

ДАЙДЖЕСТ НОВОСТЕЙ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ И СОТРУДНИКОВ

## БОЛЬШАЯ РОЗНИЦА.

Почему выдача потребительских кредитов затормозится?

## РОССИЙСКИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ СТРАДАЮТ СЛАБОСТЬЮ РУБЛЯ.

Credit Suisse оценил потребительские настроения на развивающихся рынках

ЦБ предложил комплекс мер по борьбе с черными кредиторами

## РУКОВОДИТЕЛЬ

**POLYMETAL:** "Отказ от тимбилдинга и брейнсторминга экономит огромное количество времени"

**КОЛЛЕКТОРЫ** назвали основные причины отказа должников погашать кредиты

---

# Альфа-банк интегрирует коллекторское агентство



05 Апреля 2019

# News digest

EOS Россия

## **В мире** 2

Мировая экономика находится на распутье. Производители в США и Китае оживились, но торговый конфликт между странами мешает другим регионам 2

## **IT. Digital. Интернет** 3

«Яндекс» вышел на рынок облачной бизнес-аналитики, «чтобы конкурировать с Google и Microsoft» 3

В России заработал онлайн-сервис регистрации собственности, ипотеки и еще по 80 ситуациям 4

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

Старение населения остается риском для бюджета до 2036 года. Несмотря на повышение пенсионного возраста, предупредил Минфин 5

Российские потребители страдают слабостью рубля. Credit Suisse оценил потребительские настроения на развивающихся рынках 7

Подешевевшая нефть ухудшила российский прогноз. Мониторинг ВВП 8

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

Ольга Ульянова, вице-президент – старший кредитный эксперт Moody's: "Как решаются

капитальные проблемы российских банков. Требования к достаточности их капитала строже, чем за рубежом, но основные сложности возникают по другим причинам". 9

Большая розница. Почему выдача потребительских кредитов затормозится? 11

ЦБ предложил комплекс мер по борьбе с черными кредиторами. Они могут ударить не только по тем, против кого направлены 12

## **Новости банков, компаний** 14

«Открытие» отказалось от присоединения «Росгосстрах банка». На его базе будет создан банк для автомобилистов 14

Сбербанк купил онлайн-рекрутера Rabota.ru. Это третий по величине сервис по поиску работы в интернете в России 15

## **Рынок взыскания** 16

Альфа-банк интегрирует коллекторское агентство 16

Коллекторы назвали основные причины отказа должников погашать кредиты 16

## **Интервью** 17

Руководитель Polymetal: «Отказ от тимбилдинга и брейнсторминга экономит огромное количество времени». Виталий Несис о созидании в бизнесе, счастье сотрудников и будущем горнодобывающей отрасли 17

## В мире

Мировая экономика находится на распутье. Производители в США и Китае оживились, но торговый конфликт между странами мешает другим регионам

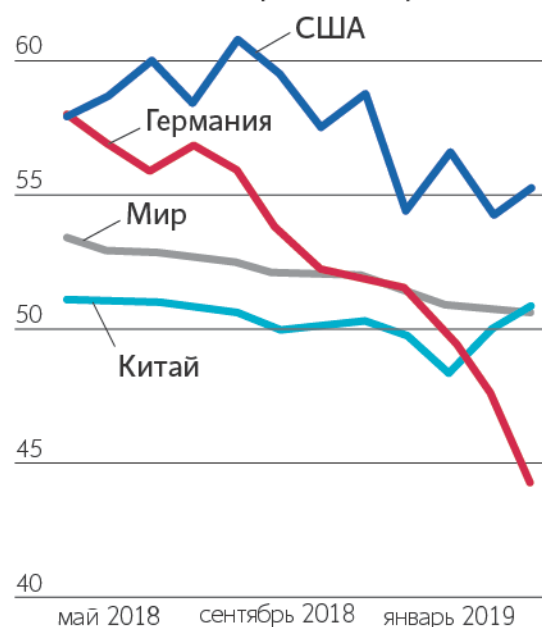
Ситуация в мировой экономике остается нестабильной, предупредил во вторник МВФ. Хотя индексы деловой активности США и Китая в марте выросли, уменьшив беспокойство инвесторов, в Европе положение дел заметно ухудшилось. Международная торговля тоже не может оказать поддержку экономике, так как сама страдает от неопределенности.

Индекс деловой активности в производственном секторе США в марте вырос до 55,3 пункта с 54,2 в феврале. Об улучшении также отчитался Китай: индекс менеджеров по закупкам вырос с 49,2 пункта (значение ниже 50 говорит о спаде) до 50,5, что стало самым высоким значением за полгода и превзошло прогнозы многих экономистов. «Судя по тому, что я вижу, непохоже, чтобы ситуация ухудшалась», – заявил Тим Фиоре из Institute of Supply Management, проводящего исследование в США.

Однако порадоваться оживлению в мировой экономике не дала еврозона, где показатель упал с 49,3 в феврале до 47,5 в марте. Причем в Германии, которая сильно зависит от экспорта, он вообще опустился до 44,1 пункта. Европейским производителям вряд ли стоит ждать улучшения ситуации раньше второй половины 2020 г., считает Марко Бонометти, председатель совета директоров поставщика автомобильных комплектующих OMR Automotive (цитата по The Wall Street Journal).

## Деловая активность снижается

Индексы менеджеров по закупкам\*



\* значение выше 50 пунктов означает рост, ниже – падение

ИСТОЧНИК: IHS MARKIT, ISM

Кроме того, в понедельник вышли разочаровывающие данные о снижении розничных продаж в США в феврале на 0,2% по сравнению с предыдущим месяцем.

МВФ в январе прогнозировал, что рост мирового ВВП составит около 3,5% в 2019–2020 гг. «С тех пор он потерял динамику, и вы увидите это в нашем обновленном прогнозе на следующей неделе», – предупредила во вторник директор – распорядитель МВФ Кристин Лагард (цитата по Reuters). Она объяснила это торговым конфликтом США и Китая, Brexit и нестабильностью финансовых рынков.

По оценкам МВФ, если бы Вашингтон обложил 25%-ными пошлинами весь импорт китайских товаров, а Пекин принял зеркальные меры, ВВП США сократился бы на 0,6%, а Китая – на 1,5%. «Никто не выигрывает от торговых войн», – отметила Лагард.

Замедление мировой экономики отрицательно сказывается на темпах роста торговли, которая, в свою очередь, не может оказать ей достаточную поддержку (см. врез). Есть и важные психологические факторы: торговый конфликт между США и Китаем «влияет на всех» и уже привел к охлаждению деловой активности во многих странах, сказал в интервью Financial

Times министр международной торговли и промышленности Малайзии Дарелл Лейкинг. Он призвал США и Китай ощутить чувство «глобальной ответственности», «перестать думать только о себе» и побыстрее завершить торговые переговоры.

«При таком высоком уровне неопределенности торговля не может в полной мере играть роль двигателя» экономического роста, заявил во вторник генеральный директор ВТО Роберту Азеведу. Он тоже призвал побыстрее разрешить противоречия и «сосредоточиться на том, чтобы наметить путь для мировой торговли, который поможет реагировать на реальные вызовы в сегодняшней экономике, — такие как технологическая революция, настоятельная потребность в создании рабочих мест и стимулировании развития».

Китайская делегация во главе с вице-премьером госсовета КНР Лю Хэ в среду прибывает в Вашингтон на очередной раунд переговоров. Изначально стороны хотели достичь соглашения к 1 марта, но теперь готовы к тому, что переговоры могут затянуться до июня.

МВФ не ждет рецессии в ближайшее время. По словам Лагард, решение ФРС США взять паузу в повышении процентных ставок поможет оживить деловую активность во второй половине 2019 г. и в 2020 г. Но процентные ставки во многих странах остаются низкими со времен мирового финансового кризиса, поэтому у их центробанков мало возможностей для стимулирования экономики с помощью денежной политики, предупредила она. Поэтому Лагард посоветовала проводить более разумную фискальную политику и, в частности, обращать внимание на уровень госдолга. ■

---

## IT. Digital. Интернет

[«Яндекс» вышел на рынок облачной бизнес-аналитики, «чтобы конкурировать с Google и Microsoft»](#)

**«Яндекс» запустил в облаке сервис визуализации и сопоставления пользователями своих корпоративных данных, выйдя тем самым на рынок облачной бизнес-аналитики, где своими конкурентами видит Google Data Studio и Microsoft Power BI.**

**Аналитика «Яндекса» из облака**

Компания «Яндекс» запустила на своей облачной платформе «Яндекс.облако» сервис для бизнес-аналитики Yandex DataLens, который позволяет создавать аналитические отчеты и пользовательские интерфейсы для работы с данными (дашборды), предоставляя к ним сторонний доступ.

Представители компании в разговоре с CNews отметили, что у компании ранее уже был публичный аналитический инструмент: «Яндекс.метрика» — для изучения посещаемости интернет-сайтов. Однако DataLens от него принципиально отличается. «Это первый сервис визуализации и анализа данных с возможностью подключать различные источники данных вне сервисов самого «Яндекса», который доступен внешним пользователям», — подчеркнули собеседники редакции.

В основе нового сервиса поискового гиганта лежит продукт Yandex Stat — внутренняя система аналитической отчетности «Яндекса». На старте пользоваться DataLens можно будет бесплатно. Доступ предоставляется по запросу на подключение в «Яндекс.облаке».

Представители «Яндекса» подтвердили CNews, что у компании есть планы по коммерческому использованию рассматриваемого продукта в будущем, хотя и не уточнили, когда именно доступ к нему может стать платным. «Конкретные тарифные предложения разрабатываются, и цель этапа preview — как раз сбор данных и анализ рынка, — сообщили они. — Мы ориентируемся на максимальную доступность».

«Мы делаем сервис, который объединяет функциональные достоинства корпоративных решений, но при этом будет доступен даже самым небольшим компаниям, благодаря своей простоте и низкому порогу входа», — комментирует директор по развитию бизнеса «Яндекс.облака» Олег Коверзнев.

### Как работает сервис

В Yandex DataLens можно анализировать данные из разных источников — с помощью так называемых встроенных коннекторов подключать к системе реляционные базы данных и API «Яндекс.метрики», загружать файлы. Данные можно представить в виде графиков, диаграмм и таблиц и объединить на одном дашборде. Например, показатели продаж из внутренней CRM-системы можно сопоставить с отчетами о рекламных кампаниях из «Яндекс.метрики», рассуждают разработчики.

Пользователи DataLens могут делиться результатами визуализации с коллегами или партнерами, предоставив им доступ к дашбордам, и включать автоматическую загрузку часто используемых данных для ускорения работы.

### Планы по развитию

Отвечая на вопрос CNews, какие у компании планы по технологическому развитию сервиса, представители «Яндекса» сообщили, что решения на этот счет будут принимать по первым результатам работы.

«Перспективные направления, над которые мы ориентируемся сейчас, — увеличение различных источников данных (помимо тех, которые уже можно подключать к Yandex DataLens), новые типы визуализации, возможность создавать публичные дашборды, — добавили в компании. — Также мы рассматриваем возможность развития маркетплейса с пресетами: данными, коннекторами, дашбордами. В ходе preview-этапа определим приоритеты окончательно».

Конкуренты и бизнес-планы в России

На российском рынке облачных бизнес-сервисов аналитической визуализации данных «Яндекс» в роли своих конкурентов рассматривает преимущественно решения мировых грандов. «По качеству — скорости обработки данных, удобству использования — мы стремимся к уровню сервисов Google и Microsoft, в частности Data Studio и Power BI», — сообщили CNews представители компании.

«В перспективе мы ставим перед собой задачу стать самой доступной и удобной системой визуализации данных в России», — добавляют они.

