

Доктор экономических наук,  
профессор В. В. Высоков



Доктор экономических наук,  
профессор В. В. Высоков

# Банки любят малый бизнес

УДК 332(470.61)  
ББК 65.9 (2Рос-4Рос)

В 93  
ISBN: 978-5-7972-2492-1

Высоков В.В., Банки любят малый бизнес.  
Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ  
(РИНХ), 2018. - 112 с.

Книга содержит анализ взаимодействия банков и субъектов малого предпринимательства. На основе данных государственной, банковской статистики, результатов рейтингов и экспертных опросов показаны проблемы развития финансирования малого бизнеса и пути их решения.

В новой книге профессора В.В. Высокова представлена характеристика преимуществ работы банков с малым бизнесом, в том числе региональных банков, рассмотрены тенденции развития предпринимательства в экономике трансформаций.

На основе подробного анализа роли государственной поддержки в развитии малого предпринимательства сформулированы направления совместной работы банков и малого бизнеса по реализации Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204.

Приведены примеры работы банков по развитию предпринимательства на основе принципов экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG – принципов). Книга предназначена для студентов и преподавателей, работников государственных и муниципальных органов управления, широких кругов предпринимателей.

Рецензент:  
Золотарев В.С.,  
д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ.

© Высоков В.В.  
© РГЭУ (РИНХ), 2018

## Содержание

<b>1. История любви</b>	<b>8</b>
<b>2. За что не любят банкиров</b>	<b>11</b>
Банки как зеркало российской экономики. Банки работают много, рапортуют мало. Банки покупают и продают риски. Банки: между Финтехом и Базелем. Социальная ответственность банков.	
<b>3. За что банки любят малый бизнес</b>	<b>24</b>
Точечная концентрация риска. Диверсификация рисков. Управление портфелем однородных ссуд. «Длинный хвост». Инновации. Готовность к «черным лебедям». Банкиры: спекулятивные и устойчивые.	
<b>4. Кто крепче любит малый бизнес?</b>	<b>33</b>
Как измерить любовь? Любовь к МСП: банки местные и иногородние. Сроки и качество кредитования МСП. Региональные особенности любви к МСП. Любовь к МСП: частная и государственная.	

<b>5. Малый бизнес в трансформационной экономике</b>	<b>43</b>	<b>8. Любить вместе, в одном направлении: Путинский прорыв</b>	<b>81</b>
Трансформация кризиса.		1. Демография.	
Трансформация бизнеса.		2. здравоохранение.	
Трансформации инвестиций.		3. Образование.	
Трансформация финансовых рынков.		4. Жильё и городская среда.	
Трансформация банкинга.		5. Экология.	
Трансформация рисков.		6. Безопасные и качественные автомобильные дороги.	
Трансформация контроля.		7. Производительность труда и поддержка занятости.	
Трансформация стратегий.		8. Наука.	
Трансформации рейтингов.		9. Цифровая экономика.	
Риск-менеджмент трансформаций.		10. Культура.	
<b>6. Трансформация малого бизнеса</b>	<b>56</b>	11. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы.	
Парадигмы и концепции МСП.		12. Международная кооперация и экспорт.	
Социальное предпринимательство.		Стратегия пространственного развития.	
Инновационное предпринимательство.		<b>9. Еще раз про любовь</b>	<b>91</b>
Молодежное предпринимательство.		Рынок социальных инвестиций.	
Женское предпринимательство.		Социальная дивидендная политика.	
<b>7. Любовь к малому бизнесу: свахи и сутенеры</b>	<b>63</b>	ESG – рейтинг.	
Кто считает МСП?		ESG – банкинг.	
Стратегии развития МСП.		<b>Приложение. Декларация «БАНКИ ЛЮБЯТ МАЛЫЙ БИЗНЕС»</b>	<b>99</b>
Государственная поддержка или развитие малого бизнеса?			
Продукты и услуги посредников.			
Гарантии любви.			
Конкуренция нефинансовых услуг для МСП.			
«Люблю, – но реже говорю об этом».			

# 1. История любви

Банки все чаще заявляют о готовности «выращивать» малый бизнес, включают в свои структуры подразделения и персональных менеджеров по работе с малым бизнесом, разрабатывают специальные программы и продукты для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). На этом фоне хочется поделиться воспоминаниями о первой любви к малому бизнесу, которая доказала свою верность на фоне растущей конкуренции.

Первую программу «Поддержка малых предприятий Дона» банк «Центр-инвест» разработал и реализовал в 1997 году. В конце того же года Правительство Российской Федерации пригласило банк санировать Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства. Специалисты банка справились с этой задачей: за полгода были возвращены 2/3 кредитов, считавшихся безвозвратными<sup>1</sup>. После нашего ухода новые руководители Фонда направили все свободные средства на покупку ГКО за две недели до августовского кризиса 1998 года.

Банк «Центр-инвест» стал активно работать с международными финансовыми институтами развития: IFC, EBRD, KfW, BSTDB, FMO, OoEB, DEG, EAБP, МИБ по проектам в сфере предпринимательства и энергоэффективности: на эти цели банк привлек с рынка **более 1 млрд долларов и более 1 трлн рублей**.

1 <https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/sb.pdf>

Банк успешно локализовал в России лучшую мировую практику работы банков с МСП, и опыт такой локализации сам вошел в копилку лучшей мировой практики. Банк получил награду глобального конкурса FT/ IFC Sustainable Finance Awards: «Устойчивый банк Восточной Европы».

В 2013 году Президент Всемирного банка Джим Ён Ким подписал договор с банком об открытии кредитной линии банку «Центр-инвест» для малого бизнеса Юга России. Специалисты банка были приглашены как спикеры на обучающие семинары сотрудников и партнеров сети Международной финансовой корпорации (входит в группу Всемирного банка). Банк «Центр-инвест» охотно делится своим опытом с коллегами из других регионов и других стран ближнего и дальнего зарубежья.

Банк «Центр-инвест» активно помогал Российскому банку развития (РосБР, переименован в МСП-банк) в использовании международного опыта работы с банками-партнерами для развития предпринимательства. По итогам 2017 года в рейтинге RAEX банк «Центр-инвест» занял среди банков России 4 место по объему кредитования индивидуальных предпринимателей, 9 место по объему кредитования малого бизнеса, 12 место по объему кредитования среднего бизнеса и 15 место по объему выданных кредитов МСП<sup>2</sup>.

Клиентами банка являются 70 тысяч субъектов малого предпринимательства, кредитный портфель банка для МСП составляет 28 млрд рублей. Но не только деньгами измеряется эта взаимная любовь. Банк «Центр-инвест» выращивает новое поколение предпринимателей:

2. [https://raexpert.ru/researches/banks/frb\\_2017\\_itog/att2](https://raexpert.ru/researches/banks/frb_2017_itog/att2)

- портал «Предпринимательский всеобуч» (всеобуч.рф) позволяет бесплатно, дистанционно, на 6 языках получить знания по основам предпринимательства, и этой возможностью воспользовались 34 000 человек;
- «Центры финансовой грамотности» (знания-сила.рф), открытые совместно с ЮФУ и КубГТУ в Ростове-на-Дону, Краснодаре, Таганроге ежегодно готовят свыше 1 000 студентов-волонтеров, которые становятся консультантами по вопросам предпринимательства и финансовых рынков;
- в ежегодных стипендиальных конкурсах Фонда целевого капитала «Образование и наука ЮФО» (умнаястипендия.рф) за 10 лет приняли участие более 18 тысяч студентов Юга России. Победители награждаются не только стипендией, но и сертификатами для получения льготного кредита на создание своего бизнеса;
- более 2 000 человек приняли участие в конкурсах по разработке стратегий собственного бизнеса (strategy2030.ru);
- успешно развиваются новые проекты: социального, молодежного, женского предпринимательства, наставничества, кредитование ремонтов многоквартирных домов, энергоэффективности ([www.centriinvest.ru/business](http://www.centriinvest.ru/business)).

Банк «Центр-инвест» активно участвует в разработке и реализации государственных программ развития предпринимательства, регионов, муниципалитетов, совместно работает с общественными организациями предпринимателей, ведет активную информационную политику по проблемам предпринимательской деятельности.

## 2. За что не любят банкиров

Деньги любят все. Банкиров не любит никто. Банкиров обзывают «жирными котами», на них «вешают всех собак», их «делают крайними» в глазах общества за провалы в собственной экономической политике.

### Банки как зеркало российской экономики.

Банки обслуживают финансовые потоки, и в их работе отражается все, что происходит в экономике. С другой стороны, зная и более глубоко вникая в экономические процессы, банки вынуждены в своих решениях по ставкам кредитования, привлечения вкладов учитывать реальные процессы, а не декларируемые призывы. Поскольку в российской экономике не все прекрасно, то, глядя в зеркало, не все готовы увидеть и признать объективную картину и чаще всего «пеняют на зеркало», игнорируя другие негативные факторы. (см. Табл. 2.1-2.3<sup>3</sup>).

<sup>3</sup> Рассчитано на основе данных «Малое и среднее предпринимательство в России. 2017»: Стат.сб./ Росстат. - М., 2017.

**Таблица 2.1.** Факторы, ограничивающие рост производства на малых предприятиях добывающих, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды

	2015-2016 (в процентах от числа обследованных организаций)*			2015-2016 (в процентах от общего числа ответов)		
	I	II	III	I	II	III
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	62	59	17	21	18	7
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	10	16	1	3	5	0
Конкурирующий импорт	8	17	0	3	5	0
Высокий уровень налогообложения	50	50	42	17	15	17
Изношенность и отсутствие оборудования	26	18	45	9	6	18
Неопределенность экономической ситуации	54	62	35	18	19	14
Высокий процент коммерческого кредита	16	28	16	5	9	6
Недостаток финансовых средств	43	40	61	15	12	24
Недостаток квалифицированных рабочих	15	21	13	5	7	5
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	5	7	13	2	2	5
Нет ограничений	7	5	10	2	2	4
Итого	296	323	253	100	100	100

**I** – Добыча полезных ископаемых,  
**II** – Обрабатывающие производства,  
**III** – Производство и распределение электроэнергии, газа и воды

\* Руководители предприятий отмечали несколько факторов, наиболее существенно влияющих на рост производства их предприятия.

**Таблица 2.2.**

Факторы, ограничивающие производственную деятельность малых строительных предприятий<sup>1)</sup>

	2015-2016 (в процентах от числа обследованных организаций)*	2015-2016 (в процентах от общего числа ответов)
Неплатежеспособность заказчиков	28	13
Высокий уровень налогов	40	18
Недостаток заказов на работы	21	9
Высокая стоимость материалов, конструкций, изделий	34	15
Конкуренция со стороны других строительных фирм	30	14
Высокий процент коммерческого кредита	16	7
Нехватка и изношенность строительных машин и механизмов	2	1
Недостаток квалифицированных рабочих	14	6
Погодные условия	13	6
Недостаток материалов	3	1
Недостаток финансирования	21	9
Итого	222	100

<sup>1)</sup> Без микропредприятий.

**Таблица 2.3.**Факторы, ограничивающие инвестиционную деятельность<sup>1)</sup>

	2015-2016 (в процентах от числа обследованных организаций)	2015-2016 (в процентах от общего числа ответов)
Недостаточный спрос на продукцию	28	9
Несовершенная нормативно-правовая база, регулирующая инвестиционные процессы	22	7
Сложный механизм получения кредитов для реализации инвестиционных проектов	38	12
Инвестиционные риски	36	11
Высокий процент коммерческого кредита	46	15
Высокий уровень инфляции в стране	47	15
Недостаток собственных финансовых средств	49	16
Неопределенность экономической ситуации в стране	51	16
Итого	315	100

<sup>1)</sup> Без микропредприятий.

Наиболее важным ограничением роста во всех отраслях промышленности и строительства является неопределённость экономической ситуации (14-19% ответов). Отсутствие платежеспособного спроса является следующим по важности фактором (13-21%). При недостатке финансовых ресурсов (9-24%) и высоком уровне налогообложения (17-18%) у малых предприятий нет средств для роста производства. В дополнение к этому в промышленности рост ограничен изношенностью и отсутствием оборудования (6-18%), а в строительстве – недостатком заказов (15%). Только после этих факторов вступает ограничение высокой стоимости кредита (5-9%). Но кредитовать предприятие в условиях неопределённой ситуации на рынке, при отсутствии спроса на его продукцию, недостатке финансов и оборудования, жестком налоговом администрировании может только банк, использующий спекулятивную модель банкинга (см. раздел 3).

Эксперты Центра стратегических разработок<sup>4</sup> указали, что неопределённость экономической ситуации и низкий уровень доверия (22% – уровень доверия к правительству, 21% – уровень доверия к незнакомым людям) образуют супербарьер для предпринимательства, поскольку, даже при низкой налоговой нагрузке, недостаток доверия заставляет высоко оценивать риски и стоимость любой транзакции.

4. <https://csr.ru/wp-content/uploads/2017/07/Vladimir-prezentatsiya-final.pdf>



## Банки работают много, рапортуют мало.

В 2017 году субъектам МСП российские банки выдали 6 117,2 млрд рублей кредитов<sup>5</sup>, что составляет 16% от общего объема кредитов предприятиям и соответствует декларируемой доли российских МСП в создании российского ВВП – 20%.

Объемы финансирования основных направлений государственной поддержки МСП в 2017 году составили: АО «Корпорация «МСП» – 86,7 млрд рублей (1,4% от объемов банковских кредитов), АО «МСП Банк» – 11,6 млрд рублей (0,02%), региональные гарантийные фонды – 111 млрд рублей (1,8%). Субсидии на государственную поддержку МСП, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, составили 11,3 млрд рублей (0,02%), финансирование МСП по линии Минэкономразвития – 10,6 млрд рублей (0,02%), мероприятия ФГБУ «Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» – 4,6 млрд рублей. Общая сумма господдержки МСП в итоге составила 127,2 млрд рублей, что составляет 2% от объемов кредитов, выданных МСП банками.

В 2017 году:

- банки выдали МСП **6 трлн рублей** кредитов,
- общая сумма господдержки МСП составила **127 млрд рублей**

составила 127,2 млрд рублей, что составляет 2% от объемов кредитов, выданных МСП банками.

Отчеты государственных структур по поддержке предпринимательства в лучшем случае содержат упоминание о банках, кредитующих малый бизнес.

5. [http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?tblID=302-17&pid=sors&sid=ITM\\_33769](http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?tblID=302-17&pid=sors&sid=ITM_33769)

Но и сами банки о своей работе с малым бизнесом рапортуют тоже не очень охотно. В рейтинге ЭкспертРА<sup>6</sup> «Кредитование малого и среднего бизнеса» участвуют всего лишь 47 банков, на их долю приходится 37% совокупного объема кредитования малого бизнеса, из них на долю банков – партнеров АО «Корпорация МСП» – 30%, в том числе – на Сбербанк – 20%.

