская документация, как я сказал, вы уже начинаете искать по миру, где покупать составные части. На заводах «Ростеха» уже производят по нашему заказу серверные шкафы и корпуса. Сейчас работаем над созданием плат российского производства – это самое дорогостоящее и трудоемкое (представитель «Ростеха» подтвердил совместные разработки, по его словам, компании готовы к серийным поставкам. – «Ведомости»). Основная идея – раскачивать российские заводы, учитывая, что есть внутренний спрос. Естественно, для



«Ростеха» это шанс выйти на новые рынки и наращивать производство гражданской продукции. Для нас это основной партнер.

**– Как можно оценить затраты малых операторов на исполнение закона?**

– Зависит от того, были ли у них раньше СОРМ и уже выстроенная информационная система.

**– Как бывает обычно?**

– Как правило, всё по закону. Но раньше было много таких случаев: открывается оператор, обещает сдать СОРМ. Берет тестовый период у спецслужб, подписывает план, как будет это делать. Потом через год, чтобы не платить за лицензируемую деятельность, создает новое юрлицо и начинает все заново. Сейчас я искренне понимаю опасения маленьких операторов, и мы пытаемся предложить им адекватное решение.

**– Крупные операторы консультировались, как им организовать хранение информации маленьких операторов на своих мощностях?**

– Разные операторы обращались с запросами, но яркой практики такой сейчас нет. В самом законе Яровой про «аутсорсинг» ничего не написано. Мы продумывали техническое решение, как бы можно было так сделать, но для практики нам нужна четкая нормативная основа. В целом по нормативной базе я должен сдать устройство под конкретную лицензию оператора и делить устройство на двоих нельзя.

**– Как у вас идут переговоры с организаторами распространения информации (ОРИ), которые тоже обязаны поставить системы для исполнения закона Яровой?**

– Ни Mail.ru Group, ни «Яндекс» не обращались к нам за услугами и системами для исполнения закона Яровой. Специфика исполнения закона для ОРИ в том, что они тоже видят техзадание – и у них столько программистов, что большую часть своих потребностей по разработке и интеграции они наверняка могут закрыть сами. Думаю, что если они и будут обращаться к производителям СОРМ, то с какими-то точечными проблемами. (Исполнение закона компания ведет собственными силами, заверил представитель «Яндекса». Mail.ru Group не работала с подрядчиками для исполнения закона Яровой, подтвердил ее представитель. – «Ведомости».)

**Приоритеты и ставка «на молодую кровь»**

**– Что такое «Криптонит»?**

– Инвестиционная компания «Криптонит» будет вкладываться в технологические компании.

**– Это не тот «Криптонит», который вы изначально создавали с «Ростехом»?**

– Не тот. Совместный проект с «Ростехом» – это научно-производственная компания «Криптонит» (НПК «Криптонит»). «Ростех» входит туда с имущественным взносом, зданиями НИИ, которые мы договорились совместно использовать (представитель «Ростеха» это подтвердил, отказавшись от дополнительных комментариев. – «Ведомости»). Мы вошли в проект пропорционально деньгами, которые пойдут на обустройство зданий и создание современного коммерческого НИИ. В закрытом режиме НПК «Криптонит» изучает технологии, в том числе и военные, и придумывает, как использовать их в гражданской жизни.

**– О каких-то конкретных технологиях уже можно рассказать?**

– Концепция родилась только полгода назад. Надо понимать, что государственные НИИ – это не предприниматели и уж тем более не пойдут на битву стартапов. Кроме того, у них есть ограничения по гостайне. Между тем НИИ – это технологии, зачастую очень высокого уровня, вот и возникла идея, что можно использовать их в гражданке. Сейчас в «Криптоните» работает 50–60 человек, мы активно ищем на рынке математиков, академиков, ученых в приоритетных для нас направлениях. Организованы лаборатории, которые проводят исследования. Например, есть группа, которая работает над исследованием информационной безопасности и защиты 5G. Еще собираем лабораторию, которая займется исследованием квантовых технологий. Есть лаборатория искусственного интеллекта, робототехники, но для каждой нужен свой пул экспертов.

**– Какие планируете расходы на R&D?**

– На старте мы заявляли 4 млрд руб. инвестиций, но, в моем понимании, это только начало. На «Криптонит» я делаю большую ставку, это мой единственный по-настоящему инвестиционный проект, поэтому, если ему потребуется больше денег, инвестирую больше.

**– На что еще делаете ставку в будущем?**

– В своем бизнесе я позаимствовал основной принцип Алишера Бурхановича – «инвестировать

в тренды и людей». Я инвестирую в «молодую кровь», на это и делаю ставку.

**– Вы часто сейчас общаетесь с Усмановым?**

– Где-то раз в полгода.

**– Почему Усманов и Стрешинский поверили именно вам? (Иван Стрешинский – гендиректор USM Management.)**

– В их масштабах я был одним из многих. Наверное, стоит задать этот вопрос им.

**– Во многих активах, которые вы купили за последнее время, остаются миноритарии – никак не связанные между собой и всегда с разными долями. Кто это?**

– Это либо гендиректора, которые соответствуют моим ожиданиям, либо руководящий состав, либо основатели – у всех должен быть личный стимул развивать бизнес. Почти все топ-менеджеры холдинга – мои партнеры.

**– По каким еще принципам работаете с кадрами?**

– Как я уже говорил, сейчас я делаю ставку на «молодую кровь», из которой через 10 лет могут появиться новые управленцы. В «Цитадели» есть небольшой актив «Бастион». Это семь студентов из МГТУ им. Баумана. Чтобы быстрее их всему научить, внутри холдинга мы отдаем им небольшие субподряды, которые иначе мы отдавали бы на аутсорсинг. Таким образом мы

качаем стартап изнутри, а ребята получают реальный опыт и нарабатывают экспертизу. Параллельно я лично учу их именно бизнесу, каким-то управленческим практикам – мне это интересно. И сам тоже параллельно учусь. Последний раз я досконально разобрался в биллинге с «Петер-сервисом» – это же десятки логических и софтверных систем, где нужно понимать конкретные принципы работы на сети оператора для определения технологической и продуктовой стратегии.

Инженеры тебе рисуют доску на всю стену из коротких английских аббревиатур – английский алфавит в разных вариациях по три буквы. Первые дни я с ума сходил. Но в технологическом бизнесе, если ты хочешь заниматься, к примеру, квантовой криптографией и к тебе приходят специалисты, у которых самые простые слова в их речи – «интерференция» и «суперпозиция», то волей-неволей ты начинаешь читать учебники по квантовой механике, чтобы понимать базовые вещи.