### Стороннее мнение

Продакт-менеджер компании «Крок облачные сервисы» Сергей Зинкевич в разговоре с CNews отметил, что российский рынок облачной бизнес-аналитики пока менее зрелый, чем западный. «Если там аналитика из облака — это одна из наиболее востребованных SaaS-услуг, то в России ее тормозит боязнь крупных компаний и организаций отдать во внешнюю среду важную информацию, например, персональные данные», — полагает он.

В его понимании, малый и средний бизнес, как правило, слабо заинтересован в решениях по подписке, так как для их потребностей хватает стандартной функциональности бесплатного ПО. «Новый продукт “Яндекса”, по-видимому, разработан для второй категории потребителей,

то есть SMB-компаний, и может заинтересовать пользователей, которые работают с данными, получаемыми из других решений “Яндекса”: “Яндекс.метрики”, “Яндекс ClickHouse”, — рассуждает Зинкевич. — Возможно, появление Yandex DataLens за счет маркетинговых возможностей компании подогреет рынок и вызовет всплеск интереса к облачным BI-решениям».

Со его слов можно заключить, что новый сервис «Яндекса» прямым конкурентом для решений своей компании он не считает. «Для клиентов “Крок облачные сервисы” также доступна облачная аналитика как SaaS-решение, — говорит он. — Но целевая аудитория нашего продукта — это в первую очередь крупные корпоративные клиенты, которые хотят анализировать и визуализировать большой объем данных из ERP-систем промышленного класса».

[В России заработал онлайн-сервис регистрации собственности, ипотеки и еще по 80 ситуациям](#)

**Новый сервис Росреестра «Регистрация просто» помогает гражданам составить список документов, которые нужны для регистрации права собственности, ипотеки, а также получения различных выписок из Единого государственного реестра недвижимости. Сервис предусматривает более 80 различных жизненных ситуаций.**

### Новый сервис Росреестра

Росреестр запустил сервис «Регистрация просто», который поможет гражданам собрать необходимый пакет документов для получения госуслуги в зависимости от своей жизненной ситуации. Об этом ведомство сообщило на своем сайте. Сервис может помочь более чем в 80 жизненных ситуациях, связанных с регистрацией права собственности на различные объекты, аренды, ипотеки и т. д. Он помогает понять не только какие документы нужны, но и какая собственно услуга подойдет в каждом конкретном случае. Раньше по этим вопросам приходилось обращаться в юридические консультации или риэлторские агентства.

Чтобы воспользоваться сервисом, гражданину необходимо зайти на сайт **регистрацияпросто.рф** и заполнить интерактивный опросник. После этого пользователь увидит наглядно представленный список документов, необходимых в его ситуации. Здесь же можно

скачать формы документов, в том числе договоров, ознакомиться с размерами госпошлины для физических и юридических лиц, а также узнать срок оказания данной услуги.

Скачав шаблоны документов, пользователь может подать заявку онлайн, как вариант — по почте или через многофункциональный центр (МФЦ). Если пользователь не довел до конца формирование списка документов, он может продолжить прерванный процесс, введя номер предыдущего расчета. Если жизненная ситуация, в которой находится пользователь, отсутствует на сайте, он может получить консультацию по телефону.

### **Список жизненных ситуаций**

Сервис поможет собрать документы для получения госуслуг по таким объектам как жилой дом, квартира или комната, земельный участок, помещение или машиноместо, здание, объект незавершенного строительства или сооружение. Также здесь можно увидеть список документов, необходимых для получения, например, выписки из реестра недвижимости или копии документов, а также для исправления технической или реестровой ошибки.

Доступные пользователю жизненные ситуации включают в себя регистрацию права собственности на объект на основании договора дарения, ренты или купли-продажи, а также на основании ранее возникшего права, наследования или судебного акта. В списке есть также регистрация ипотеки, внесение сведений о ранее утраченном объекте, кадастровый учет изменений сведений об объекте, кадастровый учет и регистрация права в связи с созданием объекта, снятие с кадастрового учета и регистрация прекращения права в связи с прекращением существования объекта. Для некоторых видов объектов предусмотрены регистрация аренды и сервитута.

Получение выписок

Также сервис поможет собрать документы для получения из Единого государственного реестра недвижимости выписок об основных характеристиках и зарегистрированных правах на объект недвижимости, о правах отдельного лица на объекты недвижимости, о конкретном объекте недвижимости, о зарегистрированных договорах участия в долевом строительстве, о признании правообладателя недееспособным, о переходе прав на объект недвижимости и т. д.

Можно также сформировать список документов для получения выписки о кадастровой стоимости,

кадастрового плана территории, выписки о содержании правоустанавливающих документов и справки о лицах, получивших сведения об объекте недвижимого имущества. Также сервис поможет собрать документы для получения копий различных договоров из реестрового дела.

### **Госуслуги по «жизненной ситуации»**

Россия находится на третьем месте среди стран мира по темпам роста использования электронных госуслуг населением. В среднем эти темпы находятся в мире на уровне 15%, но в России они значительно выше — около 42%. Около 92% россиян полагают, что качество госуслуг повысилось в течение последних двух лет.

В настоящее время в России внедряется принцип оказания госуслуг «по жизненной ситуации». Этот принцип дает возможность гражданину написать одно заявление на целый пакет госуслуг, связанных с совершением определенных событий в жизни. «Жизненной ситуацией» считается, например, рождение ребенка. В этом случае по одному заявлению от родителей выдается свидетельство о рождении, оформляется материнский капитал, прописка ребенка в квартире и предоставляются другие услуги. До этого на каждую услугу требовалось писать отдельное заявление. ■

---

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

[Старение населения остается риском для бюджета до 2036 года. Несмотря на повышение пенсионного возраста, предупредил Минфин](#)

**Старение населения остается основным вызовом для расходов бюджета, предупреждает Минфин в бюджетном прогнозе до 2036 г. В понедельник его утвердило правительство.**

За 17 лет число женщин в возрасте до 55 лет и мужчин до 60 сократится на 2,7 млн человек, в основном в течение ближайших пяти лет, прогнозирует Минфин, а людей старшего возраста, напротив, вырастет более чем на 5 млн. Проблема остается актуальной, несмотря на повышение пенсионного возраста с 2019 г.: до 65 лет — для мужчин и 63 — для женщин. Минэкономразвития ждет, что за счет реформы число занятых людей вырастет на 1,8 млн человек к 2024 г. Максимум на 1,5 млн человек к 2035 г., что несопоставимо с сокращением

заняты из-за старения населения, спорил замдиректора Центра трудовых отношений Высшей школы экономики Ростислав Капелюшников.

Правительство уже предпринимает шаги, чтобы снизить демографические риски, пишет Минфин. И перечисляет меры, к которым обращаются другие страны для решения проблемы старения населения и повышения справедливости пенсионной системы, систем социальной защиты и здравоохранения.

Например, кроме повышения пенсионного возраста власти других стран повышают стимулы для работы после выхода на пенсию и ужесточают условия для досрочного выхода.

Заботу о людях, досрочно выходящих на пенсию, нужно максимально передать компаниям, считает директор Института социальной политики Высшей школы экономики Лилия Овчарова. Сокращать рабочие места с вредными и тяжелыми условиями труда, а не ужесточать людям условия выхода на пенсию, прекратить предоставлять досрочную пенсию как бонус – при рождении детей, направлении врачей и учителей в сельскую местность, перечисляет она. Возможно, не все силовики должны получать досрочную пенсию, а лишь те, кто служит в горячих или отдаленных точках, считает Овчарова.

Финансовые же стимулы для работы в пенсионном возрасте в России уже все задействованы, включая низкую пенсию, иронизирует Овчарова: дополнительные баллы при расчете пенсий за отложенный выход на нее, разрешение одновременно работать и получать пенсию.

Страны также активно реформируют системы здравоохранения, пишет Минфин: увеличивают не просто продолжительность жизни, а именно здоровой жизни. Для контроля расходов на здравоохранение страны внедряют систему медицинских сберегательных счетов, ограничивают условия предоставления бесплатной медицинской помощи: бесплатным остается дорогостоящее лечение, а услуги массового здравоохранения население софинансирует.

Подумать об оказании отдельных медицинских услуг с привлечением софинансирования осенью 2017 г. предлагал президент России Владимир Путин. Тогда же на отдельных совещаниях обсуждалось софинансирование ОМС в 2% и сокращение количества бесплатных услуг.

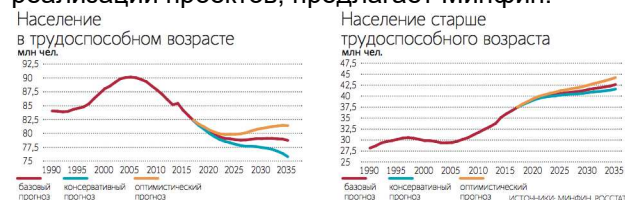
Сейчас в правительстве такие предложения не обсуждаются, говорит федеральный чиновник. Ограничение бесплатных услуг противоречит Конституции, замечает Овчарова, хотя проблема есть – госгарантии превышают реальные ресурсы на здравоохранение. А софинансирование медицинских услуг возможно в странах, где средний класс – основная группа населения и линия бедности не определяется, как в России, стандартом выживания. Если вводить софинансирование в условиях, когда у населения денег хватает лишь на текущее потребление, упадет продолжительность жизни или последует всплеск социального недовольства. Медицинские сберегательные счета действуют, например, в Сингапуре – они позволяют использовать пенсионные накопления для финансирования сложных, дорогих медицинских услуг, например операций, говорит Овчарова. А в России эксперты обсуждают возможность сберечь доход в системе ОМС: например, сэкономленные средства потратить на покупку лекарств, знает она.

Еще одна мера, которую разрабатывают страны ОЭСР, – поэтапно сокращают социальные выплаты и льготы с ростом доходов их получателей, но постепенно, чтобы у человека не появлялось желание уходить с работы в неформальный сектор. Уход в тень стал массовой тенденцией, жалуется Минфин, и серый фонд оплаты труда (налоги выплачиваются частично или не платятся вовсе) достигает 10 трлн руб. в год. Если темпы сокращения доли добросовестных налогоплательщиков сохранятся на уровне последних 5–10 лет, выпадающие доходы бюджетов к 2034 г. могут достичь 1,5 п. п. ВВП ежегодно, пишет Минфин.

Но для России идея постепенного сокращения льгот для тех, чей заработок растет, не подходит, считает Овчарова: большинство пособий и так не достаются бедным.

Есть и другие риски для бюджета, предупреждает Минфин. Если бюджету придется платить по обещаниям, данным инвесторам в проектах ГЧП. Например, по механизму минимального гарантированного дохода государство обязано обеспечить частному партнеру доход не меньше, чем установлено в соглашении. По оценкам аналитиков InfraOne, забалансовые обязательства бюджета по ГЧП и концессионным проектам в 2018 г. достигли 470 млрд руб. (3,3% госдолга, или 0,5% ВВП). Единой системы учета и контроля таких обязательств нет, объясняет замминистра финансов Владимир Колычев.

Нужно усилить контроль на всех стадиях реализации проектов, предлагает Минфин.



Еще один риск таких условных обязательств – долги госкомпаний и институтов развития. Нужно контролировать долговую нагрузку и проводить стресс-тесты госкомпаний, пишет Минфин. Минфин уже проводит мониторинг долговой нагрузки 10 крупнейших компаний для оценки рисков их финансовой стабильности, рассказал Колычев. Правительство выработает рекомендации по уровню долговой нагрузки, при несоблюдении которых компании не смогут обратиться за господдержкой, отметил он.

Для институтов развития Минфин предлагает формализовать поддержку и закрепить норматив достаточности капитала. Для «ВЭБ.РФ» требования к достаточности капитала уже установлены, говорит представитель госкорпорации. Также используются стресс-тесты, чтобы показать, какой запас капитала нужно поддерживать для покрытия убытков, рассказывает он, при этом инструменты адаптированы для каждого конкретного института развития.