**Таблица 2.4.** Участие банков, АО «Корпорация «МСП», АО «МСП Банк» в кредитовании малого и среднего бизнеса

Объем кредитов, выданных МСБ в 2017 году	млрд руб.	%
<b>Всеми банками (отчетность ЦБ РФ)</b>	<b>6 117,2</b>	<b>100%</b>
Кредиты с гарантиями и поручительством АО «Корпорация «МСП» и АО «МСП Банк»	<b>86,7</b>	<b>1%</b>
Кредиты банков – участников рейтинга RAEX (44 банка)	<b>2195,8</b>	<b>37%</b>
Из них: банки – партнеры АО «Корпорация «МСП» и АО «МСП Банк» (25 банков)	1798,0	30%
в том числе ПАО «Сбербанк» (1 банк)	1214,5	20%
Остальные банки	<b>3702,0</b>	<b>62%</b>

Банки предпочитают не рекламировать свою общественную роль в развитии предпринимательства, а продвигать собственные продукты и услуги для малого бизнеса. Этим

6. [https://raexpert.ru/researches/banks/frb\\_2017\\_itog](https://raexpert.ru/researches/banks/frb_2017_itog)

и пользуются структуры государственной поддержки и общественные объединения предпринимателей, предлагая себя в качестве посредников между банками и малым бизнесом (см. раздел 7)

Данные опросов<sup>7</sup> показывают, что  $\frac{3}{4}$  МСП вообще не предъявляют спроса на кредиты, 10% клиентов уже имеют действующий кредит, а 10% получили одобрение банков.

Дальнейшее расширение кредитования МСП возможно за счет снижения:

- рисков и более полной информации о клиенте (причем банки готовы собирать эту информацию сами из открытых источников);
- стоимости фондирования;
- операционных издержек банка (банки сами должны оптимизировать свои издержки с учетом рисков сектора МСП).

Государство для расширения кредитования МСП должно использовать:

- государственные гарантии для снижения рисков и резервов банков,
- стоимость льготных ресурсов от государства должна быть одинаковой для всех банков.

7. <http://www.asros.ru/public/files/16/15909-dostupnostfinansirovaniyamsb.pdf>

## Банки покупают и продают риски.

Часто именно этой фразой банкиры коротко объясняют, чем они занимаются. Такая формулировка верно описывает поведение банков на *основе бизнес-модели спекулятивно-го банкинга*: в кризис возрастают риски, банки повышают ставки привлечения средств и ставки кредитования, предприниматели берут подорожавшие деньги, чтобы закрыть вызванные кризисом проблемы. Но проблемы при дорогих кредитах не решаются, наступает дефолт, он переводится на баланс банка, банкиры снова кричат, что «риски выросли» и снова пытаются поднять ставки.

Банки, работающие *на основе бизнес-модели устойчивого (sustainable) банкинга*, не просто покупают и продают, но еще и управляют рисками: в кризис вместе с клиентами определяют шаги, которые позволят снизить риски, ставки по кредитам, использовать это преимущество для завершения проекта, возврата займа в срок и в полном объеме (более подробно о бизнес-модели устойчивого банкинга см. в разделе 3).

## Банки: между Финтехом и Базелем.

Предприниматели не любят, когда банки требуют от заемщиков предоставления большого объема информации. Запрос на информацию – не инициатива банка, а требования регуляторов, которые пытаются снизить риски вкладчиков, требуя соблюдения неких стандартных процедур при принятии решений о выдаче кредита.

Пытаясь сохранить свой авторитет после кризиса 1998 года,

руководители центральных банков развитых стран в рамках Базельского комитета по банковскому надзору попытались сформулировать новые требования к капиталу банков (Базель I). Поскольку кризисы на финансовых рынках продолжались, были приняты новые версии регуляторных требований (Базель II, Базель III).

Стремясь помочь регуляторам найти правильные антикризисные подходы, еще в 2010 году на собрании IIF в венском дворце Хофбург я огласил результаты стресс-тестов для регуляторов<sup>8</sup>:

- В посткризисной экономике банковский бизнес будет разделен между платежными системами и инвестициями;
- На каждой странице инвестиционного договора должно быть предупреждение о рисках как на пачке сигарет «Investments kills» (инвестиции убивают);
- В названии каждой фондовой биржи должно присутствовать слово «казино»;
- Рейтинговые агентства будут перерегистрированы в букмекерские конторы;
- Базельский комитет будет переименован в строительную компанию «Вавилонская башня 2, 3 и далее».

8. Высоков В.В. Трансформационный банкинг: научно-практическое пособие. Ростов-на-Дону: РГЭУ (РИНХ), 2014.

Жизнь нашла решение в противоположном направлении: Финтех (англ. FinTech), когда современные информационные и коммуникационные технологии позволяют инвесторам напрямую связываться с теми, кто в этих инвестициях нуждается. Эти технологии уверенно отбирают у банков рынок. Руководители многих банков уже отрекаются от банковского бизнеса, называя свои банки ИТ-компаниями. Но при этом с них никто не снимает обязанность соблюдать требования регулятора.

Самые неприятные ощущения возникают, когда банки требуют от клиента в онлайн заявке на кредит информацию, которую следовало получать через порталы госуслуг и другие открытые источники информации. Эти же ощущения становятся еще более грустными, когда очередная проверка требует подтверждения электронных данных документами на бумажных носителях.

В управлении рисками клиента, банка и регулятора основное внимание уделяют *ошибке первого рода*: не пропустить новый кризис. Но любой кризис — это не только угроза, но еще и шанс для перемен, для появления нового, которое неизбежно приходит на смену старому. Чем строже регуляторные требования, тем выше *риск ошибки второго рода*, когда это новое будет отвергнуто.

Государство с помощью более жесткого регулирования стремится уменьшить риски. Но при этом: снижает шансы экономического роста и расширяет базу для коррупции, вводит двойные стандарты для «элитарных» и «базовых» сегментов рынка. Риски не уменьшаются, а модифицируются, становятся более изощренными и трудноуловимыми.

### Социальная ответственность банков.

В обстановке всеобщей нелюбви у банков остается единственный выход: доказывать свою любовь к клиенту, регулятору, конкурентам и даже к той экономической среде, в которой им приходится работать. Вряд ли следует ожидать от банков христианской любви без оснований, причин, корысти и всепрощения, способного покрыть любые недостатки, проступки, преступления. Даже в исламском банкинге замена требований регулятора на комплаенс по законам шариата не освобождает банки от эффективного управления бизнесом и рисками.

Любовь имеет право быть требовательной.

Как и для любого бизнеса, социальная ответственность банкиров заключается в получении прибыли. Даже для реализации социальных проектов требуются деньги, поэтому лучше следовать правилам авиаперевозчиков: «Сначала наденьте маску себе, а потом ребенку».

За последнее время изменилось содержание прибыли, за которую борется бизнес, в том числе и банковский:

Во-первых, чтобы сохранить экосистему банка прибыль должна быть не сиюминутной, спекулятивной, а долгосрочной - для нынешнего и следующих поколений, в том числе и малого бизнеса.

Во-вторых, получение прибыли не должно приводить к социальным конфликтам.

И, наконец, нам надо научиться любить друг друга в экономике трансформаций – траектории экономического развития, когда непрерывные изменения происходят в условиях непрерывных кризисов<sup>9</sup>.

9. Социально ответственный банкинг в трансформационной экономике ([https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ci\\_Sochi\\_A4\\_17\\_press.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ci_Sochi_A4_17_press.pdf))

### 3. За что банки любят малый бизнес

У банкиров, которые умеют только покупать и продавать риски, малый бизнес вызывает идиосинкразию<sup>10</sup>. Для банкиров, которые умеют еще и управлять рисками, малый бизнес представляет интерес именно потому, что в этом сегменте можно успешно и эффективно управлять рисками.

#### Точечная концентрация риска.

По международным стандартам даже погашенные кредиты аудиторы оценивают с риском 2%. Регулятор ограничивает масштабы риска кредитования крупных клиентов, собственников банка и связанных с ними лиц, инсайдеров. Для того, чтобы дать кредит одному крупному клиенту (группе клиентов) банки должны выдать в три раза больше кредитов клиентам меньшего масштаба. В этой ситуации даже крупные банки обязаны «разбавлять» свой кредитный портфель малыми и средними предприятиями.

Даже если отдельный кредит малому предприятию является рискованным, в масштабах кредитного портфеля банка этот риск не становится концентрированным.

Дефолт крупного клиента способен привести к банкротству банка. Мелкий клиент не несет с собой таких рисков, просто требует создания дополнительных резервов.

10. <https://www.rbc.ru/finances/13/10/2015/561ccabe9a79476c21bac4d1>

#### Диверсификация рисков.

Экономика не терпит пустоты, но ей требуется время, чтобы заменить ушедших с рынка игроков. Для крупных предприятий требуются длительные сроки строительства, модернизации. Место покинувших рынок малых предприятий готов занять конкурент еще вчера. Поэтому в кредитном портфеле банка неудача одного малого клиента компенсируется дополнительным успехом других. Студенты нередко забывают, что дисперсия суммы случайных величин равна не просто сумме дисперсий, но включает еще удвоенную ковариацию между этими случайными величинами. Эффект диверсификации рисков отражается в том, что ковариация между случайными величинами может быть не только положительной, но и отрицательной, что уменьшает дисперсию портфеля.

Диверсификация рисков заставляет банкиров позитивно оценивать любые внешние события. Например, дождь повышает риски кредитования строительства, но снижает риски кредитования растениеводства.

#### Управление портфелем однородных ссуд.

Бизнес и риски малых предприятий очень похожи. Поэтому их удобно объединять в портфели однородных ссуд. Такой подход позволяет снизить издержки управления кредитами, входящими в одну группу, компенсировать негативные последствия одних событий позитивными эффектами для других малых предприятий.

Чтобы управление рисками было эффективным, портфели должны быть однородными: дисперсия показателей внутри портфеля должна быть минимальной. Именно это требование легло в основу управления портфельной теории, за которую ее автор Г. Марковиц получил Нобелевскую премию в 1990 году.

Одновременно в управлении портфелем недопустимо по выборке из одного наблюдения судить о качестве всего портфеля. Экстраполяция одного значения на весь портфель однородных ссуд, возможно, когда-то станет поводом для новой награды Нобелевского комитета, но пока лучше относиться с уважением к уже полученным научным результатам.

### «Длинный хвост».

Участники экономической жизни распределены неравномерно. Экономисты часто используют правило «20 x 80»: когда 20% клиентов формируют 80% дохода. Такой подход нередко используют в качестве обоснования/оправдания работы только с крупными клиентами. Но что надо делать, и кто должен работать с остальными?

По данным Росстата в 2016 году в России было 83 333 юридических лица (без субъектов малого предпринимательства, бюджетных организаций, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций).

С территориально обособленными подразделениями – 167 552 единиц. В 2015 году число только работающих в России малых предприятий было на порядок больше:

Число субъектов МСП в России составляет **3,9 млн** – в 20 с лишним раз больше, чем всех остальных юридических лиц.

1 449 669 (в том числе – 1 230 718 микропредприятий). Если к этим цифрам добавить число работавших средних предприятий – 18 821 и действующих индивидуальных предпринимателей – 2 523 600, то число субъектов малого

предпринимательства составит 3,9 млн – в 20 с лишним раз больше, чем всех остальных юридических лиц.

Удельные затраты банков на проведение операций крупного клиента конечно меньше, но малых клиентов на порядок больше, и этот так называемый «длинный хвост» клиентской базы становится все более привлекательным для банков. Особенно после введения ограничений на работу с крупными клиентами только для узкого круга банков.

**Рис. 3.1.** «Длинный хвост» малого бизнеса в совокупности дает такие же объемы, как и крупный бизнес.





Потенциальный дополнительный спрос российского малого бизнеса на кредиты для достижения уровня развитых стран составляет более **\$ 220 млрд.**

Малый бизнес в России – это очень большой рынок. По оценкам IFC<sup>11</sup> потенциальный дополнительный спрос российского малого бизнеса на кредиты для достижения уровня развитых стран составляет более 220 млрд долларов или около 17% ВВП, то есть масштабы кредитования

МСП можно увеличить более, чем в два раза.

### Инновации.

Крупный бизнес добивается эффективности за счет «эффекта масштабов», малый бизнес должен быть эффективным с самого начала. Креативность – главное конкурентное преимущество малого бизнеса. Мультипликация креативных решений – конкурентное преимущество крупных компаний. Для этого они создают экосистемы, повышающие уверенность успеха малых предприятий не только в традиционных сферах, но и в инновациях. Банки и крупный бизнес на инновационных экспериментах малых предприятий могут оценить потенциал и риски новых продуктов и технологий, потребности в ресурсах, кадрах, маркетинговых стратегий. Не только полезно, но и необходимо быть в курсе нового, которое неизбежно придет на смену достигнутого. Но при этом не следует забывать первый закон инноваций: «Все, что Вы придумаете, уже давно написано в томах уголовных дел».

11. <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>

Банки не имеют права использовать деньги вкладчиков на финансирование ранних, исследовательских стадий инноваций. Задача банков – тиражирование инновационных, но апробированных решений. Финансированием исследований, посевных инвестиций, инвестиций в стартапы, ранние стадии и расширение должны заниматься венчурные фонды. Но желание брать на себя инновационные риски у российских венчурных компаний невелико, поэтому они стремятся получить доход за счет завершающих стадий<sup>12</sup>.

### Готовность к «черным лебедям».

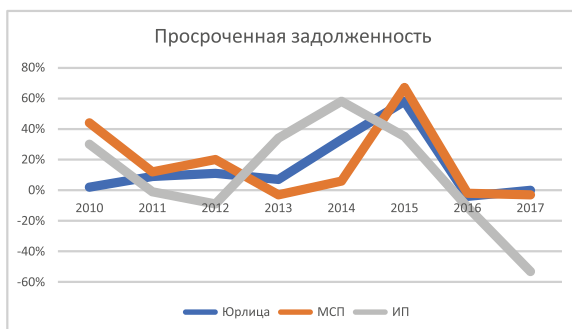
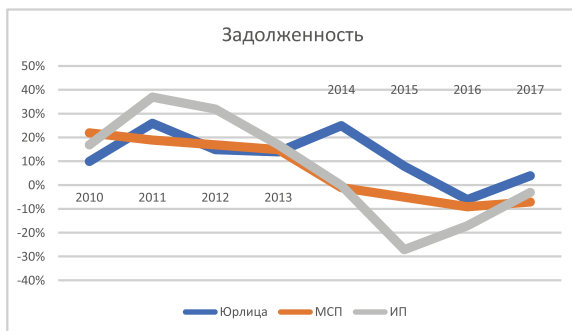
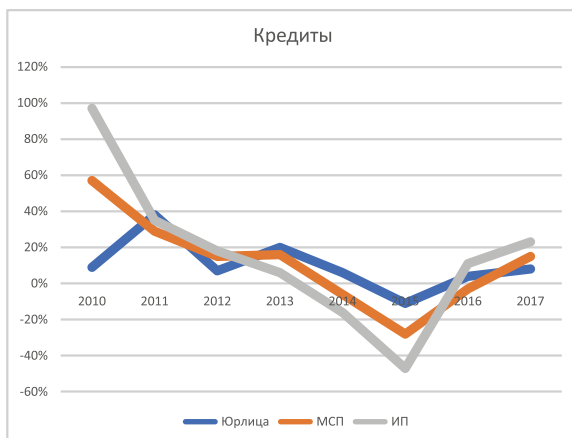
Малый бизнес более чутко и раньше других реагирует как на положительные, так и на негативные процессы в экономике. Способность малого бизнеса быть постоянно «в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности» позволяет ему эффективно управлять непредсказуемыми событиями, которые в современной теории управления получили название «черные лебеди<sup>13</sup>». Эти события, как правило, никто не ждет, но они имеют важные последствия, и со временем их объясняют. Но малый бизнес реагирует на такие события быстрее, в свою очередь, любые перемены существенно влияют на малый бизнес, поэтому он постоянно готов к неожиданностям в трансформационной экономике (см. главу 5) и даже выработал собственную антикризисную траекторию: «сильней упал – быстрее отжался» (см. Рис.3.2.<sup>14</sup>).

12. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/07/11/775160-rvk-pomozhet-birzhu>

13. Нассим Николас Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. – 528 с

14 [http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-17&pid=sors&sid=ITM\\_33769](http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-17&pid=sors&sid=ITM_33769)  
[http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-19&pid=sors&sid=ITM\\_3703](http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-19&pid=sors&sid=ITM_3703)

Рис.3.2. Антикризисная траектория малого бизнеса



### Банкиры: спекулятивные и устойчивые.

Выпускники советских вузов зубрили, что «кредит – это использование временно свободных денежных средств». Современные технологии и скорость электронных платежей уже давно не оставляют шансов для «дневных» и даже «ночных» свободных остатков.

Выпускники MBA заучили мантру «банки продают и покупают риски». Но рисками надо еще и управлять. Именно управление рисками является краеугольным камнем устойчивого (sustainable) банкинга. Кризис 2014-2015 стал хорошей иллюстрацией различий между спекулятивным и устойчивым банкингом.

**Спекулятивный банкир:** «Риски выросли – повышаем ставки по кредитам!». Пытаясь «отбить» дорогой кредит, клиент уходит в еще более рискованные проекты, возвращает дефолт на баланс банка, возросшие риски банк снова компенсирует ростом ставок, пока сам не попадет в дефолт.

**Устойчивый банкир:** «Риски выросли, как их снизить?». Вместе с клиентом разрабатывается программа управления рисками. Если риски снижены, то нет оснований для роста ставки по кредиту. Клиент использует более дешевый кредит как конкурентное преимущество, завершает проект, своевременно и в срок возвращает банку кредит, проценты и делится с банком радостью своего успеха.



Устойчивый банкинг – это глобальный тренд, но на примере малых предприятий его конкурентные преимущества выглядят более наглядно.

О ставках по кредитам малому бизнесу можно узнать на сайте Банка России<sup>15</sup>.

15. [http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=int\\_rat](http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=int_rat)

## 4. Кто крепче любит малый бизнес?

### Как измерить любовь?

Подбор индикаторов любви – задача сложная. Из имеющейся и регулярно актуализируемой информации можно использовать лишь данные статистики Банка России<sup>16</sup>. Применительно к кредитной активности – это показатели: объема выданных кредитов, задолженности и просроченной задолженности.

Скажем сразу, что и объем кредитов, и объем задолженности МСП в общей массе кредитования занимает не очень большое место: всего лишь 14-16% объема кредитов и задолженности юридических лиц и предпринимателей, но и в объеме ВВП малый бизнес составляет всего лишь 20%. Зато в общем объеме «просрочки» на долю субъектов МСП приходится почти 32%. Все эти пропорции носят достаточно устойчивый характер, за год они практически не изменились (См. табл. 4.1).

16. <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtlId=sors>

**Таблица 4.1.** Показатели кредитования МСП, в % к общим объемам кредитования юридических лиц, на 01.01.2018

Показатели кредитования МСП	Всего (общая модель)	В том числе банками регионов	Среди банков регионов (модель банков регионов)	Банки регионов в общем объеме
1	2	3	4	5
<b>Выдано кредитов юридическим лицам, всего</b>	<b>100</b>	<b>42,9 (-0,6)</b>	<b>100</b>	<b>42,9</b>
В том числе: субъектам МСП	15,9 (+0,4)	5,7 (+0,3)	13,3	36,0
Из них: ИП	1,1	0,2	0,4	17,3
<b>Задолженность по кредитам юридических лиц, всего</b>	<b>100</b>	<b>40,1 (+0,2)</b>	<b>100</b>	<b>40,1</b>
В том числе: субъектам МСП	14,0(-1,6)	4,8 (-0.7)	11,9	34,1
Из них: ИП	1,3 (-0,1)	0,2	0,5	16,1
<b>Просроченная задолженность юридических лиц, всего</b>	<b>100</b>	<b>40,1(+0,2)</b>	<b>100</b>	<b>40,1</b>
В том числе: субъектам МСП	31,8 (-1,3)	13,3 (+3,5)	33,2	41,9
Из них: ИП	1,6 (-0,9)	0,2	0,4	9,8

В скобках указано изменение соответствующего показателя по сравнению с 01.01.2107

## Любовь к МСП: банки местные и иногородние.

Региональные банки (кредитные организации, зарегистрированные в данном регионе) внутри региона кредитуют в первую очередь обычный бизнес: на долю региональных банков приходится 43% выданных кредитов и 40% портфеля общей и просроченной задолженности.

Региональные банки, как правило, не являются лидерами кредитования МСП, на их долю приходится менее 6% выданных кредитов, 5% задолженности и 13% просроченной задолженности. То есть объем и портфель кредитования МСП пропорционально меньше у банков, зарегистрированных в регионах. Это хорошо видно в показателях структуры бизнес-моделей всех и региональных банков (графы 2 и 4 таблицы 4.1.): кредиты и портфель задолженности у региональных банков на пару процентов ниже, чем у всех банков, а вот просроченная задолженность – чуть выше, но в прошлом году они были одинаковые.

В целом модель региональных банков не сильно отличается от общей бизнес-модели кредитования.

## Сроки и качество кредитования МСП.

Соотношение между объемами выданных кредитов и задолженностью позволяет оценить среднее количество оборотов кредитных средств. В отсутствии длинных денег каждый кредитный рубль делает 1,3 оборота в год. Кредитный рубль для МСП обращается быстрее: за год делает 1,5 оборота.

**Таблица 4.2.** Объем выданных кредитов и просроченной задолженности в процентах к объему задолженности по кредитам, на 1.01.2018

В % к объему задолженности по кредитам	Всего	В том числе банками региона
<b>Выдано кредитов</b>	<b>129(-1)</b>	<b>138 (-3)</b>
В том числе: субъектам МСП	146(+16)	155 (+28)
Из них: ИП	111(-10)	120
<b>Просроченная задолженность</b>	<b>7,0(-0,2)</b>	<b>7,0 (+0,1)</b>
В том числе: субъектам МСП	15,9 (+0,7)	19,5 (+4,9)
Из них: ИП	8,9 (-9.3)	5,5 (-1,5)

Что касается просроченной задолженности, то качество кредитного портфеля МСП в два раза хуже, чем для других видов бизнеса. Утешает лишь то, что ИП остаются хоть и маленькими, но более надежными заемщиками банков.

Можно сказать, что любовь банков к МСП является слишком страстной: скоротечной и проблемной. Банки выдают кредиты МСП чаще (на менее короткие сроки), но при этом сталкиваются с ростом проблемной задолженности. Проблемы связаны (см. Табл. 2.1.) как с общей экономической ситуацией, так и с конкретным бизнесом клиентов, нередко – с заинтересованностью банков в кредитовании дружественных МСП.

В любом случае профессиональные банкиры обязаны находить решение возникших проблем, независимо от того, кем они созданы. Качество банковского бизнеса определяется не скоростью покупки и продажи рисков, а умением управлять рисками и использовать конкурентные преимущества клиентов, в том числе, работающих в регионе.

### Региональные особенности любви к МСП.

Преыдушие выводы нуждаются в уточнениях в разрезе отдельных регионов. В качестве примеров были взяты показатели Южного (**ЮФО**), Северокавказского (**СКФО**) и Приволжского (**ПФО**) округов Российской Федерации (**РФ**). ЮФО и ПФО отличаются более высоким уровнем развития экономики и предпринимательскими традициями. На Северном Кавказе предпринимательские традиции сильны, но уровень доходов и масштабы экономики делают денежные потоки очень скромными.

Даже внутри выбранных федеральных округов есть различия в структуре экономики: Краснодарский край (**КК**), Ростовская область (**РО**) – субъекты, лидирующие в агробизнесе, Волгоградская (**ВО**), Нижегородская области (**НО**) имеют развитый промышленный потенциал, Ставропольский край (**СК**) – лидер не только по оздоровлению, отдыху и туризму, но и в газовой, химической промышленности.

**Таблица 4.3.** Показатели кредитования МСП регионов Российской Федерации

	РФ	ЮФО	СКФО	ПФО	КК	ВО	РО	СК	НО
<b>В % к объему задолженности по кредитам, всего</b>									
<b>Выдано кредитов</b>	129	146	78	165	155	104	148	107	210
В том числе: субъектам МСП	146	157	91	155	162	132	179	128	165
Из них: ИП	111	115	93	109	113	103	126	114	105
<b>Просроченная задолженность</b>	7,0	7,2	19,8	6,3	5,9	8,4	8,2	5,1	5,7
В том числе: субъектам МСП	15,9	13,1	13,4	10,9	15,5	10,8	11,7	7,3	12,1
Из них: ИП	8,9	9,1	13,8	7,2	7,3	8,7	8,4	7,1	4,6
<b>В % к объему задолженности по кредитам, выданным региональными банками</b>									
<b>Выдано кредитов</b>	138	184	164	285	126	138	286	233	242
В том числе: субъектам МСП	155	194	151	145	113	143	309	226	215
Из них: ИП	120	146	75	124	138	86	170	106	99
<b>Просроченная задолженность</b>	7,0	9,2	6,3	9,3	16,3	8,4	5,3	3,3	3,7
В том числе: субъектам МСП	19,5	10,5	6,4	8,2	17,4	3,3	6,5	3,3	4,6
Из них: ИП	5,5	3,5	11,6	5,5	3,1	4,2	5,6	2,7	6,2

Во всех регионах кредиты малому бизнесу выдают чаще, чем крупным предприятиям, за исключением Поволжья и Нижегородской области. Характерно, что в этих регионах ниже средних значений по стране уровень просроченной задолженности как по всем предприятиям, так и по субъектам МСП.

В Волгоградской области, где преобладают предприятия тяжелой промышленности, реже, но зато на более длительный срок, выдают кредиты и крупным предприятиям, и МСП. Но просроченная задолженность на крупных предприятиях выше, а у субъектов МСП ниже среднего уровня просрочки по России: крупные предприятия поглощают проблемы своих младших партнеров.

Региональные банки в Ростовской, Нижегородской областях, Ставропольском крае чаще (на более короткий срок) выдают кредиты и обычным предприятиям, и МСП. Короткие кредиты региональных банков позволяют им иметь более низкий уровень просрочки, но сохраняют задачу кредитования инвестиционных проектов. Характерно, что иногородние банки имеют более высокую просроченную задолженность в регионах, где с МСП успешно работают региональные банки. В Краснодарском крае более высокая просроченная задолженность связана с влиянием административного фактора в работе банков по кредитованию отдельных проектов экономики региона. Низкий уровень просроченной задолженности по кредитам МСП в Ростовской области связан с использованием лучшей мировой практики. К этому уровню вынуждены стремиться и иногородние банки.

Региональные и иногородние банки примерно в одинаковой степени используют разные модели взаимодействия с субъектами МСП в разных экосистемах. На выбор модели влияют:

- структура региональной экономики;
- степень диверсификации предприятий по отраслям и масштабам;
- наличие традиций предпринимательства;
- активность региональных банков и банков из других регионов в работе с малым бизнесом и крупными предприятиями региона.

### Любовь к МСП: частная и государственная.

Банк «Центр-инвест» в 1998 г. участвовал в санации Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, в подготовке документов для создания в 1999 году Российского банка развития (РосБР), в построении системы работы РосБР с банками-партнерами. В 2011 году РосБР был переименован в ОАО МСП-банк, и с 2016 года стал «100%-й дочкой» АО «Корпорация МСП».

Сегодня частный банк «Центр-инвест» и государственные МСП-банк и АО «Корпорация МСП» различаются по структуре капитала, функциям, продуктам, системе управления рисками, поэтому сравнение можно делать по ограниченному кругу показателей на основе отчётности по международным стандартам (МСФО).

Банки («Центр-инвест» и МСП-банк) располагают примерно одинаковыми объемами активов и портфелями кредитов в сфере МСП. Различия связаны с источниками финансирования (АО «Корпорация МСП» и МСП-банк для финансирования проектов используют в основном государственные источники ресурсов, а банк «Центр-инвест» – средства населения) и эффективностью работы (на фоне убытков госструктур чистая прибыль банка «Центр-инвест» составила в 2017 году 1,43 млрд рублей).

**Таблица 4.4.** Ключевые показатели банков и АО «Корпорация МСП» за 2017 г. (МСФО, млрд руб.)

	Банк «Центр-инвест»	«МСП Банк»	АО «Корпорация МСП»
Капитал	12,6	24,3	90,6
Активы	102,6	89,7	161,9
Чистые кредиты и лизинг клиентам	80,1	26,0	26,0
Портфель кредитов в сфере МСБ	29	24,9	24,9
Депозиты	87,2	8,3	8,3
Прибыль	1,43	-0,89	-0,002

С точки зрения экологической, социальной и корпоративной ответственности все три структуры зарабатывают доход от кредитования реального сектора экономики. Банк

«Центр-инвест» большую часть доходов (почти 40%) отдает населению и обществу, а государственные структуры – поставщикам и подрядчикам.

**Таблица 4.5.** Формирование и распределение дохода банков и АО «Корпорация МСП», 2017

	Банк «Центр-инвест»		«МСП Банк»		АО «Корпорация МСП»	
	млрд руб.	В % к итогу	млрд руб.	В % к итогу	млрд руб.	В % к итогу
<b>Доход</b>	<b>13,0</b>	<b>100</b>	<b>16,4</b>	<b>100</b>	<b>22,9</b>	<b>100</b>
В том числе кредитование реального сектора экономики	11,4	87,8	14,0	85,6	21,0	91,8
<b>Распределение дохода</b>	<b>9,8</b>		<b>8,4</b>		<b>14,5</b>	
Населению – по вкладам населения	5,1	39,2	0	0,01	0,4	1,6
Обществу – социальные проекты	0,020		0,002		0,0	
Партнерам – по привлеченным средствам	0,4	15,4	6,7	44,5	6,3	35,0
Поставщикам	1,6		0,6		1,7	
Сотрудникам – оплата труда	1,8	18,5	1,2	6,9	3,8	22,8
Государству – налоги и сборы	0,6		-0,1		1,4	
Акционерам - дивиденды	0,3	26,9	0	48,6	0,9	40,6
<b>Развитие банка</b>	<b>3,2</b>		<b>8,0</b>		<b>8,4</b>	

## 5. Малый бизнес в трансформационной экономике

Мир меняется постоянно. Возможно, к лучшему. Скорость изменений нарастает, и надо учиться жить в этой новой реальности постоянных изменений в условиях непрерывных кризисов. Трансформации затрагивают все стороны жизни, и единственным ориентиром остается то, какие из этих сторон сохраняться в будущем<sup>17</sup>.

Экономика трансформаций – управление постоянными изменениями в условиях непрерывных кризисов на основе креативных социально ответственных решений в интересах нынешнего и будущих поколений.

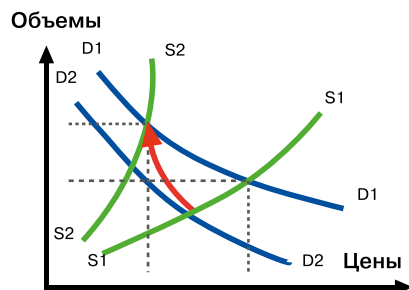
Ниже приведен обзор трансформаций, которые влияют на малый бизнес, и трансформации наших представлений о самом малом бизнесе.