### Российские потребители страдают слабостью рубля. Credit Suisse оценил потребительские настроения на развивающихся рынках

Швейцарский банк Credit Suisse изучил потребительские настроения восьми наиболее перспективных развивающихся рынков. Россия заняла седьмое место из восьми, хуже настроения потребителей оказались лишь в Турции. Исследователи отметили, что в России потребители страдают от экономических проблем, связанных с политическими рисками и слабостью местной валюты, а ожидания роста инфляции в России почти в два раза выше, чем в среднем по другим развивающимся рынкам.

В ходе исследования Emerging Consumer Survey 2019 эксперты Credit Suisse провели опрос 13 285 респондентов из восьми развивающихся стран мира — Китая, Индии, Бразилии, России, Турции, Мексики, Индонезии и Таиланда. 8% опрошенных (1005 человек) представляют Россию.

Целью исследования Credit Suisse является «анализ структуры, поведения и настроения потребителей (в крупных развивающихся странах.— “Б”), которые оказывают все больше влияния на мировое потребление». Так, например, Китай и Индия вместе уже составляют 15% мирового потребления. С учетом растущих доходов граждан этих стран эксперты CS ожидают дальнейшего изменения мировой карты потребления.

### **В рамках исследования опрошенные отвечали на пять вопросов:**

- «Считаете ли вы текущий момент хорошим временем для какой-либо крупной покупки?»,
- «Считаете ли вы, что в ближайшие шесть месяцев ваше личное финансовое состояние улучшится, ухудшится или останется на том же уровне?»,
- «Каковы ваши ожидания по поводу инфляции в ближайшие 12 месяцев?»,
- «Как изменится благосостояние вашей семьи/домохозяйства в ближайшие 12 месяцев?»,
- «Как изменилось благосостояние вашей семьи/домохозяйства в последние 12 месяцев?».

По результатам обобщенных данных Credit Suisse пришел к выводу, что с учетом всех параметров первое место по уровню потребительской уверенности, как и в прошлом году, заняла Индия. С прошлого года реальные зарплаты индийцев выросли в среднем на 8%, то есть больше, чем в любой другой стране, в которых проводилось исследование. Индийские потребители заняли места в первой тройке по всем вопросам, кроме инфляционных ожиданий (пятое место).

Китай, занимавший в прошлом году второе место после Индии, в этом году опустился на третье место. На относительное ухудшение потребительских настроений в Китае повлияли торговые войны и замедление экономического роста страны, что привело к самому медленному росту реальных зарплат за последние семь лет.

Лучше всех за последний год потребительские настроения выросли в Мексике и Бразилии, где в результате выборов произошли существенные политические изменения, они и привели к росту оптимизма среди местных потребителей. Бразилия в общем рейтинге заняла второе место, обойдя Китай, а Мексика переместилась с шестого на четвертое



место. На пятом месте оказалась Индонезия, на шестом — новичок этого года Таиланд. Замыкают рейтинг Россия и Турция, занявшие седьмое и восьмое места соответственно. Но если в прошлом году потребительские настроения в Турции были заметно выше, что дало стране пятое место в общем рейтинге, то Россия осталась на седьмом месте, как и в прошлом году.

Исследователи Credit Suisse отмечают схожие тенденции для России и Турции, где экономика, а следовательно, и потребители страдают от политических рисков и слабости местных валют по отношению к основным мировым валютам.

Говоря о результатах исследования в России, в Credit Suisse уточнили, что в 2018 году сильнее всего — на 40% — ухудшилось финансовое состояние наименее обеспеченной группы респондентов с доходом ниже \$7,5 тыс. в год. В группе респондентов с годовым доходом \$15 тыс. в год финансовое состояние ухудшилось на 15%, с доходом \$25 тыс.— на 10%.

Финансовое состояние респондентов с уровнем дохода \$40 тыс. в год с прошлого года не изменилось, с доходом \$60 тыс. в год — выросло на 5%, с доходом \$85 тыс.— выросло на 4%, с доходом свыше \$100 тыс.— выросло на 2%. В связи с этим средний доход россиян остался на уровне 2017 года, в то время как в прошлом году наблюдался его небольшой рост — около 5%.

На фоне стагнирующего финансового состояния россиян в целом и резко ухудшившегося состояния наименее обеспеченных групп населения в России зафиксированы самые высокие инфляционные ожидания — почти в два раза выше, чем в среднем по другим развивающимся рынкам.

Говоря о структуре расходов россиян, Credit Suisse отмечает, что большая часть ежемесячных трат всех возрастных групп приходится на продукты питания (см. диаграмму). Однако люди в возрасте от 18 до 29 лет тратят на еду на 6% меньше от своих ежемесячных расходов (42%), чем респонденты в возрасте от 56 до 65 лет (48%). Меньше всего российские респонденты тратят на здравоохранение и образование (от 1% до 4% месячного дохода).

#### НА ЧТО РОССИЯНЕ ТРАТЯТ ДЕНЬГИ (% , СТРУКТУРА ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ РАСХОДОВ)

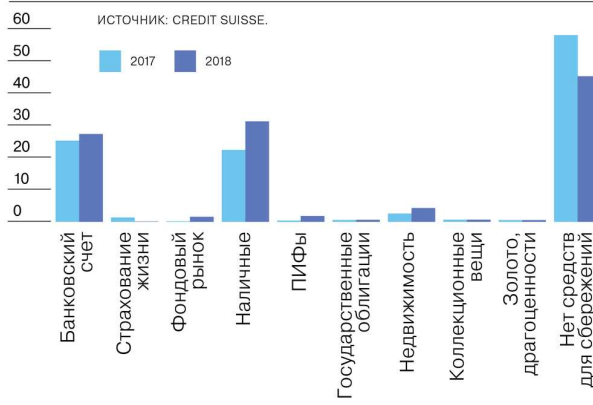
ИСТОЧНИК: CREDIT SUISSE.



Что касается сбережений россиян, то по сравнению с 2017 годом на 15% (с 60% до 45%) снизился процент российских респондентов, не откладывающих сбережения на будущее из-за отсутствия лишних средств. Почти на треть выросло количество людей, делающих сбережения в наличности (с 20% до 30%), и немного (с 25% до 28%) вырос процент хранящих свои сбережения в банке.

#### КАК РОССИЯНЕ ХРАНЯТ ДЕНЬГИ (%)

ИСТОЧНИК: CREDIT SUISSE.

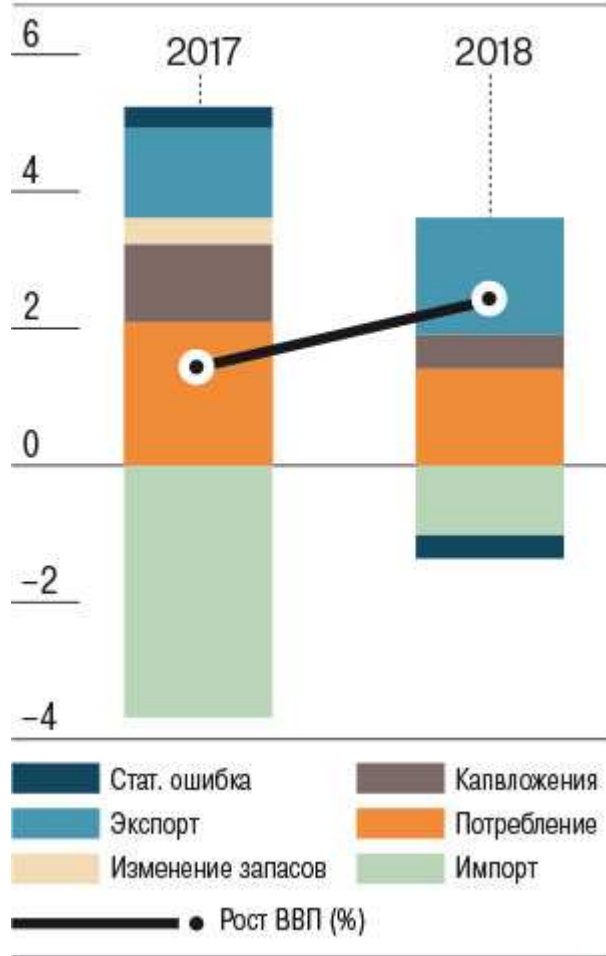


[Подешевевшая нефть ухудшила российский прогноз. Мониторинг ВВП](#)

Перспективы роста российской экономики в 2019–2021 годах «остаются скромными», говорится в обновленном прогнозе Всемирного банка по странам Европы и Центральной Азии. На этот год оценка роста ВВП России снижена на 0,1 процентного пункта, до 1,4%, на следующие два

года — сохранена на уровне 1,8%. Понижение прогноза на 2019 год отражает более низкие цены на нефть, указывают в банке. Уровень инвестиций будет зависеть от реализации инфраструктурных проектов с господдержкой, а резкий рост потребкредитования представляет риск для финансовой стабильности, говорится в докладе. Напомним, Минэкономики РФ ожидает замедления темпов роста в 2019 году до 1,3%, прогноз ЦБ — диапазон 1,2–1,7%.

### ВКЛАД ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ В РОСТ РОССИЙСКОГО ВВП (ПРОЦЕНТНЫЕ ПУНКТЫ) ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, ВБ.



Ускорение роста ВВП в 2018 году (2,3% против 1,6% в 2017-м) в ВБ объясняют разовыми факторами. В первую очередь — крупными проектами в строительстве и проведением чемпионата мира по футболу. Стройка по итогам года показала рост на 4,7% после спада в 2017-м на 1,2%. На фоне роста экспорта профицит текущего счета увеличился с 2,1% ВВП в 2017-м до 7% ВВП. Отток капитала в то же время вырос более чем вдвое — с \$31,3 млрд до \$72,1 млрд (до 4,8% ВВП) и вызвал ослабление реального обменного курса на 7,7%. Несмотря на это, резервы за год выросли на \$33,7 млрд (до \$468,5 млрд), а бюджет стал профицитным (2,9% ВВП против дефицита в 1,5% в 2017-м).

Фискальные риски, связанные с увеличением расходов на исполнение нового майского указа, в ВБ сочли «умеренными» — с учетом сохранения низкого уровня госдолга. Большие риски авторы доклада видят в банковском секторе, где доля плохих долгов оценивается в 10,4% — это больше, чем в других развивающихся странах. Также в ВБ указывают, что для достижения цели снижения уровня бедности вдвое за шесть лет потребуются дополнительные ресурсы и более точечное распределение соцрасходов. В прошлом году, согласно российской статистике, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума снизилась с 13,8% до 13,3%. Сократился уровень бедности и по меркам ВБ — доля населения с доходом ниже 4,351 руб. в месяц (\$5,5 в день в ценах 2011 года) сократилась с 2,6% до 2,4%. Зарплаты в госсекторе росли, но реальные располагаемые доходы при этом остались неизменными — это отражает возможное падение неформальных заработков, полагают в банке. ■

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

[Ольга Ульянова, вице-президент – старший кредитный эксперт Moody's: "Как решаются капитальные проблемы российских банков. Требования к достаточности их капитала строже, чем за рубежом, но основные сложности возникают по другим причинам".](#)

Мы часто слышим вопрос о сопоставимости коэффициентов достаточности капитала банков, раскрываемых по международным и национальным стандартам финансовой отчетности. Зная, какие фундаментальные различия лежат в основе расчета этих двух групп коэффициентов, я порой сама удивляюсь, как, например, коэффициент достаточности капитала первого уровня по МСФО может всего лишь на каких-то 1,5–2 процентных пункта отличаться от своего российского аналога — коэффициента достаточности основного капитала Н1.2 этого же банка.

Основное отличие, конечно же, кроется в весах риска, предписываемых тем или иным классам активов требованиями Банка России и Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН). Достаточно вспомнить повышенные веса риска, предусмотренные российским регулятором для потребительских кредитов со ставкой выше 10% или для ипотеки с первоначальным взносом

менее 20%. А ведь есть еще валютные кредиты корпоративным заемщикам без достаточной валютной выручки, инструменты секьюритизации и ряд других активов, к которым ЦБ применяет более консервативный подход, чем БКБН.

### **Жесткие требования**

Российские банки в общем случае обязаны применять стандартные и единообразные веса рисков, предписываемые ЦБ, поскольку не допущены к использованию в расчете капитала продвинутых подходов, основанных на внутренних рейтингах. Такие подходы требуют тщательной валидации и одобрения со стороны регулятора. Его получили лишь два банка – Сбербанк и Райффайзенбанк, да и они подсчитали, что переход на внутренние рейтинги позволит им «сэкономить» менее 1 п. п. от коэффициента достаточности капитала.

То есть среднему российскому банку необходимо больше капитала для соответствия локальным стандартам, нежели базельским. Ситуация усугубляется тем, что банки в массе своей не искушены в выпуске так называемого дополнительного капитала первого уровня (в терминах российского регулятора – добавочного капитала) в форме, например, привилегированных акций или вечных бондов. В результате банки вынуждены «подтягивать» основной капитал (измеряемый коэффициентом Н1.2) к требованиям ЦБ за счет источников самого качественного, базового капитала (уставный капитал, эмиссионный доход, подтвержденная аудиторами прибыль), а это дополнительные 1,5 п. п. к коэффициенту достаточности базового капитала. (Напомним, минимальные требования ЦБ к коэффициенту достаточности базового капитала составляют 4,5%, а основного капитала, включающего и базовый, и добавочный, – 6%.)

Это заставляет российские банки формировать довольно высокие уровни капитала и по международным, базельским, стандартам. Достаточно упомянуть, что у них весьма высокие коэффициенты финансового рычага, или леввериджа, близкие к 10% (при минимально допустимом нормативном уровне 3%).

Так что же, получается, что у российских банков с капиталом все в порядке и они даже имеют запас прочности перед своими зарубежными коллегами? К сожалению, такой вывод был бы поверхностным и преждевременным, что подтверждается огромными дырами в капитале банков, у которых ЦБ либо отозвал лицензию, либо отправил их на санацию.

### **Дело не в достаточности капитала**

Основные проблемы банков лежат далеко за пределами тонкостей, связанных с расчетом достаточности капитала. Они кроются в качестве капитала и устойчивости источников его формирования к воздействию внешних шоков. Если бы меня попросили проранжировать факторы риска по степени значимости, исходя из текущего состояния банковского сектора, я бы расположила их в такой последовательности: первый – концентрация кредитного риска на крупных заемщиках, второй – операции со связанными сторонами, третий – волатильность прибыли и ее зависимость от разовых статей дохода.

Еще два года назад я бы поставила операции со связанными сторонами на первое место, но последовательная работа ЦБ по очищению банковского сектора, хоть полностью и не искоренила пагубную практику кредитования связанных сторон, все же дала заметные положительные результаты. По нашим оценкам, в 2017 г. кредиты связанным сторонам в среднем по сектору составили 22% капитала первого уровня, снизившись с 28% двумя годами раньше (коэффициенты не взвешены по активам отдельных банков). Данные за 2018 г. пока собраны не полностью, но мы ожидаем сохранения тенденции.

Концентрация кредитного риска на крупных заемщиках тоже снижается (банки извлекли уроки из случаев банкротств, подобных «Трансаэро»), но в отдельных банках по-прежнему остается высокой. Это создает риск мгновенной эрозии капитала при потере таким заемщиком платежеспособности. Наконец, волатильность доходов – это целая серия рисков, вытекающих из таких экзогенных факторов, как девальвация рубля, изменение рыночных ставок, потрясения на фондовом рынке.

### **Индивидуальный подход**

Так способен ли глобально ориентированный «Базель», с которым российские банки, пусть и в интерпретации регулятора, в последние годы худо-бедно, но справляются, решить сугубо домашние проблемы с качеством капитала банковского сектора?

Смеем утверждать, что да, «Базель» являлся и будет продолжать выступать действенным рычагом для укрепления уровня и качества капитальной базы. Во-первых, наличие и постепенное усиление системных буферов, таких

как буфер поддержания достаточности капитала и надбавка за системную значимость (дополнительно 2,5 и 1 п. п. к коэффициентам достаточности капитала, после полного завершения процесса внедрения), создает запас прочности.

Во-вторых, мы рассчитываем, что регулятор наконец перейдет к стресс-тестированию отдельных банков, чтобы начать применять дополнительные индивидуальные требования по капиталу к тем из них, кто принимает повышенные риски и недостаточно ими управляет. Такой подход предписывается второй компонентой (Pillar 2) «Базеля II», регламентирующей надзорные процессы со стороны регуляторов. Индивидуальный буфер по капиталу сможет составлять от 1 до 3 дополнительных п. п., что должно послужить действенным дисциплинирующим фактором.

Если ЦБ удастся применить этот подход, невзирая на чины и звания (т. е. без предоставления поблажек отдельным банкам, даже государственным и тем, что в результате санации оказались у него в собственности), то, возможно, через несколько лет мы сможем констатировать, что капитальные проблемы банковского сектора в массе своей успешно разрешены.

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

[Большая розница. Почему выдача потребительских кредитов затормозится?](#)

**Розничное кредитование остается перспективным сегментом для банков, создавая им хорошую маржу. Но прирост объемов потребительских кредитов идет далеко впереди роста доходов населения, что рано или поздно может обратиться в катастрофу**

Розничное банковское кредитование по итогам 2018 года продемонстрировало впечатляющий рост. Причем как по объемам выдач новых ссуд, так и по приросту кредитного портфеля. Розница «выстрелила» сразу на 23% (в 2017 году было 13%), до 14,9 трлн рублей; для сравнения: объемы корпоративного кредитования увеличились менее чем на 6%, до 33,4 трлн рублей. Рост розничного портфеля связан с

увеличением объема как ипотечных кредитов, так и необеспеченных потребительских ссуд. Остальные виды, в частности автокредитование, показали более слабую динамику. Ипотечный портфель достиг почти половины всего объема кредитов физлицам и составил 7,1 трлн рублей (вырос за год на 24%), прирост портфеля нецелевых кредитов наличными превысил 25%. За год банки выдали ипотечных кредитов более чем на 3,2 трлн рублей (2,1 трлн рублей в 2017 году), а кредитов наличными — 4,3 трлн рублей (2,9 трлн рублей годом ранее).

В январе 2019 года продолжилась тенденция роста розничного сегмента на фоне слабой динамики кредитования предприятий. Объем кредитов населению увеличился на 1,3% за месяц к декабрю 2018-го и на 23,1% год к году. Даже при умеренном росте ключевой и кредитных ставок банковская розница в этом году прибавит, скорее всего, не менее 15%. Неудивительно, что банки, ориентированные на розничный сегмент, демонстрируют лучшую динамику. По итогам января 2019-го по рентабельности в первой сотне банков среди лидеров — «Тинькофф», «Ренессанс Кредит», «Хоум Кредит». Подобную картину, скорее всего, осталось наблюдать не так долго. Причем не только из-за попыток Банка России охладить рост потребительского кредитования.

Серьезная проблема в том, что прирост объемов розничных кредитов драматически превышает рост доходов населения. Доходы шестой год подряд падают или стагнируют, и в 2019 году предпосылок к иной динамике не видно. В 2018 году, по оценкам Росстата, реальные располагаемые денежные доходы (за вычетом обязательных платежей, скорректированных на индекс потребительских цен) снизились на 0,2%. В январе 2019-го они упали на 1,3% по сравнению с январем 2018 года. Умеренный рост потребкредитования можно было бы оценивать позитивно, но двузначные темпы прироста приводят к разбалансировке.

Последние два года происходил постепенный переход домохозяйств от сберегательной модели поведения к увеличению потребления. Вместе с сокращением доходов люди улучшали уровень жизни за счет кредитов. С потребительской точки зрения это логичная модель поведения при постоянном снижении ставок по кредитам. С позиции розничных банков это способ перейти к экспансии, улучшив свой финансовый результат. С точки зрения экономики это драйвер, раскручивающий маховик спроса.

Что же не так? Потребкредитование снова (как и во время кредитного бума 2000-х) способствует прежде всего росту спроса на импорт. Эффект для экономики и российского производства неоднозначный. После того как ЦБ дважды повысил ключевую ставку, ставки кредитования снова пошли в рост, стала увеличиваться доходность депозитов.

Для банков это чревато проблемой так называемых процентных ножниц — когда более длинные кредиты, выданные еще по относительно низким ставкам, начинают фондироваться за счет дорожающих пассивов. Это касается в большей степени ипотеки и автокредитования: по данным ЦБ, средневзвешенные ставки рублевых вкладов сроком до одного года за второе полугодие 2018-го выросли на 0,5% годовых, а средние ставки по ипотечным кредитам выросли за тот же период только на 0,2% годовых.

Еще один фактор — просрочка и резервы. В течение всего 2018 года просрочка «размывалась» на растущем кредитном портфеле. А банки сокращали уровень резервирования по розничному портфелю. Среди прочего это позволило показать такие отличные результаты по прибыли.

Однако в 2019 году повторить тот же сценарий не удастся. Просрочка даже на фоне растущего портфеля снова начнет расти. Порядок резервирования становится жестче, и уже в первом полугодии банки покажут финансовый результат хуже из-за ускоренного роста резервов, вероятно, большими темпами, чем выдачи кредитов.

Тем не менее потребителям будет сложно остановиться. Маховик потребкредитования может затормозиться либо после радикальных регулятивных ограничений, либо как результат «шока ставок», когда стоимость потребкредитов становится для большинства заемщиков неприемлемой. А мягкий рост ставок при стагнации доходов будет только поддерживать спрос на потребкредитование. Вот только он не будет выглядеть так здорово, как в прошлом году: прибыль розничных «монолайнеров» сократится, качество платежной дисциплины серьезно ухудшится, вырастет доля семей с несколькими кредитами, которые смогут их обслуживать без рефинансирования.

[ЦБ предложил комплекс мер по борьбе с черными кредиторами. Они могут ударить не только по тем, против кого направлены](#)

**ЦБ по поручению президента разработал меры по борьбе с нелегальными кредиторами. Среди них рост штрафов, введение уголовной ответственности и запрет займов под жилье. Представители МФО отнеслись к планам регулятора критически** Банк России по поручению Владимира Путина разработал предложения по борьбе с черными кредиторами, в том числе в части изменения регулирования рынка микрофинансирования. Об этих мерах рассказала во вторник, 2 апреля, глава ЦБ Эльвира Набиуллина, выступая на заседании Межрегионального банковского совета в Совете Федерации.

Российский президент обратил внимание на проблему нелегальных кредиторов и рынка микрокредитования в последнем послании Федеральному собранию. «Прошу Банк России и правоохранительные органы в кратчайшие сроки навести порядок на рынке микрокредитования, оградить людей от обмана, мошенничества и настоящего вымогательства подчас со стороны недобросовестных кредиторов», — заявил он. Эту тему глава государства обсуждал и на встрече с Эльвирой Набиуллиной 4 марта. Тогда Путин поручил Банку России и Генпрокуратуре направить ему предложения по законодательному повышению ответственности за нелегальное кредитование.

### **Что предложил ЦБ**

**-Увеличить административную ответственность** для черных кредиторов, которые маскируются под микрофинансовые организации (МФО): штрафы поднять с существующих максимальных 500 тыс. руб. как минимум до 2 млн руб.