### Трансформация кризиса.

Кризисы становятся не циклическими, а непрерывными: изменение спроса ведет к сжатию, а зачастую и к ликвидации целых секторов экономики. Восстановление экономики происходит в результате перехода к новым продуктам, новым технологиям, которые формируют новый спрос и провоцируют новый кризис.

17. [https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ci\\_Sochi\\_A4\\_17\\_press.pdf](https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ci_Sochi_A4_17_press.pdf)

Рис. 5.1. Антикризисная динамика



**СТАГНАЦИЯ** – это когда начальство не знает что делать, а подчиненные не знают чем заняться.

**КРИЗИС:**

- болезненный процесс избавления от вредной привычки получать МНОГО, БЫСТРО и ДЕШЕВО;
- не первый, не последний, а очередной;
- бывает, но только в глупых головах;
- заканчивается, как только есть своя стратегия пост-кризисного развития.

*Даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим.*

*Хватит ссылаться на глобальный кризис – у нас своей дури хватает!*

*Дал поручение – научи, проконтролируй, сделай сам!*

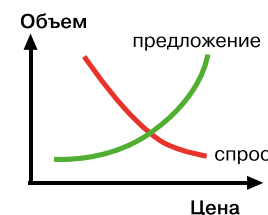
*Антикризисные принципы донских казаков*

**Трансформация бизнеса.**

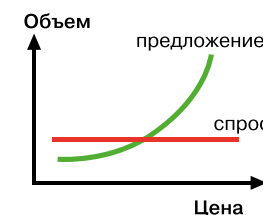
На смену классическим продуктам, спрос и предложения которых можно сбалансировать с помощью цен, возрастает роль общественных благ и услуг (дороги, школы, больницы, газ, вода, канализация, инфраструктура), которые должны быть всегда, нужны всем, но платить за них не хочет никто. Чем выше уровень жизни, тем выше требования к качеству общественных благ и услуг. Равновесие спроса и предложения на этом рынке невозможно за счет регулирования тарифов (дает краткосрочный эффект и разрушает инфраструктуру), а требует постоянных инновационных общественных благ и услуг. Малый бизнес вынужден становиться партнером в реализации социальных и инфраструктурных проектов и получать конкурентные преимущества в их реализации.

Рис. 5.2. Трансформация бизнеса

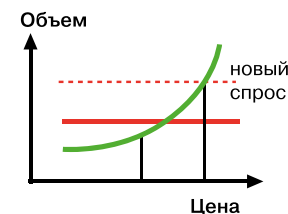
Нормальные товары



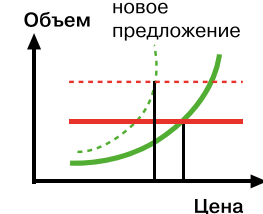
Общественные блага и услуги



Рост спроса на качество услуг



Новые технологии для услуг



## Трансформации инвестиций.

В зависимости от любви к адреналину сбережения направляют в надежные либо доходные активы, но чаще всего граждане формируют свои резервные фонды в иностранной валюте. В экономике трансформаций оптимальной стратегией инвестиций является последовательность: в здоровье, в образование, в жилье и инфраструктуру, в свой бизнес, в инфраструктуру для своего бизнеса. В этих направлениях именно малый бизнес первым проявляет свою активность. Выбор посредников на финансовых рынках осуществляется с учетом выбранной инвестиционной стратегии.

## Трансформация финансовых рынков.

Население – главный инвестор и конечный бенефициар всех инвестиций. На пути преобразования сбережений в инвестиции работают много посредников: платёжные системы, банки, микрофинансовые организации, страховые компании, инвестиционные, пенсионные фонды, рынки платёжных средств и активов. Посредники различаются между собой уровнем риска, который они готовы принять в управление, а мегарегулятор устанавливает требования (нормативы) к участникам финансового рынка в зависимости от уровня принимаемых рисков по сегменту рынка (требования к минимальному капиталу), операционной деятельности (нормативы достаточности капитала), бизнес-модели (нормативы по отдельным продуктам), ликвидности (нормативы соотношения активов и обязательств). Традиционно регулятор контролирует, чтобы рост денежной массы не приводил

к инфляции и не тормозил рост производства. Современные технологии позволяют централизовать в распределенную базу данных сбережения и инвестиционные проекты, а всех финансовых посредников превратить в телефонисток, соединяющих с помощью маркетплейсов инвесторов и бенефициаров инвестиций. Современные информационные технологии и многократно возросшая скорость обращения денег заставляют по-новому оценить роль денежной массы: если скорость обращения денег стремится к бесконечности, то денежная масса может стремиться к нулю.

Счастье не в деньгах, не в их количестве, а в скорости обращения.

## Трансформация банкинга<sup>18</sup>.

На банки приходится почти 90% активов финансового рынка России. Поэтому кризисные процессы в экономике воспринимаются как кризис банковской системы (см. раздел 2). Все ищут выход из банковского кризиса, но главное не «откуда», а «куда» выйти. Широкий спектр рекомендаций концентрируется вокруг вариантов: государственный, спекулятивный, исламский и устойчивый (sustainable) банкинг. Основные особенности бизнес-модели устойчивого банкинга (с учетом опыта банка «Центр-инвест») приведены в Таблице 5.1.

18. [http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/CI\\_TransformationBank\\_book\\_final.pdf](http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/CI_TransformationBank_book_final.pdf)



**Таблица 5.1.** Основные особенности бизнес-модели устойчивого (sustainable) банкинга.

Управление рисками	Не купля-продажа, а управление рисками.
Рынки	Не база клиентов, а экосистема банка.
Комплаенс	Не только правила, но и лучшая мировая практика.
Принятие решений	Не оформление, а реализация решений (No decision. Solution!).
Отчетность	Успех банка инвариантен к отчетности по российским (РСБУ), международным (IFRS) стандартам, интегрированной (IR) и нефинансовой отчетности (ESR).
Управление персоналом	Не «охота за головами», а выращивание персонала.
Продукты	VIP – финансовая доступность: лучшая практика кредитования малого бизнеса, агробизнеса, энергоэффективности, инфраструктуры.

## Трансформация рисков.

В условиях постоянных изменений возрастают риски совершить ошибку, пропустить очередной кризис. Армии аналитиков работают над тем, чтобы не допустить ошибки первого рода: не разглядеть кризис в больших массивах фактов и данных. Именно кризис генерирует новые более эффективные подходы решения, которые должны заменить старые технологии. При очень строгих правилах оценки возрастает риск ошибки второго рода, когда это новое будет пропущено или отвергнуто.

## Трансформация контроля.

Основной формой контроля стали проверки соответствия вчерашних событий позавчерашним инструкциям. В трансформационной экономике нужны проверки действующего бизнеса на соответствие завтрашним вызовам. Многочисленные проверки предоставляют информационную базу больших данных для построения модели искусственного интеллекта проверяющих с классификацией проверок на консультационные и карательные. Последние легко идентифицировать на проверки, связанные с прикрытием интересов конкурентов, криминала и коррупцию.

### Модель искусственного интеллекта проверяющих.

Любая проверка сравнивает исходные представления (**И**) об объекте с некими правилами или стандартами. Отклонения от этих правил отражаются в промежуточном акте проверки (**П**) и окончательном акте (**О**) по итогам проверки. В зависимости от соотношения исходных (**И**), промежуточных (**П**) и окончательных (**О**) представлений можно классифицировать характер проверок.

Характер проверок	Окончательные представления лучше исходных ( <b>О</b> лучше <b>И</b> )	Окончательные представления хуже исходных ( <b>О</b> хуже <b>И</b> )
Окончательный отчет лучше промежуточного ( <b>О</b> лучше <b>П</b> )	КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ	КОРРУПЦИОННЫЙ
Окончательный отчет хуже промежуточного ( <b>О</b> хуже <b>П</b> )	КОНКУРИРУЮЩИЙ	КРИМИНАЛЬНЫЙ

Проведенные исследования<sup>19,20</sup> позволяют дать количественные оценки (в процентах числа опрошенных) масштабов проверок разного характера:

- 55-65% проверок не вызывают негативной реакции предпринимателей (исходные представления (**И**), промежуточный (**П**) и окончательный (**О**) отчеты мало отличаются друг от друга);

19. <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5b45d9a69a79473b21da558f?from=newsfeed>

20. [http://www.magram.ru/about/news/2018/06/20/news\\_426.html](http://www.magram.ru/about/news/2018/06/20/news_426.html)

- в 20% случаях консультационный характер проверок улучшает исходную ситуацию, позволяет выявить реальные нарушения и обеспечить требования безопасности;
- 11-15% проверок носят коррупционный характер, связанный с получением неформального дохода, навязыванием дополнительных услуг или консультаций от аккредитованных компаний;
- 8-13% случаев прикрывают конкурирующий характер проверки затягиванием сроков, запросами избыточных документов.

Проверки не транслируют лучшую практику, позволяющую повысить эффективность бизнеса, создают дополнительные издержки и являются тестом для выявления противоречий, разночтений в законодательных и нормативных актах, а зачастую и профессиональных компетенций проверяющих.

Для трансформации проверок важно закрепить в работе проверяющих и бизнеса:

- публичные обзоры результатов проверок (негативной и лучшей практики);
- онлайн отчетность;
- тестирование оценки регулирующего воздействия.

## Трансформация стратегий.

Стратегией стало модным называть любые мечты, оформленные обещаниями их реализовать в отдаленном будущем. Такой подход создает определённый комфорт для креативных идей с неопределёнными обязательствами, поскольку в перспективе «либо шах умрет, либо ишак, либо на разработчика стратегии заведут уголовное дело». Лучшая мировая практика учла негативные тенденции сложившихся стереотипов и предложила новую парадигму<sup>21</sup>.

Таблица 5.2. Трансформация стратегий

Стратегия: стереотипы	Новая парадигма
Спускают «сверху»	Сделай сам
Устойчивые тренды	Трансформации «non-stop»
На долгий срок	Start now!
Ресурсы/цели - заданы	Ресурсы/цели - переменные
Документ на полку	Программа действий
Выбор пропорций	Выбор правил
Рабочие группы	Спринт-сессии
Методы, информация, кадры, организация, технология, право	5Д: «Данные – диалог – документ – деньги – действия»

21. <http://expertsouth.ru/stati/novoe-strategicheskoe-myshlenie-v-trende.html>

Для разработки собственной стратегии важно понимать, что это документ не на длительный срок, а, в отличие от тактических планов, стратегия рассматривает и ресурсы, и цели как переменные величины. Не надо оправдывать свою лень и некомпетентность трудностью разработки стратегий в условиях трансформаций. Наоборот, разработанная на основе новых принципов стратегия позволяет быть «в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности» к новым трансформациям.

## Трансформации рейтингов.

Любые попытки многообразия окружающего мира упаковать в прокрустово ложе рейтинговых классификаций являются самообманом, поскольку задача «свертки» векторных критериев не имеет однозначного решения. Возникающие при этом проблемы легко проиллюстрировать на примере задачи оптимального выбора жениха при учете всего лишь двух критериев: ум и красота. Сила коллективного разума в лице семейного совета тоже не спасает ситуацию, также как и попытки прикрыться коллективным решением рейтингового комитета.

Рис.5.1. Задача оптимального выбора жениха (оптимизация рейтинга)



## Риск-менеджмент трансформаций.

Как и все новое, трансформации проходят этапы: «1) этого не может быть — 2) в этом что-то есть — 3) это всем известно».

Еще одна версия этой траектории: «1) шумиха — 2) неразбериха — 3) наказание невинных — 4) награждение нечастных».

Накопленный банком «Центр-инвест» опыт позволил сформулировать принципы успешных трансформаций:

1. Успех — не в радикальности преобразований, а в согласованности действий.
2. Максимальная скорость преобразований — «на полкорпуса вперед».
3. Одновременно с преобразованиями требуется создать и новую экосистему.
4. Даже самый крупный успех завершается поиском новых направлений для новых преобразований.
5. Золотое правило трансформаций: дал поручение — научи, проконтролируй, сделай сам!

Таблица 5.3 обобщает методы управления рисками кредитования МСП в экономике трансформаций.

**Таблица 5.3.** Риски кредитования МСП в экономике трансформаций

Трансформации:	Риски кредитования МСП	Управление рисками
- кризиса	Резкое изменение спроса на продукцию, услуги	Мониторинг рынков клиентов
- бизнеса	Кредитование общественных благ и услуг	Распределение рисков между бенефициарами
- инвестиций	Выбор посредников	Дезинтермедиация
- финансовых рынков	Выбор продукта и партнера	Финансовая грамотность клиентов
- банкинга	Спекулятивный банкинг	Устойчивый (sustainable) банкинг
- рисков	Ошибка 1-го рода: не увидеть риск	Ошибка 2-го рода: не увидеть новое
- контроля	Криминальный, конкурирующий, коррупционный контроль	Консультационный контроль
- стратегий	Обещания на длительную перспективу	Сбалансированность целей и ресурсов
- рейтингов	Поиск «идеального» заемщика	Комбинация слабых и сильных сторон

## 6. Трансформация малого бизнеса

Малый бизнес существовал в России всегда: «при Александре II - миротворце, при Александре III - освободителе, при Николае II - кровавом, при Керенском» и даже при военном коммунизме. Опыт работы «цеховиков» в подполье разви-

Траектория жизненного цикла малого бизнеса: «в олигархи и обратно».

того социализма еще жив в памяти нового поколения пенсионеров. Российские рыночные реформы не вывели полностью из тени малый бизнес, но продемонстрировали новую

траекторию его развития «в олигархи и обратно». С ростом масштабов производства начинают теряться основные преимущества еще недавно эффективного малого бизнеса: под влиянием более жесткой конкуренции и насыщения спроса приходится снижать цены реализации, быстро исчерпываются рынки поставок дешевого сырья, растут издержки по координации крупного производства, растут риски рейдерских атак (см. Табл. 6.1.).

Таблица 6.1. SWOT – анализ малого бизнеса.

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1. «Низкий старт»	Ограниченный рынок	Выход в большой бизнес	Полная утрата бизнеса
2. Высокая эффективность	Ограниченные возможности роста	Сбалансированный рост	Рост в тупиковом направлении
3. Гибкость	Зависимость от рынка	«Своя ниша» на стабильном рынке	Конкуренция
4. Самостоятельность	Отсутствие «крыши»	Реализация своих способностей	Беззащитность

### Парадигмы и концепции МСП.

*Традиционные («государственные»)* представления о малом бизнесе сводятся к тому, что малый бизнес: 1) неэффективный, 2) теневой, 3) нуждается в поддержке государства, 3) исчезнет в глобальном мире.

*Новая («рыночная»)* идеология малого бизнеса исходит из того, что малый бизнес становится точкой экономического роста, поскольку: 1) изначально должен быть более эффективным, 2) тень на малый бизнес падает от чиновников и

плохих законов, 3) не малый бизнес, а государство нуждается в поддержке предпринимателей (если между президиумом и галеркой нет партера из малого бизнеса, то президиум и галерка меняются местами), 4) малый бизнес быстрее адаптируется и более эффективно использует более новые глобальные технологии.

*Новейшая идеология*, в отличие от «рыночного» подхода, связана с пониманием того, что малый бизнес — это:

1) неотъемлемая часть жизни современного общества, 2) не малый, а равноправный партнер в бизнесе, 3) не панацея от безработицы для создания рабочих мест, а создатель новых технологий, 4) не криминально-конкурентная среда, а сеть взаимодействия и сотрудничества многочисленных участников рынка, 5) не вымогатель господдержки, а гарант социально-политической стабильности в обществе и социальной ответственности, 6) не дойная корова для бюджета, а эффективный контролер бюджетных расходов на основе социального предпринимательства.

*Концепция экосистемы*<sup>22</sup> рассматривает малый бизнес: 1) не просто как фактор роста экономики, а как генофонд предпринимательства, 2) не просто прототип для копирования, а как взаимодействие генов, 3) не как источник рисков, а как потенциал возможностей в постоянных кризисах, 4) не как производную делового климата, а активного создателя комфортной деловой среды.

22. Экосистема — это минимальный набор участников и ресурсов, необходимых для воспроизводства системы

**Таблица 6.2.** Эволюция представлений о малом бизнесе

Стереотипы	Рыночная идеология	Новейшая идеология	Концепция экосистемы
<p>Малый бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективный;</li> <li>– теневой;</li> <li>– нуждается в поддержке государства;</li> <li>– исчезнет в глобальном мире.</li> </ul>	<p>Малый бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективен изначально;</li> <li>– падает тень плохих законов;</li> <li>– государство нуждается в МСП;</li> <li>– быстрее адаптируется к глобальным технологиям.</li> </ul>	<p>Малый бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основа общества;</li> <li>– равноправный партнер;</li> <li>– создатель новых технологий;</li> <li>– гарант социальной стабильности, ответственности;</li> <li>– контролер эффективности бюджетных расходов.</li> </ul>	<p>Малый бизнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– генофонд предпринимательства;</li> <li>– взаимодействие генов;</li> <li>– потенциал возможностей в постоянных кризисах;</li> <li>– создатель комфортной деловой среды.</li> </ul>

В традиционной экономике формула успеха малого бизнеса<sup>23</sup> требует от предпринимателя знать: свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития (согласованные SWOT – факторы управления производством, маркетингом, финансами и персоналом).

**Формула успеха малого бизнеса – знать:** свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития.

В трансформационной экономике надо уметь продавать перемены в упаковке управления рисками.

23. <https://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/sb.pdf>

В трансформационной экономике успех предпринимателя зависит от умения продавать перемены в надежной упаковке управления рисками. Для этого необходимо: 1) оценить себя, свою экосистему и свою роль в экосистеме, 2) разработать общую стратегию развития экосистемы на основе анализа трендов и изменений в потребностях, ресурсах, технологиях и рынках, 3) реализовать преимущества в условиях кризиса на основе стратегий прорыва, 4) привлекать инвестиции на финансовых рынках в условиях трансформаций.

### Социальное предпринимательство<sup>24</sup>.

Социальное предпринимательство: 1) решает общую проблему на основе новых технологий, эффективность которых выше рынка социальных услуг, самокупаемости и финансовой устойчивости; 2) допускает масштабирование («хорошая программа работает и при отсутствии разработчика»); 3) эффективно управляет рисками («добро должно быть с кулаками»). Честность – самый лучший актив такого предпринимателя, а бриллиантовая стратегия – непрерывное воспроизводство на основе лучшей мировой практики и взаимодействия с партнерами по экосистеме.

Особенность маркетинговой стратегии социального предпринимательства на рынке социальных услуг состоит в оказании таких услуг для всех и без лишнего шума, в отличие от благотворительности (тихо, адресно), спонсорства (адресно и громко), шоу-бизнеса (для всех и громко).

24. <http://www.expertsouth.ru/stati/geny-novoi-yekonomiki.html>

### Инновационное предпринимательство.

Основано на креативных подходах<sup>25</sup> и должно быть неотъемлемой чертой любой предпринимательской деятельности. Для генерации креативных решений используется широкий спектр методов и приемов: «ЗА» и «ПРОТИВ», ошибка второго рода, SWOT-анализ, «нулевой» бюджет, функционально – стоимостной анализ, GAP-анализ, сравнение с эталоном, анализ портфеля, анализ рынка, ТРИЗ. Нередко в качестве результата предприниматели продают промежуточные результаты своего креативного подхода: идею, проект, прототип, стартап. Выбор промежуточного этапа и формы привлечения инвестиций зависит от конкретных условий рынков инноваций и инвестиций.

### Молодежное предпринимательство<sup>26</sup>.

Призвано реализовать креативные идеи в рамках действующих правил и барьеров предпринимательской деятельности. С этой целью банки проводят обучение начинающих предпринимателей<sup>27</sup>, предоставляют льготы по расчетно-кассовому обслуживанию и кредитованию, оказывают бесплатные консультации и наставничество<sup>28</sup>.

25. <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf>

26. [https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Malyi\\_biznes\\_dlya\\_molodezhi\\_Yuga\\_Rossii.pdf](https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Malyi_biznes_dlya_molodezhi_Yuga_Rossii.pdf)

27. <http://всеобуч.рф>

28. <https://www.centrinvest.ru/publications>



## Женское предпринимательство.

Не только реализует принцип гендерного равенства, но и использует меньшую склонность к рискам женщин-предпринимателей<sup>29</sup>. Более тщательное управление рисками позволяет предоставлять кредиты женщинам-предпринимателям по более низким ставкам и одновременно проявлять большее внимание к качеству банковских услуг, созданию атмосферы доверия банка и клиентов, привлекать женщин-наставников.

В 2008 году в Киеве в рамках годового собрания ЕБРР проходила церемонии награждения лучших женщин-предпринимателей. В большом зале участники пленарной дискуссии долго и с пафосом обсуждали особые качества женщин-предпринимателей. Зал нервно сжался под натиском предпринимательского феминизма.

В ответном слове победительницы конкурса от России, основателя банк «Центр-инвест» Татьяны Высоковой, прозвучала простая фраза: **«Секрет успеха женщины в бизнесе – это любовь»**.

После этих слов все участники церемонии из разных стран в едином порыве встали и взорвали зал длинными продолжительными аплодисментами, переходящими в овацию.

29. <http://bankir.ru/publikacii/20170307/mariya-khristolyubova-bank-tsentr-invest-po-nashim-kreditam-ne-bylo-ni-odnoi-prosrochki-10008664/>

## 7. Любовь к малому бизнесу: свахи и сутенеры

В естественно и успешно развивающиеся отношения банков и малого бизнеса всегда стремятся втиснуться посредники, желающие получить «свое» от чужого счастья и успеха. Свахи предлагают свои услуги по достижению согласия, совета и любви, раскрывая лучшие черты каждой из сторон. Сутенеры пытаются заработать, пугая рисками, угрозами и дискредитацией партнеров.

### Кто считает МСП?

Государство определяет, что есть малый бизнес, и считает сколько его. Основными источниками информации о субъектах МСП являются данные Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат) и Федеральной налоговой службы (далее – ФНС).

Росстат проводит ежегодно регулярные<sup>30</sup> и раз в 5 лет сплошные статистические наблюдения<sup>31</sup>, расхождения между которыми составляют 5-7%. Созданный ФНС в 2016 году Единый реестр субъектов МСП показывает расхождения с официальной статистикой до 10%. Сведения в Реестр представили: о производимой продукции только 0,009% субъектов МСП, о контрактах для государственных нужд и предприятий – 0,003%. С 2016 года обновлены критерии субъектов МСП (установлены N 209-ФЗ).

30. [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/mal-pred17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/mal-pred17.pdf)

31. [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/small\\_business/per\\_Mal-i-Sr.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/small_business/per_Mal-i-Sr.htm)



**Таблица 7.1.** Критерии субъектов МСП и показатели развития

Категории субъектов МСП	Средне-численность работников предприятия за предшествующий календарный год	Предельное значение дохода, полученного от предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год	Показатели МСП в 2015 году		
			Количество субъектов данной категории, шт.	Средняя численность работников, тыс. чел.	Выручка от реализации, млрд руб.
Микро-предприятие	до 15 человек	120 млн рублей	1 990 003	4 605,7	18 587,0
Малое предприятие	до 100 человек	800 млн рублей	232 369	6 725	25 537,3
Среднее предприятие	от 101 до 250 человек	2 млрд рублей	19 278	2 178,1	10 362,7
Индивидуальные предприниматели			2 792 000	4 984,0	7 894,0

В 2017 году Счетная палата Российской Федерации, опираясь на данные Росстата и ФНС, представила грустную картину положения малого бизнеса в стране<sup>32</sup>: реально работает только 70% субъектов МСП, за 2010-2015 годы численность занятых у субъектов МСП сократилась на 3,7%. Но, опираясь на выводы Счетной палаты, можно указать некоторые направления маневра для стратегии прорыва.

В малом бизнесе работают 24% населения, на их долю приходится 11% инвестиций, 7% основных фондов и 20% ВВП,

32. [http://www.ach.gov.ru/activities/bulleten/900/30830/?sphrase\\_id=5649559](http://www.ach.gov.ru/activities/bulleten/900/30830/?sphrase_id=5649559)

то есть четверть населения производит пятую часть ВВП, используя всего лишь 1/15 основных фондов. Эти цифры показывают направление маневра развития МСП России: **поднять фондовооруженность МСП, чтобы повысить общую производительность труда, создавать коворкинги, технопарки, акселераторы.**

Если из общей численности рабочей силы (в 2016 году – 76,9 млн чел.) вычесть занятых в экономике (32,5 млн чел.), совместителей (1,4 млн чел.) и занятых в МСП (18,4 млн чел.), то останутся 20,5 млн чел., которые принято относить к занятым в «теневом секторе экономики». Поскольку ранее мы уже отметили, что тень падает от плохих законов, **надо учитывать новую реальность и стимулировать самозанятых к самообеспечению социальными гарантиями.**

### Стратегии развития МСП.

Почти у всех банков<sup>33</sup> работа с МСП отражена в стратегиях (96% ответов), бизнес-планах (87%) и положениях о продуктах, услугах банка (91%).

На федеральном уровне в 2016 году была разработана Стратегия развития МСП, которая предусматривала<sup>34</sup> рост (в 2014-2035 гг.) оборота МСП (в 2,5 раза) и численности занятых в МСП до 35%. Поддержкой МСП занимаются Минэкономразвития России, Минсельхоз России и федеральное государственное бюджетное учреждение «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической

33. <http://www.asros.ru/ru/activities/msp/news/22046-zasedanie-komiteta-12-aprelya-2018-goda>

34. <http://government.ru/docs/23354/>

сфере» (далее - Фонд содействия инновациям), АО «Корпорация МСП», утверждены программы/подпрограммы развития МСП в регионах.

В 2016 году был также утвержден приоритетный проект «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>35</sup> (далее - Приоритетный проект). Исполнителями проекта указаны: Минэкономразвития России, Минфин России, Минсельхоз России, Банк России, АО «Корпорация МСП», ПАО «Сбербанк», кредитные организации, а также Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата Российской Федерации, высшие исполнительные органы государственной власти субъектов Российской Федерации. Руководителем проекта является руководитель АО «Корпорация МСП».

Многочисленные органы запрашивают большой массив информации, но, как указано в отчете Счетной палаты<sup>31</sup> (стр. 14), запрашиваемые показатели носят «формальный и неинформативный характер», «не отражают уровень доступности мер поддержки МСП». Выше (Раздел 2) уже говорилось, что вся господдержка составила 2% финансов, которые использовались для развития МСП. Однако в информационном пространстве доминирует слоган «господдержка МСП».

Стратегия развития МСП до 2030 года, Приоритетный проект

35. <http://government.ru/news/25520/>

Правительства РФ «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», региональные/муниципальные программы развития предпринимательства банки используют в своей работе, но степень своей вовлеченности в реализацию этих программ самокритично оценивают как незначительную, поскольку многие из этих документов носят декларативный характер, и банкам трудно найти свою роль в их реализации. Лишь свое участие в местных программах банки оценивают чуть выше, чем на «два бала». Есть удачные примеры, когда банки активно принимают участие во всех государственных/муниципальных программах.

**Таблица 7.2.** Оценка банками степени их вовлеченности в реализацию стратегических документов развития МСП

Оцените участие вашего банка в реализации нижеперечисленных документов (1 – нет или незначительное участие, 5 – участие во всех мероприятиях)		
	Среднее значение	Медиана
Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года	1,45	1,0
Приоритетный проект Правительства РФ «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»	1,32	1,0
Региональные/муниципальные программы развития предпринимательства	2,04	1,0

К сожалению, в отчетах госорганов о реализации программ о роли банков практически ничего не говорится. Выше уже шла речь о недооценке роли кредитования МСП банками на федеральном уровне. Аналогичная ситуация складывается и в регионах. Например, в отчете Правительства Ростовской области (а это один из лучших регионов по работе с МСП) за 2017 год по программе «Экономическое развитие и инновационная экономика»<sup>36</sup> (развитие МСП «защито» в эти программы) за счет бюджетных источников исполнение составило 1,6 млрд рублей (-3,4% к плану), а за счет внебюджетных источников (кредиты банков) – 187,4 млрд рублей (+16,2% к плану), но о роли банков в отчете не упоминается вообще.

### Государственная поддержка или развитие малого бизнеса?

Государство должно поддерживать слабых и больных. Если государство поддерживает бизнес, то либо бизнес слаб, либо государство нездорово. Бизнес, рожденный ползать за государственной поддержкой, взлететь не сможет<sup>37</sup>. В обоих случаях, как подчеркнул Президент Российской Федерации В.В. Путин, необходимо **«отсечь всё, что тормозит наше движение»**<sup>38</sup>. К сожалению, сам факт государственной поддержки нередко рассматривается как государственная награда.

Хотя основной закон о предпринимательстве N 209-ФЗ, принятый в 2007 году, называется «О развитии малого и средне-

36. <http://www.donland.ru/documents/Ob-utverzhenii-otcheta-o-realizacii-gosudarstvennoj-programmy-Rostovskoj-oblasti-Ekonomicheskoe-razvitie-i-innovacionnaya-ehkonomika-za-?pageid=128483&mid=134977&itemId=27128>

37. [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/7394/bulletin\\_18-05.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/7394/bulletin_18-05.pdf)

38. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957>

го предпринимательства в Российской Федерации», слова «поддержка» и «развитие» встречаются в нем одинаково часто. Направления, по которым поддерживается МСП, также в равной степени состоят из «поддержки» и «развития».

Еще один аспект: кто кого поддерживает? В 2016 году поступления налогов по специальным налоговым режимам МСП в консолидированный бюджет России составили 380,4 млрд рублей, что в 3,8 раза больше средств господдержки. **Если эти средства оставить у малого бизнеса, то можно снизить налоги МСП на 26%.**

Государство пытается развить малый бизнес, создавая государственные структуры: гарантийные фонды, микрофинансовые организации, лизинговые компании и т.д. Если бы эти структуры работали эффективно, то банки давно передали им на аутсорсинг многие свои заботы. Но чиновники делают все в два раза дольше, в три раза хуже, при этом шумят в четыре раза громче. Доля тех, кто пользуется господдержкой стабильно, составляет 7%<sup>39</sup>, но это не повод для истерик: малый бизнес может и должен развиваться несмотря на поддержку госструктур, которые просто делают свой посреднический бизнес.