**-Ввести уголовную ответственность** за нелегальную микрофинансовую деятельность, а также для черных коллекторов.

**-Обязать МФО** идентифицировать граждан при выдаче кредита с использованием государственных баз данных, например - Пенсионного фонда или Налоговой службы (чтобы займы не выдавались подставным лицам по чужим документам).

**-Запретить МФО** выдавать займы под залог жилья.

**-Поднять требования** к капиталу

микрокредитных компаний с существующих 10 тыс. до 1 млн руб.

**-Повысить требования** к деловой репутации менеджмента и собственника МФО.

**-Увеличить минимальный размер** для инвестиций граждан в МФО с 1,5 млн до 3 млн руб.

**-Предоставить ЦБ право** на самостоятельную блокировку сайтов нелегальных кредиторов.

Эти предложения ЦБ начал обсуждать с министерствами и ведомствами. Некоторые из них требуют внесения изменений в законодательство, отметила Набиуллина. В пресс-службе регулятора РБК пояснили, что предложения еще будут обсуждаться и их представят президенту до 1 мая.

### **Рынок нелегальных кредиторов**

Нелегальные кредиторы позиционируют себя как компании, которые имеют право предоставлять населению кредиты или займы, хотя у них нет лицензии Банка России и они не включены в реестры МФО или кредитных потребительских кооперативов (КПК).

В 2018 году ЦБ выявил 2293 нелегальных кредитора. Это на 70% больше, чем в предыдущем году (1344 организации). Более ранней статистики нет: департамент противодействия недобросовестным практикам, который занимается этой работой, был создан только в апреле 2017 года. Рост выявленных черных кредиторов в ЦБ объясняют активизацией работы по их обнаружению в регионах. Большая часть таких организаций маскировалась под МФО — они использовали словосочетания «микрофинансовая компания» или «микрокредитная компания» — либо продолжали кредитную деятельность, будучи исключенными из реестра субъектов рынка микрофинансирования. Все материалы по организациям, которые незаконно предлагают финансовые услуги, регулятор передает в правоохранительные органы.

ЦБ не подсчитывает объемы нелегального кредитования. Участники рынка считают, что черных кредиторов больше, чем отражает статистика регулятора. По оценке комитета по безопасности СРО «МиР» (объединяет свыше 1 тыс. МФО), в 2018 году число организаций — нелегальных кредиторов сократилось с 9,6 тыс. до 6,5 тыс., но объем выданных ими кредитов вырос примерно на 15%, до порядка 115 млрд руб.

В настоящее время черных кредиторов можно привлечь к административной ответственности; штраф для должностных лиц составляет от 20 тыс. до 50 тыс. руб., для юрлиц — от 200 тыс. до 500 тыс. руб., говорит юрист практики имущественных и обязательственных отношений юридической службы «Амулес» Виктория Соколова. «Ответственность в этой части можно назвать символической, учитывая возможный оборот нелегальных кредиторов», — отмечает она.

По мнению юриста, разумным было бы ввести дифференцирование ответственности в зависимости от размера дохода — или административная, или уголовная. Если установленный объем выданных кредитов является крупным или особо крупным, то вести речь об уголовной ответственности вполне обоснованно, считает Соколова.

Какая из мер — административная или уголовная — будет эффективнее, пока нельзя сказать, указывает адвокат юридической компании BMS Law Firm Александр Иноядов. По его мнению, и тот и другой метод может сработать. «С одной стороны, административное дело проще возбудить, поэтому этот инструмент может быть удобнее для правоохранительных органов. С другой стороны, риск уголовного преследования может оказаться более эффективным средством предотвращения подобных нарушений», — рассуждает Иноядов. В Уголовном кодексе уже есть ст. 172, регламентирующая уголовную ответственность за незаконную банковскую деятельность с причинением крупного или особо крупного ущерба либо извлечение дохода в крупном или особо крупном размере, говорит Иноядов. Но для ее применения требуется доказать размер ущерба или дохода — свыше 2,25 млн руб., поясняет Соколова. Кроме того, банковская деятельность не исчерпывается кредитованием, поэтому необходима дополнительная регламентация оснований для установления требований к профессиональным участникам при выдаче займов и ответственности для них, добавляет Иноядов.

Ужесточение ответственности грозит юридическим лицам, которые на профессиональной основе выдают займы гражданам, не имея на то соответствующей лицензии; речь не идет о физических лицах, которые просто дают займы своим знакомым, считает Иноядов. Но если гражданин на протяжении нескольких лет, например несколько

раз в месяц, выдает займы абсолютно незнакомым людям, подозрения в незаконной предпринимательской деятельности вполне обоснованны, а там уже рукой подать до нелегального кредитования со всеми вытекающими последствиями, заключает Соколова.

## **Удар по региональным игрокам и предпринимателям**

Сейчас ЦБ устанавливает требования к капиталу микрокредитных компаний на уровне 10 тыс. руб., а для микрофинансовых — в размере 70 млн руб. Большинство компаний, работающих на рынке микрокредитования, имеют статус МКК, говорит гендиректор финмаркета «Юником24» Юрий Кудряков. Повышение требований к капиталу в 100 раз, до 1 млн руб., приведет к уходу мелких региональных игроков, которые будут не способны понести такую нагрузку, отмечает он. На нелегальных игроках, то есть на тех, кто и сейчас является основным нарушителем существующих законодательных норм и с кем необходимо бороться, эта мера не отразится, скептичен Кудряков.

Что касается предлагаемого запрета на выдачу микрозаймов под залог недвижимости, то такие кредиты не являются основой бизнеса МФО — такое кредитование сопряжено со слишком высокими рисками, объясняет генеральный директор МФК «Мани Фанни» Александр Шустов. По оценке «Мани Фанни», доля займов под залог недвижимости составляет всего 0,5% от стоимости всех выданных за прошлый год микрозаймов.

«Ставки по ним существенно ниже, чем по краткосрочным беззалоговым займам, а размер кредитов при этом значительно выше», — сказал он, добавив, что среди добросовестных участников рынка интерес к займам под залог недвижимости крайне низок, но существуют мошенники, чья деятельность изначально направлена на то, чтобы завладеть имуществом заемщика.

Займы под залог недвижимости берет определенная категория заемщиков на определенные цели, указывает Кудряков. Значительная часть — это индивидуальные предприниматели, которым необходимы средства на развитие бизнеса. Для них не редкость испорченная кредитная история, поэтому они идут в МФО, где требования мягче, отмечает он. У ЦБ достаточно инструментов, чтобы

контролировать работу МФО и не вводить прямых запретов на отдельные виды займов, полагает директор СРО «МиР» Елена Стратьева. «Вероятно, инициатива запретить микрофинансистам выдавать деньги под залог недвижимости связана именно с нелегальными участниками финансового рынка», — говорит она, отмечая, что у легальных игроков массовых проблем с этими видами займов не возникает. ■

---

## **Новости банков, компаний**

[«Открытие» отказалось от присоединения «Росгосстрах банка». На его базе будет создан банк для автомобилистов](#)

**Банк «Открытие» отказался от идеи присоединить «Росгосстрах банк», рассказал на пресс-конференции предправления «Открытия» Михаил Задорнов. Стратегия банка, собственником которого в результате санации стал Центробанк, предусматривала объединение с «Росгосстрах банком» вслед за присоединением Бинбанка. Сделка должна была состояться в мае.**

«Открытие» владеет 85% «Росгосстрах банка» напрямую, почти вся остальная доля тоже принадлежит ему – через «Росгосстрах».

«Росгосстрах банк» будет отдельным банком с фокусом на автолюбителей, у него хорошая клиентская база – 330 000 активных розничных клиентов по всей России, рассказал Задорнов.

Баланс банка очищен, заявил он: в фонд плохих активов (банк «Траст») было передано 3,8 млрд руб. кредитов и ценных бумаг.

Изначально «Открытие» не собиралось выдавать розничные автокредиты или работать с дилерами или автопроизводителями. Но в этом сегменте банк увидел спрос. Так родилась идея создать отдельный банк для автолюбителей, рассказывает Задорнов. Ведь для многих автомобиль – это образ жизни, элемент престижа и атрибут отдыха и работы.

К 2022 г. банк планирует выдать 228 млрд руб. кредитов физлицам и занять 10,2% рынка автокредитования, у банка будет 1 млн клиентов, рассказал управляющий директор «Росгосстрах банка» Алексей Токарев. Его, по словам Задорнова, планируется назначить предправления, документы сейчас на согласовании в ЦБ. Токарев возглавлял департамент автобизнеса в «ВТБ 24», которым ранее руководил Задорнов.

По словам Токарева, банк будет в том числе выдавать кредиты на покупку автомобилей с пробегом, у этого рынка большой потенциал. По прогнозам, к 2022 г. 33% всех кредитов на покупку авто будет выдаваться на подержанные машины, указывает он. Помимо этого банк будет выдавать кредиты наличными и кредитные карты, кредитовать юрлиц, связанных с автобизнесом. Портфель таких кредитов согласно плану должен достичь 48 млрд руб. к 2022 г.

«Росгосстрах банк» планирует открыть 700 точек продаж в сетях автодилеров-партнеров, рассказал Токарев. Еще у банка будет 170 «легких отделений», часть нынешних офисов будет закрыта.

Задорнов считает эти задачи выполнимыми. У банка есть база «Росгосстраха» – это 40 млн человек, а сам рынок автокредитования высококонкурентен, у крупнейшего игрока доля не более 13%.

«Росгосстрах банк» будет также привлекать средства физлиц и юрлиц. Но основу его фондирования составят межбанковские кредиты от «Открытия» – их доля к 2022 г. составит 79% из 293 млрд руб. обязательств, говорится в презентации. Токарев заверил, что стоимость кредитов от материнского банка будет «рыночной».

Если «Росгосстрах банк» будет получать фондирование от материнской структуры, то, скорее всего, речь идет о едином казначействе, говорит аналитик Moody's Владлен Кузнецов. На рынке уже есть случаи, когда банк с более дешевым фондированием перераспределяет ликвидность между дочерними банками, выдавая им межбанковские кредиты, указывает он. Например, так работает группа Societe Generale в России, в которую входят Росбанк, а также «Русфинанс банк» (специализируется в том числе на выдаче автокредитов) и «Дельтакредит» (ипотечный банк, будет присоединен к Росбанку), заключил Кузнецов.

В 2022 г. «Росгосстрах банк» планирует заработать 5,5 млрд руб. чистой прибыли и продать часть акций. Банку придется сильно измениться: в 2018 г. убыток «Росгосстрах банка» составил 7,4 млрд руб., говорится в его российской отчетности. Банк зарабатывает в основном на вложениях в ценные бумаги. Больше 60% его процентных доходов (или 5 млрд руб.) сейчас приходится на ОФЗ, а также облигации резидентов, говорится в отчетности. Остальная часть – на размещенные в других банках

депозиты, и только 16,8% своих процентных доходов банк получает от кредитования.

[Сбербанк купил онлайн-рекрутера Rabota.ru. Это третий по величине сервис по поиску работы в интернете в России](#)

**Сбербанк выкупит 100% третьего по величине в России онлайн-рекрутера – компанию Rabota.ru, сообщил банк. Представитель Rabota.ru подтвердил это. Сделка должна быть закрыта в мае. Ее сумму компании не раскрывают. Сотрудник одного из рекрутерских агентств оценивает Rabota.ru в 500 млн – 1 млрд руб.**

Сайт Rabota.ru был основан в 2002 г., входит в компанию «РДВ-медиа», основными активами которой являются классифайды по поиску работы. Сервис зарабатывает на предоставлении возможностей работодателям размещать свои вакансии и поиске резюме кандидатов в базе данных. Сейчас, по данным J'son & Partners, это третий по величине сервис в России среди онлайн-рекрутеров, после HeadHunter и Superjob. Сейчас на сайте Rabota.ru около 200 000 вакансий и более 10 млн резюме, ежемесячная аудитория сервиса – 4 млн человек. Финансовые показатели компания не раскрывает.