Типичный жизненный цикл этих структур: 1) «выбить» деньги из бюджета; 2) распределить средства между «узким кругом ограниченных людей»; 3) раздать оставшееся всем; 4) писать объяснительные и давать показания. Не вдаваясь более глубоко в причины господдержки, ограничимся следующими стресс-тестами:

39. [http://www.magram.ru/about/news/2018/06/06/news\\_425.html](http://www.magram.ru/about/news/2018/06/06/news_425.html)

### **Стресс-тесты любви к малому бизнесу (для чиновников и олигархов)**

1. Что будет на следующий день после того, как будут решены все проблемы малого бизнеса?
  - Будут уволены все, кто занимался поддержкой малого бизнеса
2. Чем отличается первобытный человек от цивилизованного?
  - Вождь первобытного племени может «вешать лапшу» соплеменникам: «Боги послали нам государственную поддержку, которую я справедливо распределю между вами». Цивилизованный человек при слове «господдержка» автоматически задает вопрос: «За чей счет?».
3. Откуда государство берет средства для господдержки?
  - Отбирает у тех, кто работает хорошо, чтобы «помочь» тем, кто работает плохо.
4. Если кто-то дает льготу, то кто от этого получит «на лапу»?
  - Любое отклонение от рыночного условия порождает источник и соблазн монетизации льгот теми, кто их распределяет («вообще все льготы ведут к злоупотреблениям»<sup>40</sup>).

40. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56998>

**Следствие 1.** Государственная поддержка малого бизнеса – это малый бизнес государственных чиновников.

5. Что реально должны сделать те, кто предлагает дать дешевые деньги для малого бизнеса?
  - Продать свои виноградинки, коллекцию вин и шампанского, а вырученные деньги раздать на строительство пивоварен в деревнях и станицах.

**Следствие 2.** Государство и олигархи любят малый бизнес как своих детей: компенсируют отсутствие реального внимания подарками мягких игрушек в виде «крокодиловых» слез господдержки.

## Продукты и услуги посредников.

Любую функцию, любую операцию малый бизнес готов отдать на аутсорсинг тем, кто сделает эту операцию лучше, быстрее, дешевле. Кто будет выполнять аутсорсинг: государство или другой предприниматель – не имеет принципиального значения. В книге «Малый бизнес: made in Russia<sup>41</sup>» был приведен достаточно полный перечень продуктов посредников, которые могут облегчить жизнь малого бизнеса, даны описания преимуществ и рисков каждого продукта с точки зрения интересов малого бизнеса и интересов посредников: гарантии, льготные кредиты, софинансирование, лизинг, франчайзинг, консалтинг, аутсорсинг отчетов и отчетности, венчурное финансирование, кредитные союзы и микрофинансовые организации. В 2013 году вышел документ, в котором<sup>42</sup> был приведен обширный перечень допустимых субъектов инфраструктуры развития малого предпринимательства: фонды венчурного финансирования, бизнес-инкубаторы, центры поддержки экспорта, инноваций, территориальных кластеров, промышленных парков, технопарков, прототипирования, инжиниринга, выставки, ярмарки, деловые миссии, центры обучения, молодежного творчества, инноваций социальной сферы, энергоэффективности, лизинга, локализации, системы микрофинансирования, Евро Инфо Консультационные (Корреспондентские) Центры, центры МСП в моногородах, центры времяпровождения детей и дошкольные образовательные центры, центры контракции и поставок для выполнения заказов для государства и

41. <https://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/sb.pdf>

42. <http://economy.gov.ru>

государственных компаний, поддержки ремесел, народных художественных промыслов, сельского и экологического туризма и даже меры по формированию положительного образа предпринимателя.

Не все из этого перечня получилось у органов государственной власти, но многие продукты успешно реализуются самими предпринимателями, в том числе, за счет кредитов банков. Многие функции банки сами взяли на аутсорсинг. Если государство в качестве посредников стремилось решить проблемы занятости, то для банков аутсорсинг бухгалтерского, налогового учета клиентов, консалтинг, наставничество, информационная поддержка, сопровождение внешнеэкономической деятельности – это уже стандартный набор по управлению рисками. Льготы, которые получает от банков малый бизнес, это затраты банков, но они окупаются сторичей снижением рисков и затрат по созданию дополнительных резервов кредитования МСП.

Услуги банков для МСП: аутсорсинг бухгалтерского, налогового учета клиентов, консалтинг, наставничество, информационная поддержка, сопровождение внешнеэкономической деятельности – это стандартный набор по управлению рисками.

Конкуренция заставляет банки предоставлять льготы и нефинансовые услуги малому бизнесу с минимальными издержками для клиентов по сбору информации, скорости рассмотрения.

На этом фоне даже те меры, которые госорганы пытаются представить как поддержку малого бизнеса, сопровождаются усложнением бюрократических процедур.

### Гарантии любви.

Трехуровневая система гарантий, предложенная АО «Корпорация МСП»<sup>43</sup>, на практике заставляет заключать соглашения с разными госструктурами, входящими в «матрешку»: Корпорация, МСП-Банк и 84 региональных гарантийных фонда. Плановые объемы гарантийной поддержки в 2018 году составят 133,9 млрд рублей<sup>44</sup>. Стимулирующее регулирование банковского кредитования МСП<sup>45</sup> предусматривает упрощение требований для банков с базовой лицензией (ББЛ), предоставление таким банкам со стороны центральных банков ресурсов на льготных (нерыночных) условиях под обязательство последующего направления банками данных средств на кредитование МСП. Конкурентные преимущества ББЛ – знание рисков и специфики деятельности МСП. Но «совокупная доля активов таких небольших банков в активах банковской системы в целом незначительна».

Поэтому важны меры поддержки МСП в рамках общего банковского регулирования. Кроме пониженной (75%) оценки риска для субъектов МСП, повышения до 10 млн руб. потолка кредитов, которые можно включать в портфель однородных

43. <https://corpmsp.ru/finansovaya-podderzhka/garantiynaya-podderzhka-subektov-msp-ngs/>

44. [https://corpmsp.ru/upload/iblock/762/!!!Программа%202018%20с%20изменениями%20от%2029.05.2018\\_57\\_Kp%20бланк%20\(1\).pdf](https://corpmsp.ru/upload/iblock/762/!!!Программа%202018%20с%20изменениями%20от%2029.05.2018_57_Kp%20бланк%20(1).pdf)

45. [http://www.cbr.ru/analytics/?Prtid=d\\_ok&ch=itm\\_59409#CheckedItem](http://www.cbr.ru/analytics/?Prtid=d_ok&ch=itm_59409#CheckedItem)

ссуд, и использования не только официальной отчетности, но и другой информации для анализа финансового положения заемщика, наиболее важную роль должно сыграть отнесение гарантий АО «Корпорации МСП» к обеспечению I категории качества.

В нормальных рыночных условиях «рыночная» и «льготная» ставки по кредитам различаются на «стоимость» гарантии:

$$\text{Рыночная ставка кредита} = \text{Льготная ставка} + \text{Рыночная стоимость гарантии}$$

В развитых странах гарантии институтов развития могут стоить дешевле рынка для отдельных банковских продуктов. При этом институты развития выбирают банки, эффективно управляющие рисками таких продуктов. Сам заемщик не бежит за гарантией, а просто соглашается с предложением банка использовать гарантию института развития при недостатке собственного обеспечения в рамках лимита, который банк получил от института развития. То есть банк покупает плафон гарантий, а затем продает эти гарантии заемщику, чтобы уменьшить риски и объемы создаваемых резервов на возможные потери по ссудам.



### Использование гарантийных механизмов в случае дефолта

#### В развитых странах:

- гарантия банку выплачивается немедленно,
- цену плафона гарантий (общий лимит гарантий одной группы) корректируют в зависимости от частоты и масштаба дефолтов к соответствующему портфелю кредитов,
- банки используют гарантии, когда это необходимо для бизнеса клиента.

#### В российской практике:

- выплаты от гаранта, как правило, надо добиваться через судебные решения,
- надежность банка оценивают, суммируя все гарантийные выплаты по дефолтам к портфелю кредитов на текущий момент,
- в результате стимулируется одноразовая работа банков по гарантиям кредитов для МСП.

АО «Корпорация МСП» выстраивает «трехуровневую» систему гарантий: самой корпорации, МСП-банка, региональных гарантийных фондов. В результате банки должны проходить аккредитацию и процедуры согласования юридических документов, договоров с каждым звеном отдельно. Если система гарантий едина (с точки зрения методологии, управления

рисками), то тогда и гарантии всех уровней должны относиться к обеспечению I категории качества.

Правила предоставления субсидий банкам, кредитующим МСП по льготной ставке, утвержденные правительством<sup>46</sup>, предусматривают дублирование функции и размывание ответственности между Минэкономразвития и АО «Корпорация МСП», усложняет процедуры сбора информации, которая уже имеется в государственных органах, заставляет предоставлять эту информацию повторно в каждый орган при каждой новой заявке.

### Конкуренция нефинансовых услуг для МСП.

Попытка создать каталог нефинансовых услуг для МСП потерпела неудачу, поскольку именно в этой сфере разворачивается конкурентная борьба за качественного клиента между банками и между посредниками. На заседании Комитета МСБ Ассоциации «Россия»<sup>47</sup> был подготовлен обзор некоторых концепций нефинансовых продуктов. Прежде всего, все такие продукты связаны с использованием современных цифровых технологий. Они направлены на развитие предпринимательских навыков, повышение финансовой грамотности, безопасности и удобства бизнеса, проверку репутации контрагентов. В результате, для самих банков нефинансовые продукты снижают риски, повышают ценность работы с банком за счет дополнительных услуг, создают дополнительные каналы продаж, способствуют более полному

46. <http://government.ru/docs/30887/>

47. <http://www.asros.ru/ru/activities/msp/news/22046-zasedanie-komiteta-12-aprelya-2018-goda>

пониманию потребностей клиентов. Наиболее популярны сервисы, связанные с обучением клиентов, регистрацией бизнеса, учетом, финансовым анализом, управлением издержек. Банки активно используют небанковские сервисы партнеров.

**Таблица 7.3.** Нефинансовые услуги банков  
(доля банков, оказывающих услуги данного вида)

Юридические консультации	43%
Налоговые консультации	22%
Ведение бухгалтерского учета клиентов	35%
Обучение клиентов	48%
Организация наставничества	13%
Консультации по внешнеэкономической деятельности	65%
Прочее	22%

Несмотря на все более широкую автоматизацию, сохраняют свою роль и такие форматы как встречи с клиентами, бизнес-завтраки, наставничество. В ряде случаев банки становятся образовательными центрами для населения и МСП.

К конкуренции банков в сфере нефинансовых услуг подтягиваются и органы государственной поддержки. Бизнес-навигатор МСП<sup>48</sup> предоставляет возможности для расчета бизнес-планов, подбора недвижимости, проверки контрагента, продажи и закупки продукции, государственных услуг, геомаркетинга.

### «Люблю, – но реже говорю об этом»<sup>49</sup>.

Общественные организации в своей работе редко упоминают Ассоциацию банков «Россия». В середине 2018 года были сделаны замеры частоты упоминаний Ассоциации «Россия» на сайтах объединений предпринимателей и этих же объединений на сайтах самой Ассоциации. Банкиры о партнёрах говорят в 20-50 раз чаще, чем партнеры о банках. АО «Корпорация МСП» также не балует банкиров своим вниманием. Отсутствие взаимности банкиры оценивают достаточно самокритично (ниже среднего) и готовы налаживать совместную работу: средние оценки взаимодействия выше медианных значений, потому что пока еще не все, но уже ряд банков активно работают с объединениями предпринимателей, а многие банки – с региональными общественными организациями.

48. <https://smbn.ru/msp/main.htm>

49. <http://www.stihi-rus.ru/World/Shekspir/102.htm>



**Таблица 7.4** Частота упоминаний на сайтах и оценка банками взаимодействия с общественными организациями

	Частота упоминаний на сайтах		Оценка банками <sup>53</sup> взаимодействия (1 - слабое, 5 - работа в тесном контакте)	
	Ассоциации «Россия» на сайтах	На сайте Ассоциации «Россия» <a href="http://www.asros.ru/ru/">http://www.asros.ru/ru/</a>	Среднее значение	Медиана
АО «Корпорация МСП» <a href="https://corpmsp.ru">https://corpmsp.ru</a>	30	1692		
«Деловая Россия» <a href="https://deloros.ru">https://deloros.ru</a>	500	9540	1,2	1,0
«ОПОРА РОССИИ» <a href="http://opora.ru">http://opora.ru</a>	500	9523	1,5	1,0
ТПП России <a href="https://tpprf.ru/ru/">https://tpprf.ru/ru/</a>	222	9401	2,5	2,5
РСПП <a href="http://www.rspp.ru">http://www.rspp.ru</a>	141	803	1,7	1,0
Агентство стратегических инициатив <a href="https://asi.ru">https://asi.ru</a>	—	482	1,1	1,0
Другие общественные организации			2,7	3,0

50. <http://www.asros.ru/ru/activities/msp/news/22046-zasedanie-komiteta-12-aprelya-2018-goda>

## 8. Любить вместе, в одном направлении: Путинский прорыв

На встрече с женщинами-предпринимателями<sup>51</sup> Президент России В.В. Путин допустил возможность предпринимательского подхода к решению задач государственного

Любовь – это когда смотрят не по сторонам, не друг на друга, а вместе в одном направлении.

управления и предложил именно с этих позиций оценивать озвученное им Послание Федеральному собранию. Действительно, креативное прочтение этого документа показало

возможность создания более полусотни стартапов для реализации сформулированных в Послании задач.

Уже после выборов был подписан Указ Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года<sup>52</sup>». Формально этот документ определяет 12 направлений и задачи, которые должно решить новое Правительство. Но это задачи, которые стоят перед всей страной, поэтому не только органы власти и крупные предприятия, но и банки, и малый бизнес могут и должны сыграть свою роль в каждом из «прорывных» направлений.

51. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56998>

52. <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>

Поскольку «нам нужны прорывы во всех сферах жизни»<sup>53</sup>, то надо в каждой государственной программе, **в каждом национальном проекте, в каждой стратегии естественной монополии включать раздел «Развитие малого бизнеса»**. Те, кто, как банки, включит такой раздел первыми, получат конкурентные преимущества: выход на новые рынки, продвижение новых продуктов через активных потребителей, тестирование инноваций.

### 1. Демография.

Рост продолжительности жизни потребует усилий малого бизнеса и развития банковских продуктов для активной жизнедеятельности старшего поколения. Повышение рождаемости – хороший фактор для кредитования молодых семей, женского предпринимательства, услуг по уходу за ребёнком. Здоровый образ жизни, физкультура, спорт уже сегодня активно поддерживаются бизнесом и кредитуются банками.

### 2. Здравоохранение.

Для снижения смертности, кроме пропаганды здорового образа жизни, малый бизнес может более активно работать при проведении профилактических осмотров, обеспечивать доступность мобильных медицинских услуг, выступать партнёром национальных медицинских исследовательских центров, в том числе на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения.

53 <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57416>

### 3. Образование.

Малый бизнес не должен ограничиваться подготовкой к ЕГЭ и ОГЭ. Кроме образовательных стандартов, нужны новые знания в разных сферах, передаваемые новыми методами, в разных системах образования. Банки, уже накопившие опыт в кредитовании социального предпринимательства, могут оказать содействие не только кредитами, но своими нефинансовыми продуктами, в том числе по продвижению глобальной конкурентоспособности молодежи на основе нравственных, исторических, культурных, семейных традиций, поддержки цифровой образовательной среды, модернизации профессионально образования, профессиональных конкурсов. Особенно важно участие банков в обучении учителей, школьников, преподавателей, студентов основам предпринимательских знаний в условиях трансформационной экономики. Хорошая практика – привлечение клиентов банка в качестве наставников начинающим предпринимателем. Следует различать платные консультации и безвозмездное наставничество, когда предприниматели учат молодежь на своем опыте также, как казаки обучали казачат истории, географии, нравственным принципам на собственном примере, своими рассказами о боевых походах и былом.

### 4. Жильё и городская среда.

Рост масштабов и новые правила жилищного строительства оставят на рынке только крупных игроков, которые в конечном счете вынуждены будут сами управлять построенными объектами. Популярность даже дешевой ипотеки будет снижаться. Но вырастет спрос на услуги малых предприятий и

ИП для качественного обслуживания жилых зданий, уборку помещений, территорий, организации досуга и жизненного пространства в новых районах, сохранения экологии, рекреации, культуры.

Лучший способ сохранить деньги на ремонт многоквартирного дома – взять кредит, сделать ремонт, жить в отремонтированном доме и погашать кредит за счет сбора средств на капитальный ремонт.

Масштабы нового рынка жилья и городской среды позволяют банкам предлагать «коробочные» продукты для малого бизнеса в этой сфере.

## 5. Экология.

Монополизм в обращении с отходами привел к появлению несанкционированных свалок. Конкурентная среда из малых, но профессионально подготовленных предприятий, позволит решить эту проблему. Воздух загрязняют не только предприятия, но и транспорт: достаточно ввести экологические требования в условия конкурсов на перевозку, чтобы малые предприятия начали переход на современные экологические стандарты. Кстати, банки давно уже готовы к кредитованию таких продуктов. Защита водных ресурсов требует новых технологий водопотребления и водоотведения. Малый бизнес знает эти технологии и готов брать кредиты на их внедрение, в том числе на крупных предприятиях. Развитие особо охраняемых природных территорий, экологический туризм трудно представить себе без малого бизнеса.

## 6. Безопасные и качественные автомобильные дороги.

Кроме федеральных магистралей в России много дорог местного значения. Даже в крупных городах к центральным дорогам примыкают проулки, которые требуют модернизации. Живущие здесь предприниматели способны сделать необходимую реконструкцию. Однако механизм муниципально-частного партнерства слишком сложен, а если проявленную частную финансовую инициативу не регистрируют в муниципалитете, то другой сосед может для прокладки «своего» водопровода сломать то, что уже отремонтировано.

## 7. Производительность труда и поддержка занятости.

Рост производительности труда на 5% в год на крупных предприятиях – достаточно сложная задача. Малый бизнес изначально должен иметь более высокую эффективность и постоянно применять более эффективные технологии. Этот опыт можно тиражировать и кредитовать, в том числе с использованием цифровых платформ.

## 8. Наука.

Это единый комплекс фундаментальных, прикладных разработок и их внедрения. Государство решает задачи развития инфраструктуры НИР, создает научные центры мирового уровня на основе интеграции вузовской и академической науки. Но сами исследователи должны знать, как оформить научный результат, как сделать из статей, диссертаций, па-

тентов конкурентоспособный продукт. И самое главное – создать сеть по продвижению этого продукта.

## 9. Цифровая экономика.

Советское государство уже пыталось создать Общегосударственную автоматизированную систему управления (ОГАС)<sup>54</sup>. Реально компьютеризация страны началась тогда, когда первые кооператоры стали привозить персональные компьютеры из-за рубежа, сначала для игр, потом для бизнеса своих коллег-предпринимателей. Безусловно, в современном мире интересы безопасности и конкурентоспособности страны требуют создания устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств. Но реальный эффект, результат этой работы будет достигнут только тогда, когда им смогут воспользоваться не только крупные компании, но и граждане. На этой «последней миле» цифровой экономики малый бизнес и будет основным проводником для внедрения цифровых технологий и платформ во все сферы жизнедеятельности: здравоохранение, образование, промышленность, сельское хозяйство, строительство, городское хозяйство, транспортную и энергетическую инфраструктуры, финансовые услуги, в том числе в интересах населения, субъектов МСП, ИП.

54. <http://statehistory.ru/5696/Proektirovanie-avtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-narodnym-khozyaystvom-SSSR-v-usloviyakh-ekonomicheskoy-reformy-1965-g/>

## 10. Культура.

Это не только формирование стандартов духовных, нравственных ценностей в образовательных и музейных центрах, досуговых организациях, клубах, финансируемых за счет бюджетных средств, но и бизнес-процессы по обеспечению этой деятельности. Неверно считать, что культура – это только то, что финансирует государство. Шоу-бизнес – тоже часть культуры современного общества, так же, как и фольклор, народное творчество. Предприниматели, работающие в этой сфере, достойны уважения и вынуждены выстраивать собственные бизнес-процессы. В том числе за счет маркетинга и поиска источников фондирования своей культурно-просветительской деятельности. Если бы расходы других предпринимателей на эти цели снижали базу налога на прибыль, то деньги на культуру предприниматели находили бы быстрее и использовали по более целевым назначениям.

## 11. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы.

Численность занятых в МСП надо увеличить в 1,4 раза: с 18 до 25 млн человек. Эту задачу можно легко решить, установив для государственных служащих в качестве обязательного квалификационного требования «опыт работы в секторе МСП не менее трех лет». Увеличить долю малого бизнеса до 40% ВВП можно за счет передачи на аутсорсинг многих функций многочисленных ГУПов и МУПов. В цифровой экономи-

ке необходимо запретить государству, крупным компаниям, контрагентам запрашивать информацию о предпринимателе, если она уже предоставлена любому государственному органу и находится в открытом доступе. Банки наиболее подготовлены к тому, чтобы освободить клиента от сбора дополнительной информации, которая все равно потом проходит проверку в других источниках.

Предприниматели не любят проверки из-за того, что они проверяют вчерашний день на соответствие позавчерашним инструкциям. Предприниматели остро осознают риски проверок многочисленных контролирующих структур, потому что чаще всего они используются как операции прикрытия интересов коррупционеров, конкурентов, криминала на основе противоречий и разночтений в действующем законодательстве, требуют дополнительных издержек, а зачастую и обучения самих проверяющих<sup>55</sup>.

Проверки должны стать школой обмена опытом лучшей практики, взаимным обогащением знаниями, консультацией по росту эффективности бизнеса и соответствия новым вызовам.

Можно не делать реформу контролирующих органов («от перемены мест в президиуме смысл жизни не меняется»).  
Надо:

- установить ответственность проверяющих за тиражирование и внедрение новых, инновационных решений;
- полностью перевести МСП на онлайн отчетность;

55. <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/5b45d9a69a79473b21da558f?from=newsfeed>

- регулярно публиковать обзоры результатов проверок (негативной и лучшей практики);
- в ходе каждой проверки проводить тестирование оценки регулирующего воздействия нормативных документов.

МСП должно стать равноправным партнером в бизнесе для крупных компаний. Каждая крупная компания должна иметь свою стратегию работы с МСП.

Льготное финансирование, кредитование, субсидирование должно быть для всех МСП, а не для «узкого круга» отобранных в результате самых «прозрачных» конкурсов. Банки готовы самостоятельно и с органами власти, общественными объединениями предпринимателей участвовать в развитии инфраструктуры МСП, системы акселерации МСП, работающих в сферах благоустройства городской среды, науке и технологиях, социальной сфере, экологии, несырьевого экспорта, сельской кооперации.

## 12. Международная кооперация и экспорт.

Несмотря на весь негатив, связанный с обменом санкциями и геополитикой на повышенных тонах, в России геополитические риски привели к консолидации общества, мобилизации экономики, замещению импорта в традиционных для МСП секторах потребительского спроса. Окрыленные новым успехом, российские предприниматели все внимательнее смотрят на зарубежные рынки. Банки готовы делиться опытом работы на этих рынках, кредитовать сделки и контракты, выступать гарантами, консультантами, в некоторых проектах даже инвесторами. Всем участникам внешнеэкономической деятельности, в том числе МСП, нужен более

глобальный взгляд не только на европейские рынки, но и на рынки Азии, Африки, Южной Америки. Здесь потребуются совместная работа и МСП, и банков с АО Российский экспортный центр по сокращению административных процедур и барьеров, согласованию продуктов и линейки финансовых инструментов в международной торговле, устранению логистических ограничений.

### Стратегия пространственного развития.

Майский Указ Президента РФ кроме отраслевых направлений содержит еще и поручения, связанные с разработкой Стратегии пространственного развития: транспортных коридоров, мультимодальных транспортно-логистических центров, железнодорожной, авиационной, автодорожной, морской и речной инфраструктуры, развития коммуникаций между административными центрами субъектов РФ, реконструкции региональных аэропортов и межрегиональных авиационных маршрутов, скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения между крупными городами; увеличение пропускной способности внутренних водных путей, гарантированного обеспечения доступной электроэнергией. Все эти проекты дадут мощный импульс развитию МСП в регионах.

Банки и малый бизнес готовы участвовать в этой огромной работе, не «на подхвате», а как равноправные партнеры, смотрящие и идущие вместе по каждому направлению.

## 9. Еще раз про любовь

### Рынок социальных инвестиций.

Банк России одобрил Стратегию повышения финансовой доступности в России на период 2018–2020 годов<sup>56</sup>. Одним из ключевых разделов данной Стратегии является обеспечение финансирования МСП. Близкие по характеру задачи финансовой доступности на глобальных рынках решаются на основе принципов ESG (Environmental, Social and Governance) – международных стандартов корпоративного управления, экологической и социальной ответственности. Банк «Центр-инвест» разделяет и использует в своей работе положения международных соглашений и документов об устойчивом развитии и социальной ответственности (Глобальный договор ООН (UNGC), Цели устойчивого развития (SDGs), Принципы ответственных инвестиций (SRI), Экологического, социального и корпоративного управления (ESG), Тройная нижняя линия (3BL) – Люди, планета, прибыль):

- включает эти положения в действующие процедуры своей операционной деятельности и корпоративного управления;
- реализует специальные продукты и программы для решения социальных проблем;
- раскрывает положения устойчивого развития для своих клиентов, партнёров, органов власти и социальных сообществ;

56. [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/37470/str\\_30032018.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/37470/str_30032018.pdf)



— добровольно отражает результаты своей деятельности по направлениям устойчивого развития на основе международных рекомендаций (GRI. IR).

В сентябре 2017 года швейцарский фонд responsAbility Investments AG приобрел 10% акций ПАО КБ «Центр-инвест». Сделке по покупке предшествовало совместное финансирование проектов малого бизнеса на Юге России. Предпроектная финансовая экспертиза (due diligence) и юридическая проверка, к которой привлекли известную международную компанию, предполагала также и детальный анализ транзакций банка за всю историю его деятельности, а это – 25 лет работы. Стоит отметить, что такая серьезная проверка была проведена с использованием дистанционных цифровых каналов с соблюдением строгой конфиденциальности и защиты передаваемых данных. Экспертиза не сопровождалась домыслами и вымыслами, желанием использовать противоречия и разночтения в законах для получения преимуществ или санкций, а оценивала реальное существующее положение банка.

Признание банка «Центр-инвест» коллегами из Швейцарии было почетно. На вопрос, почему они согласились стать акционерами, швейцарские банкиры откровенно сказали: «Стратегия фонда – это инвестиции в малый бизнес, энергоэффективность и агробизнес. Мы ищем такие проекты по всему миру, а в банке «Центр-инвест» все эти направления в одном флаконе».

Когда информация о новом акционере стала общедоступ-

ной, банк «Центр-инвест» получил приглашения на ряд конференций таких социально ответственных инвесторов с предложениями рассказать о своем опыте ESG - банкинга. Оказалось, что глобальный рынок социальных инвестиций уже существует, но он отличается от стереотипов спекулятивного рынка и работает по другим принципам.

Кроме крупных инвесторов, на глобальном рынке социальных инвестиций есть «длинный хвост» финансовых компаний, которые эффективно управляют более скромными суммами, но по поручению владельцев используют их только в социально ответственные инвестиционные проекты. Вложения в социально ответственные компании не означает низкую доходность инвестиций. Наоборот, после тщательного отбора инвестиции направляются только в проекты с применением более эффективных экологически чистых технологий, в которых нуждаются не самые обеспеченные, но многочисленные слои населения в развивающихся странах, и приносят стабильный доход. При соблюдении прозрачности и эффективном управлении рисками, за счет длительных сроков реализации проектов инвесторы получают устойчивый долгосрочный доход.

### **Социальная дивидендная политика.**

В спекулятивных компаниях менеджмент «зажимает» дивиденды, чтобы увеличить стоимость для продажи компании по более высокой цене. В результате миноритарные акционеры (если они не спекулянты) не заинтересованы в покупке акций. За счет экономии на дивидендах крупных компаний в



России мы практически потеряли рынок ценных бумаг. Социально ответственный инвестор не стремится к немедленной продаже своих акций, его задача – получать дивиденды регулярно и долго.

Соответствующие изменения в дивидендной политике банка (50% чистой прибыли по международным стандартам с учетом требований регулятора к капиталу) сделали акции банка «Центр-инвест» еще более привлекательными для социальных инвесторов.

### **ESG – рейтинг.**

Инвесторы справедливо считают, что соблюдение этих ESG – стандартов свидетельствует об устойчивости бизнеса, снижает инвестиционные риски и повышает инвестиционную привлекательность компании, клиентов и регионов присутствия. Для позиционирования на рынке социальных инвестиций банк «Центр-инвест» пригласил рейтинговое агентство Vigeo Eiris, которое занимает лидирующие позиции среди рейтинговых агентств и консалтинговых компаний Европы в сфере ESG и устойчивого развития. Ряд российских энергетических компаний включены в рейтинги Vigeo Eiris.

Деятельность банка «Центр-инвест» рассматривалась по 6 основным направлениям и факторам ESG: экология и охрана окружающей среды; трудовые отношения и права персонала; взаимодействие с потребителями; взаимодействие с региональным сообществом; деловая этика; корпоративное управление.

Оценка проводилась по 22 критериям. Максимальные баллы банк «Центр-инвест» получил в сфере корпоративного управления за состав и организацию работы совета директоров, за «Зеленые продукты и социальную ответственность», а также за «Социальное и экологическое развитие». В результате в рейтинге Vigeo Eiris банк «Центр-инвест» занял 17 позицию среди 76 европейских банков.

14 июня 2018 года международное рейтинговое агентство Moody's Investors Service подтвердило долгосрочные рейтинги депозитов в национальной и иностранной валюте банка «Центр-инвест» на уровне Вa3 со стабильным прогнозом.

26 июля 2018 года Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) присвоило банку «Центр-инвест» рейтинг по национальной шкале на уровне A(RU), прогноз стабильный.

### **ESG – банкинг.**

Этот успех стал возможен благодаря партнёрству с международными финансовыми институтами по проектам кредитования малого бизнеса, экологической и социальной ответственности на основе лучшей мировой практики. ESG – банкинг считается более затратным для банков за счет добровольного выполнения специальных требований к прозрачной отчетности, корпоративной культуре, управлению рисками, освоению специальных продуктов. Но именно эти затраты окупаются и становятся конкурентным преимуществом, когда решения надо принимать: 1) в интересах

не только нынешних, но и будущих поколений, 2) на основе использования лучших в мире эффективных технологий, в которых заинтересованы: клиенты, партнеры, общество, власть, сотрудники.