Для Сбербанка это непрофильная инвестиция, но банк рассчитывает создать «масштабного игрока» на рынке, модернизировав сервис, говорится в сообщении банка. Курировать развитие будет главный исполнительный директор сервисов классифайдов Олег Голубцов. «Мы планируем проведение значительной модернизации продуктовой и технологической платформы Rabota.ru», – сказал он «Ведомостям».

Сбербанк сейчас активно инвестирует в непрофильные сервисы, не связанные с финансами, например в сфере телемедицины, электронной коммерции и т. д., говорит представитель Сбербанка. Среди них «Яндекс.маркет», DocDox, «Сбербанк телеком» и другие. Благодаря синергии сервисы могут эффективнее разрабатывать и предлагать новые продукты для клиентов. «Наша цель – покрыть все основные (самые частотные) потребности – и физических лиц, и корпоративных клиентов», – говорит он. В декабре 2018 г. президент Сбербанка Герман Греф говорил, что Сбербанк как экосистема даже может отказаться от использования слова «банк» в названии и объединить свои продукты под брендом «Сбер».



Сбербанк выбрал удачное время для инвестиций в классифайды: рынок онлайн-рекрутмента в России переживает период бурного роста, поэтому появление на нем такого крупного инвестора, как Сбербанк, не вызывает удивления, сказал «Ведомостям» представитель HeadHunter. Но неочевидны возможности синергии финансового рынка и онлайн-рекрутмента.

По подсчетам J'Son & Partners, российский рынок онлайн-рекрутинга вырос на 28% до 10,3 млрд руб. в 2018 г. К 2022 г. рынок вырастет вдвое, прогнозируют аналитики. Больше половины рынка приходится на HeadHunter – в прошлом году выручка компании увеличилась на 29% до 6,1 млрд руб., чистая прибыль – вдвое до 1 млрд руб. Другие российские сервисы по поиску работы не раскрывают свои доходы. ■

## Рынок взыскания

### Альфа-банк интегрирует коллекторское агентство

**Альфа-банк намерен завершить интеграцию коллекторского агентства "Сентинел кредит менеджмент" в конце второго — начале третьего квартала текущего года, после передачи процессов, связанных с работой по портфелю банка, компания продолжит работу на рынке, сообщили агентству "Прайм" в пресс-службе кредитной организации.**

"Завершение интеграции запланировано на конец второго – начало третьего квартала текущего года. В банк переходят сотрудники в количестве порядка 650 человек, в основном, выездные взыскатели. После передачи процессов, связанных с работой по портфелю Альфа-банка, компания продолжит работать как профессиональное коллекторское агентство", — сообщили в банке.

В "Сентинел кредит менеджмент" сообщили, что после интеграции компания продолжит активную работу на рынках цессии, агентского взыскания задолженности и лигал коллекшн (судебное и исполнительное производство).

"Сентинел кредит менеджмент" присутствует на рынке уже 10 лет и представлена в 85 российских регионах. У компании 11 банков-партнеров из числа ста крупнейших российских банков. Единственным учредителем компании является Альфа-банк.

### Коллекторы назвали основные причины отказа должников погашать кредиты

**Меньше половины должников в России отказываются погашать просроченный кредит из-за отсутствия денег, следует из данных 38 коллекторских агентств. Среди других причин — несогласие с суммой долга и желание доказать правоту в суде**

Члены

Национальной ассоциации профессиональных коллекторских агентств (НАПКА), объединяющей 38 участников рынка, провели опрос неплательщиков, по каким причинам они отказываются возвращать долг. Собранная НАПКА выборка охватила около 1 млн должников, опрошенных коллекторами по телефону в течение всего 2018 года, сообщили РБК в ассоциации. В исследовании учитывались только те, кто отказывался возвращать долг. Финансовые затруднения у должника — самая частая причина отказа возвращать деньги, но на нее приходится меньше половины (47%) всех ответов, говорится в исследовании НАПКА (есть в распоряжении РБК).

Опрос проводился следующим образом: сотрудники агентств обзванивали неплательщиков, и, если те отказывались возвращать просроченный долг, операторы фиксировали причину отказа. От агентства к агентству популярность ответов почти не меняется, пояснили РБК в пресс-службе НАПКА, добавив, что для ассоциации это первое подобное исследование.

По данным НАПКА, в настоящий момент в работе у коллекторских агентств находится примерно 6,5 млн переуступленных банковских долгов на сумму свыше 1 трлн руб.

### Почему нет денег

- Почти треть (30%) из тех, кто сослался на финансовые трудности, не хочет платить по долгам из-за снижения собственных доходов.
- Еще 20% из них говорят о том, что не могут справиться с текущей долговой нагрузкой.
- Чуть меньшее число (18%) утверждают, что недавно потеряли работу.
- Почти столько же (17%) в этой категории ссылаются на рост цен, который ударил по их бюджету.
- Около 10% признались, что недавно потратили крупную сумму на отпуск и другие незапланированные покупки.

- 5% из тех, у кого нет денег на оплату долга, мотивируют это семейными обстоятельствами. Вторая по популярности причина не платить (13% неплательщиков) — должник не согласен с озвученной суммой долга. Еще 9% респондентов считают, что через суд они могут добиться уменьшения размера задолженности. Еще 7% опрошенных уверены, что полученные деньги возвращать им не придется вообще. Столько же среди отказников, изначально не понявших условия кредитования. 4% опрошенных заявили, что не знают, как можно оплатить просроченный кредит.

### Почему должники отказываются платить коллекторам



Источник: НАПКА

© РБК, 2019

По оценкам НАПКА, число убежденных неплательщиков, которые целенаправленно доводят дело до суда в надежде быть оправданными, постепенно растет. Обычно судебная тяжба — это крайняя мера в противостоянии кредитора и должника, когда все попытки договориться ни к чему не привели. По закону о защите прав физлиц при взыскании просроченной задолженности (230-ФЗ) через четыре месяца после возникновения просрочки должник получает право отказаться от взаимодействия с кредитором (банком) или его представителем (коллектором). Если он этим правом воспользуется, единственный способ взыскать с него долг — обратиться в суд. На практике в большинстве случаев (свыше 95%) суд выносит решение в пользу кредитора, говорит Федор Вахата, гендиректор коллекторского

агентства «М.Б.А. Финансы» (входит в НАПКА). У банков-кредиторов есть целые юридические департаменты, так что им несложно тщательно подготовиться к судебному заседанию, отмечает гендиректор юридической компании «Современная защита» Леонид Файнберг. «В итоге кредитор-истец предоставляет исчерпывающее количество документов, и суд чаще всего выносит решение в его пользу», — добавляет он.

Осенью 2017 года центр НАФИ (Национальное агентство финансовых исследований) проводил опрос россиян на предмет их отношения к просрочке. Более трети опрошенных (38%) заявили, что не видят ничего страшного в небольшой просрочке кредита, но лишь 8% сочли допустимым вообще отказаться погашать долги при каких угодно обстоятельствах. В некоторых случаях, следует из исследования НАПКА, должники все же готовы погасить просроченный долг, но не деньгами, а натурой. Среди таких способов авторы исследования называют:

- оплату долга овощами-фруктами со своего участка;
- оплату долга за счет получения налогового вычета;
- погашение кредита домашними животными; предложение отработать долг (сделать ремонт или выйти на работу охранником по ночам); погашение долга ценными бумагами. ■

### Интервью

[Руководитель Polymetal: «Отказ от тимбилдинга и брейнсторминга экономит огромное количество времени». Виталий Несис о созидании в бизнесе, счастье сотрудников и будущем горнодобывающей отрасли](#)

Главный исполнительный директор Polymetal Виталий Несис старается побольше думать о «вечных вещах», о долгосрочной стратегии, а не о текущей финансовой прибыли. Возможно, поэтому с текущей прибылью у компании тоже все неплохо. Новый проект – строительство второго Амурского гидрометаллургического комбината – компания будет финансировать из денежного потока от операционной деятельности: это \$431 млн с 2019 до 2023 г. Комбинат будет работать по той же экологичной технологии, что и первый,

построенный в Амурске в 2012 г. Ставку на автоклав компания сделала еще в 2008 г., а теперь Несис предсказывает, что через 10 лет обжиг с его вредными выбросами в атмосферу вообще не будет применяться в металлургии. «Мы должны опередить время», – говорил он в интервью «Ведомостям» полтора года назад.

Polymetal – крупнейший в России производитель серебра и второй – золота, Виталий Несис возглавляет компанию, которую в 1995 г. создал его брат, миллиардер Александр Несис, с 2003 г. (тогда – ОАО «Полиметалл»).

**На столе в офисе Несиса в Санкт-Петербурге две доски – го и шахматы. Известно, что из этих двух интеллектуальных игр хозяин кабинета предпочитает го.**

**– Почему вы любите го больше шахмат?**

– Первая и главная причина в том, что целью шахмат является уничтожение соперника. Цель го – завоевание территории. Конечно, при ее захвате тоже придется повоевать, но задача – не истребить соперника, а превзойти его в присвоении ценностей. Это созидательная задача. Кроме того, в го на разных концах доски в начале партии может разворачиваться несколько изолированных битв. Прелесть в том, что со временем они начинают влиять друг на друга. И ты понимаешь: чтобы выиграть, нужна не только тактика в каждой конкретной схватке, но и стратегия. Го – стратегическая игра, шахматы – тактическая.

**– Это экстраполируется на подходы к бизнесу?**

– Конечно. И разница очень четко прослеживается в западной и восточной управленческой философии. Это не только горизонт планирования, это глубинная установка на стратегическую цель: уничтожить конкурента или превзойти его в созидании.

**– И что является конечной целью Polymetal?**

– Точно не доминировать на рынке или стать крупнейшим игроком. Наша задача – стать лучшей компанией. И – пусть громко сказано – нести пользу обществу. Организация с горизонтом планирования в десятки лет не имеет права формировать смысл существования на основании текущей финансовой прибыли. Это неизбежно приведет к поражению. Нужно думать о вечных вещах. Если компания успешно достигает глобальных, долгосрочных целей, тогда счастливы сотрудники, довольны потребители и

поставщики, удовлетворены государство и местные сообщества. В итоге можно рассчитывать на существенные и стабильные дивиденды. Но если кто-то из участников бизнес-процесса, несмотря на вашу прибыльность, остается в обиде, то в долгосрочном плане неизбежно разрушение стоимости.

Это, кстати, одна из стратегических концепций го, которая на японском называется «аджи» – «вкус». Иногда после розыгрыша последовательности ходов остается некое послевкусие, т. е. у игроков есть возможность вернуться к позиции и извлечь из нее что-то полезное для себя или нанести ущерб сопернику. Для меня лично и для Polymetal в целом очень важно при выстраивании стратегии бизнеса и ее реализации не оставлять дурного послевкусия.

**«Недостаточно платить достойную зарплату»**

**– Вы сказали о сотрудниках, о счастье которых компания должна заботиться. Недавно были волнения вахтовиков на предприятиях «Золота Камчатки».**

– Слово-то какое – «волнения». Это преувеличение. По-моему, был рядовой конфликт.

**– Вы приводили данные, что из 12 000 работников Polymetal больше 40% трудятся вахтовым методом. Как вы строите с ними отношения? Что вообще людям нужно в вахтовом поселке кроме жилья и питания?**

– Недостаточно платить достойную зарплату, необходимо объяснить правила ее начисления, в том числе логику и порядок премирования, а затем неукоснительно эти правила соблюдать. Человек должен понимать, за что он получает деньги. Нет ничего хуже удивления при получении расчетного листка. Подобные отрицательные сюрпризы приводят к конфликтным ситуациям.