Спекулятивные банкиры из чувства зависти рассматривают ESG – банкинг как маркетинговый ход, упускают из виду, что основной эффект дают новые технологии во всех сферах банковского управления. Операционная система, управление рисками, ликвидностью, социально-ответственный маркетинг, продукты и технологии формируют новую экосистему, отличающуюся от отношений «купли-продажи рисков».

«Чем бы мы ни занимались, мы никогда не должны забывать про нравственные, этические основы нашего дела. Всё, что мы делаем, должно идти на пользу людям, укреплять человека, а не разрушать его»<sup>57</sup>.

В.В. Путин, октябрь 2017

«Повышение энергоэффективности – это большая макроэкономическая задача, и ожидаемый эффект от её решения зависит не только от сокращения потребления энергоресурсов, но и от запуска новых инновационных процессов, от внедрения передовых технологических решений»<sup>58</sup>.

В.В.Путин, июль 2009

57. <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55890>

58. <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/4697>

Предприниматели, которые за счет кредита банка попробовали и реализовали проекты, снижающие нагрузку на экологию, сами проявляют инициативу к последующей модернизации своего бизнеса. Сотрудники не просто используют положения Кодекса корпоративного поведения, а сами формируют новую корпоративную культуру. Многочисленные контролеры, регуляторные и надзорные органы (в 2017 году число различных проверок в банке «Центр-инвест» составило 3200 дней) вынуждены подтверждать в своих актах позитивные результаты ESG – банкинга.

Социальные и образовательные программы банка «Центр-инвест», нефинансовые продукты и услуги позволяют выращивать новое поколение клиентов, которые образуют реальную инновационную экосистему. Банк «Центр-инвест» стал первым участником программы наставничества в России, первым открыл Центры поддержки стартапов и Центры финансовой грамотности населения, первым предложил и реализовал программы развития молодежного предпринимательства, женского бизнеса, первым в России стал финансировать энергоэффективные проекты, ремонты многоквартирных домов, социальные проекты в сфере культуры, обучения, истории, спорта. Банк продолжает оставаться лидером во всех этих направлениях, не только на локальном, национальном, но и на глобальном рынке.

В любви никогда нельзя останавливаться на достигнутом. Швейцарские акционеры были приятно удивлены, что к их традиционному набору: малый бизнес, энергоэффективность и агробизнес, – банк «Центр-инвест» уже добавил и

реализует программу ESG – диджитализации своей операционной деятельности, обмена информацией с государственными органами, с клиентами и помогает клиентам осваивать технологии цифровой экономики.

## Декларация «БАНКИ ЛЮБЯТ МАЛЫЙ БИЗНЕС»

Банки – члены Ассоциации «Россия»:

- осознают свою ответственность за правильное реагирование на экономическую ситуацию на глобальном, национальном и региональном рынках с точки зрения влияния на развитие бизнеса банков и субъектов МСП;
- на систематической основе раскрывают информацию о масштабах и направлениях своей работы с субъектами МСП;
- принимают меры по управлению рисками с целью создания условий эффективной работы субъектов МСП, в том числе за счет развития нефинансовых продуктов и услуг;
- систематически внедряют новые финансовые технологии для повышения скорости, надёжности и качества банковских услуг для субъектов МСП;
- внедряют методы, технологии и продукты, связанные с воспроизводством и развитием субъектов МСП;
- реально оценивают преимущества МСП для развития банковского бизнеса с учетом концентрации, диверсификации рисков, возможностями управления портфелем однородных ссуд субъектам МСП;

- позитивно оценивают потенциал МСП для банков как перспективного, конкурентного рынка, способности МСП к инновациям, быстрой адаптации к изменениям конъюнктуры в условиях экономики трансформаций;
- реализуют для субъектов МСП продукты, банковские и нефинансовые услуги на основе принципов устойчивого развития, доступности банковских услуг, «выращивания» субъектов МСП, в том числе молодёжного, женского, социального предпринимательства, инфраструктурных проектов;
- принимают меры по стандартизации и тиражированию лучшей практики высокого качества банковских услуг для МСП всеми банками, независимо от их уровня лицензий, специализации, «региональной прописки», структуры собственности за счет обмена опытом и информацией в рамках структуры Ассоциации «Россия», национальном и международном информационном пространстве;
- проводят активную информационную политику и обеспечивают усилия по взаимодействию с общественными объединениями предпринимателей «ОПОРА РОССИИ», «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата Российской Федерации;
- проводят сами и поддерживают разработки по анализу тенденций, проблем и перспектив развития МСП;
- активно работают с органами государственной власти

- и местного самоуправления по реализации программ и стратегий развития предпринимательства;
- активно участвуют в формировании структуры, направлениях работы и механизмах реализации форм государственной поддержки и развития предпринимательства и индивидуальной предпринимательской инициативы по всем направлениям Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Декларация вынесена на утверждение членов Совета Ассоциации банков России 5 сентября 2018 года.

## Об авторе



**Высоков Василий Васильевич**  
доктор экономических наук,  
профессор,  
Председатель Совета директоров  
ПАО КБ «Центр-инвест»

Окончил Ростовский институт народного хозяйства (1976), аспирантуру ЦЭМИ АН СССР (1979), докторантуру ЦЭМИ АН РФ (1994), проходил стажировку в Новосибирском государственном университете (1982), Будапештском экономическом университете (1988).

Занимался преподавательской и научно-исследовательской работой. В 1991 году создал и возглавил Центр экономического содействия переходу к рынку при Ростовском областном Совете народных депутатов.

В 1992 году вместе с супругой Т.Н. Высоковой и руководителями первых приватизационных предприятий Дона основал банк «Центр-инвест», с 2002 года – председатель Совета Директоров банка «Центр-инвест».

В 1996-1997 годах работал генеральным директором федерального Фонда поддержки малого предпринимательства.

В.В.Высоков активно участвовал в реализации реформ на Юге России, разработке программ приватизации, развития предпринимательства, рынка ценных бумаг, современных банковских услуг.

С 1997 года по инициативе Высокова В.В. банк «Центр-инвест» одним из первых в Ростовской области начал работать с малым бизнесом, предлагая разнообразные программы финансирования и комплексную консультационную поддержку. Банк «Центр-инвест» входит в ТОП-10

крупнейших банков России по объемам кредитования малого и среднего бизнеса. Банковские услуги и сервисы регионального банка «Центр-инвест» признаны лучшими в России и удостоены почетного золотого знака «Отличник качества».

С 2005 года банк «Центр-инвест» первым в России начал внедрять и финансировать энергоэффективные технологии в малом бизнесе, сельском хозяйстве, коммунальной сфере.

Высоков В.В. – неоднократный участник многих международных экономических форумов и конференций, на которых позиционирует инвестиционную привлекательность Юга России.

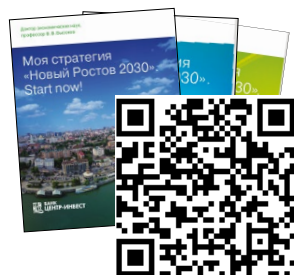
Высоков В.В. – автор более 300 научных работ по проблемам экономики и стратегии переходного периода, приватизации и постприватизационного развития, корпоративного управления, рынка ценных бумаг, трансформации банковского бизнеса, развития предпринимательства. Многие из его публикаций стали учебниками для нового поколения предпринимателей.

В 2003 году Высоков В.В. стал победителем в номинации «Финансовые услуги» конкурса «Предприниматель года-2003», организованного компанией «Ernst & Young». В 2007 году стал серебряным призером конкурса «Sustainable Banker of the Year 2007», проводимого Financial Times. В 2013 году банк «Центр-инвест» получил награду «Устойчивый банк Восточной Европы» на международном конкурсе Financial Times и Международной финансовой корпорации «Устойчивые финансы» (FT/IFC Sustainable Finance Awards).

С 2012 по 2017 годы Высоков В.В. был Председателем Комиссии Общественной палаты Ростовской области по развитию экономики, предпринимательства и инноваций. В 2017 году проф. Высоков стал «Человеком года» по версии журнала «Деловой квартал».

С октября 2017 года возглавляет Комитет по МСБ Ассоциации банков «Россия».

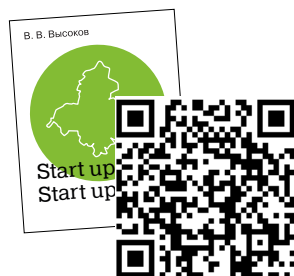
# Библиотека лучшей мировой практики



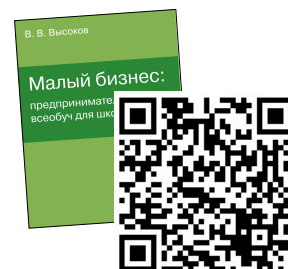
Триптих «Моя стратегия 2030» представляет анализ показателей муниципальной статистики города в сопоставлении с другими городами Южного федерального округа, городами-миллионниками, в разрезе видов деятельности, городских районов и динамики показателей. Проведенный анализ позволил сформулировать креативные предложения о направлениях развития города, конкретизировать задания по подготовке предложений органов управления, бизнеса и общественности для разработки Стратегии «Новый Ростов 2030».



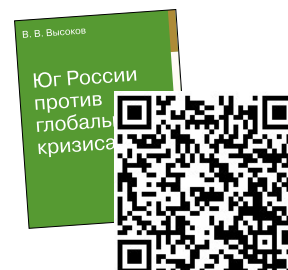
Книга посвящена актуальной проблеме изменения модели банковского бизнеса. Здесь вы найдете обзор основных моделей банкинга, перспективы развития трансформационного банкинга, как модели обеспечивающей устойчивые решения проблем развития сегодняшних вызовов. На примере опыта банка «Центр-инвест» показано, как методы трансформационного банкинга можно применять на российском финансовом рынке. В книге представлены результаты воздействия трансформационного банкинга на экономику Юга России. В заключительной части представлена программа трансформации финансовых рынков.



Все признаются в любви к малой Родине. Но любить можно по-разному: исполнять супружеский долг, ревновать к соседу, ревновать к Копернику. В последнем случае кроме чувств и эмоций требуются еще и некоторые знания, хотя бы об основах астрономии. Чтобы оценить наше место в глобальном мире достаточно сравнить показатели уровня жизни и производительности труда в Ростовской области с другими странами. Благодаря книге «Start up, Don! Start up!» вы захотите начать своё дело и стать глобально конкурентоспособными, работая на Юге России.



Это учебное пособие знакомит читателя с особенностями малого бизнеса, его отличием от бизнеса большого и новой идеологией малого бизнеса в современной экономике. В книге содержатся ответы на вопросы, возникающие перед каждым начинающим предпринимателем: от создания малого предприятия до тонкостей управления им. В издание включены дополнения по социальным взносам и конкурентным преимуществам малого бизнеса Ростовской области.



В книге представлен анализ влияния глобального кризиса на экономику региона на примере Южного федерального округа Российской Федерации. На основе детального анализа статистических данных дается характеристика предкризисного развития Юга России за 2004-2008 год, сильных и слабых сторон потенциала региона. Мониторинг статистических показателей за первую половину 2009 года показывает, как регион сохраняет свои преимущества в условиях кризиса.



В книге на основе анализа стратегических показателей Южного федерального округа раскрываются основные тенденции социально-экономического развития и дается оценка инвестиционной привлекательности рынков товаров и услуг ЮФО, обосновываются направления работы по активизации инвестиционной деятельности в регионе на базе опыта сотрудничества банка «Центр-инвест» с международными финансовыми организациями.





В 2015 году в столице Юга России городе Ростове-на-Дону состоялся первый в России Форум позитивной экономики, организаторами которого выступили банк «Центр-инвест» (Россия) и PlaNet Finance (Франция). В Ростов приехали 65 экспертов мирового уровня: политологи, общественники, политики, экономисты, бизнесмены, ученые. Результаты обсуждений и выводы экспертов о бизнес-модели и предпринимательстве, сельском хозяйстве и государственно-частном партнерстве, энергии и многом другом представлены в отчете о Форуме позитивной экономики.



В современной экономике многие успешные бизнес-проекты реализуются женщинами. Опыт банка «Центр-инвест» показывает, что женщины подходят к решению вопросов взвешенно и пользуются своей интуицией при оценке рисков. Бизнес-леди всегда надежны, организованы и ответственны. В издании представлены интервью с историями успеха клиенток банка.



Трансформации — это новая траектория экономического роста, требующая управления постоянными изменениями в условиях непрерывных кризисов на основе креативных социально ответственных решений в интересах нынешнего и будущих поколений. Издание рассказывает о бизнес-модели, которую использует банк «Центр-инвест» и которая успешно прошла испытания уже не одним кризисом.



Развитие предпринимательства в молодежной среде в последние 3-5 лет заметно ускорилось. В новых экономических условиях увеличилась потребность в формировании нового поколения предпринимателей, молодых, динамичных, современных людей, способных играть активную роль в бизнесе, экономике и в развитии общества. Участники программы «Молодежный бизнес России» банка «Центр-инвест» делятся своими вдохновляющими историями успеха.



«Центр-инвест» реализует на практике бизнес-модель устойчивого банкинга, направленного на внедрение новых знаний и новых технологий в интересах будущих поколений. Социально-образовательные проекты банка «Центр-инвест» нацелены на повышение значимости качественного образования в современном обществе, а также внедрение и развитие экономических знаний. Проекты охватывают всех участников образовательного и научного процессов — преподавателей, студентов, школьников и молодых специалистов.



В честь 25-летнего юбилея, банк «Центр-инвест» собрал участников своей экосистемы на форсайт-сессии. Акционеры, партнёры, клиенты банка, представители Правительства Ростовской области, бизнес-сообщества и научной сферы вместе изучили лучшую мировую практику и поделились результатами четверти века.



Научное издание

Доктор экономических наук, профессор

**Василий Васильевич Высоков**

## **Банки любят малый бизнес**

Верстка и макетирование: Наталья Ляпина

Редактор: Наталья Алябьева

Корректоры: Тамара Туркеева, Ирина Качура

Обложка: изображение с сайта <https://www.freepik.com>

Изд. № 120/3218. Подписано в печать 03.08.2018.

Тираж 5000 экз. Заказ № ????.

344002, г. Ростов-на-Дону, Б. Садовая, 69, РГЭУ (РИНХ), к. 152

Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ).

**16+**



## **6 трлн рублей кредитов**

выдали в 2017 году российские банки российскому малому бизнесу. В информационном пространстве доминирует другая цифра: в рамках Программы 6,5% малый бизнес получил льготные кредиты. Сумма этих кредитов в 2017 году составила 86,7 млрд рублей (1,4% от суммы кредитов, выданных банками). Почти 2/3 этих гарантий получили государственные банки, у которых средний размер гарантий был вдвое больше чем по другим участникам программы.

**В 1,7 раза** потенциальный дополнительный спрос на кредиты российского малого бизнеса для достижения уровня развитых стран в больше существующего предложения<sup>1</sup>.

В книге приведена нормализованная информации о взаимодействии российских банков и малого бизнеса, совместно решаемых реальных проблемах и предложения по реализации Указа Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>2</sup>.

1. <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/Data%20Sites%20downloads/MSME%20Report.pdf>

2. <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>