И, конечно, чем выше уровень оплаты труда, тем большее значение приобретают условия проживания вахтовиков.

В Polymetal действует бытовой стандарт. Он подробно описывает требования к условиям проживания, начиная от площади жилья на человека и заканчивая питанием и бытовыми вещами по множеству пунктов – включая, например, возможность сходить в баню.

Чем дальше люди уходят от работы ради выживания, тем требовательнее они становятся. И мы идем им навстречу, потому что должны обеспечить если не счастье в вахтовом поселке –

что очень трудно с учетом климатических условий и напряженности труда, – то по крайней мере достойные, безопасные и комфортные условия проживания. Тогда люди вернутся на следующую вахту и будут эффективно работать.

Мы добились выполнения этой цели. Если посмотреть на текучесть кадров, то она на наших вахтовых предприятиях ниже, чем в среднем по компании.

**– Как меняется этот показатель?**

– За последние пять лет мы снизили среднюю по компании текучесть кадров с 15–20 до 5–6% в 2018 г.

**– Сколько длится вахта?**

– Самая короткая – две недели, самая длинная – два месяца.

**– Сложно привлечь людей на работу вахтовым методом?**

– Непросто, это работа не для всех. Многие тяжело переносят разлуку с семьей, некоторые не выдерживают темпа: 30 дней без выходных – это очень тяжело. Многие люди не воспринимают вахтовую работу как долгосрочный способ зарабатывания денег. А кому-то нравится: два месяца поработал, два месяца отдохнул. Все очень индивидуально.

**– И как удержать квалифицированного специалиста, если ему некомфортно на вахте?**

– Задача удержания квалифицированного сотрудника не зависит от того, вахта это или нет. Большинство вахтовиков уже поработали на многих предприятиях, часто в течение многих лет. Им комфортно в таких условиях. Намного важнее стабильная конкурентная зарплата, хорошие условия в вахтовом поселке и возможность профессионального роста. Наша служба персонала работает осмысленно. Текучесть кадров низкая еще и потому, что мы стараемся не брать на работу тех, кто психологически неустойчив к вахтовым условиям.

**«Нужно инвестировать не в программное обеспечение, а в сотрудников»**

– Финансовый директор «Полюса» на прошлогоднем саммите финансовых директоров России говорил, что диджитализация на горнодобывающем предприятии – прекрасно, но она не решает проблемы трудоустройства, и даже наоборот.

**Благодаря автоматизации можно отказаться от рабочих мест низкой квалификации и вообще сотрудников требуется меньше. В итоге много людей, особенно в регионах, могут остаться без работы. Вы что думаете о таких социальных последствиях?**

– Мы сталкиваемся с обратной ситуацией. Чукотка, Магаданская область, Якутия, северные районы Хабаровского края – там не хватает населения, некого трудоустроить ни на какие позиции: ни с высокой квалификацией, ни с низкой. Я не вижу проблемы в том, что повышение производительности с помощью цифровых технологий приводит к исчезновению рабочих мест. Ровно наоборот – нам необходимо повышать производительность труда в том числе потому, что при расширении объемов производства элементарно не хватает людей. И низкая текучесть не спасает: новых сотрудников все равно нужно набирать – люди уходят на пенсию.

При этом я не вижу большого потенциала сокращения численности работников в нашей отрасли в результате внедрения цифровых решений. Да, производительность оборудования увеличивается, самого оборудования становится меньше. Но нужно понимать, что для обслуживания цифровых технологий, как для написания программ, так и для поддержания железа в рабочем состоянии, требуются специалисты.

То есть люди не станут уходить из отрасли, а пройдут переквалификацию. Будет происходить перераспределение занятости из традиционных горных специальностей в те, что характерны для цифровой экономики. Реальная выгода от цифровизации в горной отрасли – не в сокращении персонала, а в уменьшении капиталоемкости и в более гибком реагировании на изменяющиеся условия работы. Эффективность растет за счет повышения производительности оборудования, роста извлечения, сокращения аварийности.

**– Где, кстати, вы находите новых людей?**

– Повсюду. В Магаданской области, например, на подземных работах у нас половина работников – из Казахстана. Это самые квалифицированные специалисты в отрасли на территории бывшего Советского Союза.

– Почти все металлурги запустили или запускают сейчас торговые онлайн-площадки.

## **В золотодобывающей отрасли эта тенденция могла бы прижиться?**

– Можно, конечно, этим заняться – но непонятно зачем.

## **– Продают же уголь и сталь.**

– Это теперь модно, наверное. В целесообразности и эффективности сомневаюсь. Недавно была предпринята попытка создать электронную биржу для торговли концентратами драгоценных и цветных металлов. Идея заключалась в том, чтобы распространить формат торговли на товарной бирже классических металлов на концентрат, полуфабрикат. Идея провалилась. Я думаю, потому, что биржевая форма торговли нестандартным продуктом не позволяет реализовать выгоды автоматического сопоставления спроса и предложения. Все становится слишком сложно и дорого. А минусов у электронной торговли хватает, особенно с точки зрения неопределенности, связанной с работой с незнакомыми контрагентами. Отсутствие прямого контакта увеличивает риски для дисциплины исполнения заказа.

Вообще, это серьезный вопрос. Мне кажется, люди занимаются не тем, чем нужно. Мы в Polymetal уделяем много внимания цифровизации, но нужно понимать, что потенциал цифровых технологий в горно-металлургическом комплексе ограничен. Это не та сфера технологического прогресса, в которой в нашей отрасли можно добиться устойчивого конкурентного преимущества.

Не надо сравнивать горную промышленность с розницей или поточным машиностроением. На наших предприятиях постоянно меняются условия производственной деятельности. Поэтому нужно инвестировать не в программное обеспечение, а в сотрудников. В людей, которые в нестандартной ситуации найдут нестандартное решение. Понятно, что с некоторыми специфическими задачами машины справятся лучше, но для нашей отрасли гораздо важнее проблемы, которые могут решить именно люди.

## **– Под нестандартными ситуациями что вы имеете в виду?**

– Неповторяющиеся условия работы. Это особенно характерно для подземных горных работ, для больших карьеров, для фабрик с множественными источниками сырья. На их работу влияют и сезонность, и осадки, десятки других факторов, которые невозможно учесть в

компьютерной модели. Машина не может подсказать горному инженеру, что при определенном стечении обстоятельств плановая последовательность отработки запасов перестанет быть безопасной или оптимальной. Он должен понять это сам.

## **– «Ведомости» недавно рассчитали производительность труда в 55 крупнейших российских компаниях за 2012–2016 гг. В девяти отраслевых группах считали выручку на одного сотрудника. Вы оказались лидером в металлургической отрасли – 9,8 млн руб. на сотрудника. Как удалось добиться такого показателя? У вас много задач отдано на аутсорсинг?**

– Здесь сыграли роль два фактора.

Первый – это качество наших месторождений. Высокое содержание полезного компонента в руде транслируется в высокую выручку на единицу переработки и высокую производительность труда.

Второй – мы широко применяем аутсорсинг. Сейчас это распространенная практика в горной промышленности. Когда я пришел в компанию 15 лет назад, у нас все было свое, начиная от столовых и заканчивая перевозкой руды. Сейчас на Нежданинском месторождении, например, мы дошли до полного аутсорсинга всех горно-геологических работ, кроме инженерного сопровождения. Аутсорсинг пока не применяем только на фабриках и на подземной добыче.

## **– Вы часто говорите, что существующие методы геологоразведки неэффективны. А новые, эффективные, появляются?**

– Технология, которую мы сегодня активно используем (и получаем значимые результаты), – аэрогеофизика. Причем аэрогеофизика с современным оборудованием, которое позволяет глубже заглянуть и больше увидеть в земной коре. Мы начали «летать» три года назад, исследуем новые регионы, новые объекты. В 2019 г. планируем ознакомиться с новейшими достижениями в сейсморазведке. Это очень старая технология, но раньше ее применяли только при поиске углеводородов, а теперь все больше и больше при поиске твердых полезных ископаемых. Мы пока этими методиками не владеем, но считаем их перспективными.

## **«Спринтерских достижений в ближайшие два года не ждем»**

**– Как для компании завершился 2018 год?**

– Два ключевых события 2018 г. – это успешный запуск Кызыла и завершение проекта по увеличению производительности на Амурском гидрометаллургическом комбинате.

Оба проекта реализованы успешно: в срок, без превышения бюджета капитальных затрат, с быстрым выходом на проектную мощность. Это большой успех, особенно учитывая сложность проектов.

В 2019–2020 гг. планируем двигаться в том же направлении. Что касается горных производств – это строительство нового предприятия на «Нежданинском». В части глубокой переработки мы стартовали со второй очередью автоклава в Амурске. Оба проекта масштабные и долгосрочные. «Нежданинское» будет запущено в конце 2021 г., новый автоклав – в 2023 г. Быстрых, спринтерских достижений в ближайшие два года не ждем. Основной упор сделаем на поддержание стабильной и прибыльной работы.

**– В 2019–2022 гг. какие вы планируете инвестиции и во что преимущественно?**

– На следующие четыре года планируем инвестиции на уровне \$400 млн в год, плюс-минус 5%. Приблизительно половина – инвестиции в два крупных проекта, вторая половина – поддерживающие капитальные затраты, из которых \$60–70 млн в год составят инвестиции в геологоразведку.

**– Речь идет о поиске новых объектов или о доразведке тех объектов, на которых вы уже работаете?**

– Разбивка по инвестициям в геологоразведку примерно такая: две трети на разведку действующих объектов, оставшаяся сумма в равных долях на гринфилды и перспективные проекты.

**– В каких новых регионах вы работаете, какие гринфилды?**

– Например, на Урале, где ищем полиметаллические месторождения. Обширные работы по поиску платиноидов ведем в Карелии. В 2019 г. инвестируем в аэрогеофизические работы в Магаданской области.

**– Платиноиды – это платина или палладий?**

– В основном палладий.

**– Планируете подвинуть «Норникель»?**

– Возвращаясь к правилам го: мы не хотим никого двигать. Рынок платиноидов считаем очень перспективным.

**– Вы долгое время позиционировали Polymetal как крупнейшего в России производителя серебра. Сейчас в вашей корзине и золото, и серебро, и медь, и платина. Какой металл в приоритете и почему? Может, планируете добавить какой-то еще?**

– Вход в сегмент платиноидов – осознанное долгосрочное решение. Мы приняли его четыре года назад и достаточно быстро добились успеха: открыли палладиевое месторождение «Викша» в Карелии и сейчас двигаемся к его промышленному освоению. При этом продолжаем региональные геологические работы и считаем Карелию перспективной с точки зрения обнаружения новых месторождений.

**– Это направление вам кажется интересным из-за бума спроса на электромобили?**

– Электромобили – это как раз плохо для платиноидов. Если верить в электрическую революцию, то количество двигателей внутреннего сгорания скоро сократится, что приведет к уменьшению потребления платиноидов.

Но я к этой революции отношусь скептически. Тенденция по распространению электрических автомобилей продолжится, но будет медленнее, чем предсказывают аналитики. Массовость электромобилей еще долго будет ограничена Западной Европой и прибрежными районами США. При этом крупнейшие рынки классических автомобилей, с двигателем внутреннего сгорания, будут развиваться очень динамично. Одна из причин – ужесточение экологического регулирования в Китае. Это тенденция на десятилетия. Сначала Китай долго и усиленно себя загрязнял, взяв на аутсорсинг огромное количество неэкологичных производств со всего мира. Теперь им предстоит долго очищаться. Вопрос в том, как правильно использовать этот долгосрочный тренд.

**– Какие перспективы у других металлов из вашей корзины?**

– Цену на золото невозможно предсказывать, потому что она зависит от глобальных геополитических и инвестиционных настроений, от уровня политического риска.

Но я очень оптимистично настроен по поводу цен на серебро. В 2018 г. в лидеры по его

использованию вышла солнечная энергетика. Это направление продолжает бурно развиваться. В отличие от ветряной энергетике это более универсальный источник альтернативной энергии с меньшим экологическим отпечатком. Потребление серебра будет расти, и я ставлю здесь на рост цен, особенно с учетом того, что новых месторождений очень мало.

#### **«Многие технологии станут просто невозможными»**

**– На компании как-то сказались геополитические проблемы, санкционное давление на Россию, вы учитываете эти риски? Как ведут себя инвесторы, ведь невозможно угадать, какая следующая фамилия окажется в SDN-листе?**

– В производственной деятельности никаких изменений не произошло. А вот с точки зрения инвестиционной привлекательности, конечно, чувствуем изменения. Североамериканские институциональные инвесторы менее охотно вкладываются в акции российских компаний, чем 10 лет назад.

**– Россия на 3-м месте в мире по добыче золота, больше добывают только Австралия и Китай. Заместитель гендиректора Института геотехнологий Михаил Лесков считает, что благодаря вводу новых месторождений к 2025 г. добыча в России может вырасти более чем в 1,5 раза на 4,94 млн унций, а к 2030 г. почти удвоится – вырастет до 7,76 млн унций. Это позволит нам выйти на 2-е место, обогнав Китай. У вас какой прогноз на добычу и, кстати, на спрос – кто все это купит?**

– В столь оптимистичный прогноз роста добычи золота в России не верю. Удержаться бы на текущем уровне, особенно учитывая, что действующие предприятия если и не закроются, то существенно сократят производство.

При этом динамика производства золота никак не влияет на цены. Известные запасы золота в слитках в мире равны приблизительно 50 годам его производства. Объем золота в обращении растет на 2% в год. Новое производство нематериально в масштабах рынка. Золото – это деньги, и стандартные подходы, основанные на балансе физического спроса и физического предложения, к нему неприменимы.

**– За счет чего будет развиваться золотодобывающая отрасль в России и мире? И будет ли консолидация?**

– Консолидация в отрасли не приносит ни промышленных синергий, ни рыночных преимуществ. Наоборот, увеличение размера компании приводит к разрушению стоимости. Процесс принятия решений замедляется, формализуется, иссякает поток информации с предприятий в головную компанию. В результате страдают темпы принятия и качество управленческих решений.

Что касается тенденций развития горнодобывающей отрасли вообще, то ключевой тренд – это ужесточение экологических требований, как формальных со стороны регулятора, так и неформальных со стороны местного населения, затронутого деятельностью предприятий. Требования эти существенные и многообразные: от необходимости изменять традиционные технологические схемы переработки, чтобы не выбрасывать в атмосферу вредные вещества, до принципиально иных требований к классическим инженерным решениям.

**– Насколько увеличатся вложения в экологию и все, что с ней связано?**

– Речь не о росте инвестиций в действующие производства, а о том, что многие технологии станут просто невозможными. Раньше ситуация была такая: технология имеет себестоимость 100 руб., а потом регулятор ужесточил требования – и та же технология стоит уже 120 руб. Сейчас все иначе: регулятор сообщает, что через 10 лет конкретная технология будет полностью запрещена. И вы можете либо уйти с рынка, закрыв действующее производство и получив огромные убытки, либо сделать существенные инвестиции в создание нового предприятия с принципиально иной технологией.

**– А чего не будет через 10 лет?**

– Через 10 лет не будет обжига. Разве что на задворках мира эта технология останется на каких-нибудь маленьких предприятиях. Но в Китае и Австралии, где сегодня сконцентрированы мощности, этот процесс исчезнет. Общая тенденция – переход от пирометаллургии к гидрометаллургии. Вместо плавки – окисление в водном растворе с радикальным сокращением вредных выбросов в атмосферу.

**– Получается, вы своим автоклавом опережаете тенденции.**

– Конечно. Мы в Polymetal инвестируем не только в конкретное предприятие, но и в общую технологическую компетенцию в гидрометаллургии. За этим направлением будущее.

Развитие глубокой компетенции – это долгое время и сотни специалистов. Вот во что нужно инвестировать: не в big data, а в ученых, в проектировщиков, в инженеров-технологов, которые разрабатывают новые технологии извлечения цветных и драгоценных металлов из сложных, упорных руд.

**– Вы инвестируете в науку?**

– Первые три этажа здания, где мы беседуем, заняты компанией «Полиметалл инжиниринг», которая фактически является корпоративным центром технологических компетенций. Это не только люди и компьютеры, но и полноценные исследовательские лаборатории с пилотной фабрикой полного цикла, с одной из лучших минералогических лабораторий в Санкт-Петербурге.

**«Не очень конструктивные идеи сняты с повестки»**

**– Заметное событие на российском рынке в прошлом году – список Белоусова. Polymetal не попал в список, а потом вошел в рабочую группу для его обсуждения по собственной инициативе. Зачем?**

– Polymetal – ответственный корпоративный гражданин, стремящийся участвовать в разработке правил игры, которые в итоге повлияют и на нас, и на отрасль в целом.

**– Что удалось узнать, обсудить? Какие проекты вы предлагали или, может, государство предложило вам какие-то варианты поддержки?**

– Я удовлетворен нашим участием в рабочей группе, потому что некоторые не очень конструктивные идеи, которые были озвучены в ходе обсуждений, в итоге сняты с повестки, а общий тон дискуссии стал более профессиональным.

**– Polymetal зарегистрирован на Джерси. Правила работы в офшорах постоянно ужесточаются, а Россия все активнее**

**зывает компании в специальные административные районы (САРы) на Дальнем Востоке и в Калининграде. Не планируете менять юрисдикцию?**

– Нет.

**«Эффективность мозговых штурмов сильно преувеличивают»**

**– Вы хороший прогнозист? Вы ведь были инвестиционным аналитиком.**

– Некоторые прогнозы себя оправдали. Ставка на автоклав, например. Мы приняли решение о реализации этого проекта в 2007 г. Изучали тогда и другие варианты: обжиг – но он уже тогда смотрелся сомнительно с экологической точки зрения, – бактериальное выщелачивание. И сделали выбор в пользу автоклавного выщелачивания, несмотря на более высокую капиталоемкость, на основании двух факторов. Во-первых, автоклав универсален и может перерабатывать любое сырье в отличие от бактерий, которые привыкают к определенной «пище». Во-вторых, экологическое воздействие автоклава существенно ниже, чем у альтернативных процессов.

**– Какое ваше место в этом «мы»? Как в компании принимаются решения, ваша какая роль?**

– В Polymetal действует научно-технический совет, орган коллегиального обсуждения стратегических решений. В ходе многоэтапных дискуссий вокруг инженерных и рыночных идей возникает долгосрочный прогноз. Точку в дискуссии ставлю я.

Моя главная роль – дать возможность реализоваться другим сотрудникам Polymetal. Интеллект одного человека не способен решить множественные и сложные задачи, которые стоят перед крупной современной компанией. Я не решаю инженерные задачи, а организую процесс их решения и вовлекаю в него талантливых, неравнодушных, компетентных людей.

**– Вы где-то рассказывали, что не любите тимбилдинг.**

– Да, тимбилдинг не люблю, эффективность мозговых штурмов считаю сильно преувеличенной.

**– Но это очень модно сейчас, и многие говорят, что им помогает. У вас что взамен?**



– Мы вообще немодная компания. Модность подразумевает активную реакцию на краткосрочный хайп. Мы не стремимся угнаться за сиюминутными веяниями. Наше конкурентное преимущество в другом: выделять долгосрочное. А долгосрочность подразумевает невысокую скорость ключевых процессов, включая формирование команды и генерацию идей.

Формирование личных отношений внутри команды – это очень важно. Но я сторонник традиционных способов. Если есть напряжение в отношениях, можно выпить по кружке пива или, может, чего покрепче, сходить вместе в боулинг или на рыбалку. По моему опыту, искусственные ситуации, целью которых является сплочение коллектива, менее результативны. С кем-то они работают. Но чем более человек индивидуален, тем сложнее ему вписаться и проявить себя в этих фундаментально групповых мероприятиях. Когда толпа бежит на пейнтболе, 80% участников получают удовольствие и потом приветливо здороваются в столовой. Оставшиеся 20% чувствуют себя чужими на этом празднике жизни. И это как раз те 20%, которые генерируют 80% интеллектуального продукта в компании.

**– Вы ходите пить пиво с коллегами?**

– Обязательно. Для формирования личных отношений иногда достаточно просто сходить на обед.

**– Вы правда позволяете себе два полноценных выходных в неделю и проводите их с семьей?**

– Часть выходных бываю в командировках. Но когда я в Санкт-Петербурге, в субботу и воскресенье на работу не хожу и даже стараюсь не включать компьютер.

**– Как вы организуете время, чтобы все успеть до выходных? У многих людей с вашим статусом не получается.**

– Самое главное – у меня нет смартфона, я пользуюсь кнопочным аппаратом. Отказ от тимбилдинга, брейнсторминга и оценок «360 градусов» (метод оценки компетенций сотрудников. – «Ведомости») тоже экономит огромное количество времени. У меня много знакомых, с которыми мы работали в McKinsey. Они иногда рассказывают, сколько часов в неделю тратят на подобные мероприятия и совещания. Я вообще считаю, что если на совещании присутствует больше четырех человек, то с высокой долей вероятности никакой

пользы от этой встречи не будет. Да, иногда нужно проводить большие совещания. Только их смысл – коммуникационный и они не нацелены на принятие управленческих решений. Homo sapiens – существо групповое. Как только люди собираются в большую тусовку, львиная доля энергии уходит на завоевание персонального статуса в группе, а не на интеллектуальную работу. С биологией не поспоришь.

Интеллектуальные задачи решаются индивидуально или в небольших группах единомышленников. В них возможны интенсивный обмен мнениями и генерация смелых творческих идей.

**«Дети должны делать выбор сами»**

**– Вы всегда подчеркиваете, как важна для вас семья. У вас трое детей. Как вы относитесь к популярной нынче практике, когда богатые родители не оставляют наследство детям, а жертвуют, например, на благотворительность?**

– Это не мой уровень личного богатства. Я, конечно, обеспеченный человек, но пока не дорос до Giving Pledge («Клятва дарения» – инициатива Уоррена Баффетта и Билла Гейтса, призывающая завещать не менее половины состояния на благотворительность. – «Ведомости»).

**– Дело же не в сумме, дело в подходе.**

– Подход не отрицаю. Плохо, когда у молодого человека отсутствуют материальные стимулы к активной жизненной позиции.

**– Какое будущее для детей вы задумали или считаете – пусть сами думают?**

– Задача родителей – показать, рассказать, объяснить, а выбор делать должны уже сами дети. У меня дети еще дошкольники. Когда вырастут, обязательно повезу их на предприятия, покажу, как все работает.

Мой взгляд на воспитание и образование такой: родители должны сделать для детей возможным информированный выбор из максимально большого количества вариантов. Дети должны познакомиться и с Дальним Востоком, и с Эрмитажем, и под землю спуститься с геологическим молотком, и посмотреть, как работает в лаборатории исследователь с электронным микроскопом. Личный опыт незаменим.

Я родился в семье врачей. Отец начал брать меня на серьезные операции с 10–11 лет, чтобы я смотрел, как он трудится. Он хотел, чтобы я стал хирургом, и я тоже об этом мечтал. Не сложилось,

но подход у моего папы к профессиональной ориентации был абсолютно правильный. ■

---