



Nera Bank

Умный. Технологичный. Криптовалютный.

www.nerabank.com

info@nerabank.com

Содержание

Раздел 1. NeraBank	3
1.1. Nera Bank. Введение	3
1.2. Что такое Nera Bank	4
1.3. Анализ рынка	6
1.4. Перспективы и технологии NERA BANK	11
1.5. Этапы реализации проекта	14
1.6. Nera Bank. В заключение	17
Раздел 2. Резюме	21
Раздел 3. Миссия NERA BANK, цели, задачи, социальная ответственность	24
Раздел 4. Анализ внешней среды реализации проекта	26
4.1 Анализ внешней среды и трендов, характерных для расчетно-кассовых услуг и услуг цифрового банкинга, оказываемых юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям	41
4.2 Основные тенденции российского рынка долгового краудфандинга	46
4.3 Анализ трендов и ситуации на рынке обмена криптовалюты	49
Раздел 5. Организационный план	54
5.1 Организация сетевой структуры проекта	55
Раздел 6. Маркетинговый план	59
6.1 Детализация маркетингового плана	61
Раздел 7. Производственный план (план по расходам)	77
Раздел 8. Финансовый план	83
Раздел 9. Риски	90
Раздел 10. Команда	93
Заключение	98
Приложения	99



Nera Bank. Введение

В мире ежедневно растет спрос на возможность мобильного, простого использования криптовалют. И данный общемировой тренд будет только возрастать по мере освещения преимуществ криптовалют в СМИ.

Для инвестиционных банков, в условиях постоянной гонки за повышением прибыльности, такие инновации, как блокчейн, могут стать спасательным кругом в дальнейшей борьбе за эффективность. Уже сейчас появились запросы от организаций на кредитование криптовалют, на внедрение во внутренние процессы более гибких и быстрых структур. Мы понимаем, что внедрение технологии блокчейн заменит многочисленные и последовательные модели согласования данных и предложит более эффективный подход к транзакциям и конвертации. Именно в этом направлении и работает команда Nera Bank.

Nera Bank — это мобильный крипто-банк на основе технологии распределенных реестров, который упростит расчеты и операции с помощью криптовалют.

Аналитики со всего мира постоянно предоставляют положительные оценки росту эффективности, экономии миллиардов долларов и снижению рисков в сфере интернет-технологий, ставших следствием их применения. По подсчетам McLagan (аналитики рынков капитала мирового уровня), инвестиционные банки тратят около 2/3 своих IT-бюджетов на поддержку старой инфраструктуры, каждый год вкладывая дополнительные миллиарды долларов в проекты по сокращению расходов. Но мы считаем, что в долгосрочной перспективе, это нерабочая и неэффективная модель, т.е. требует кардинальных изменений. Мы уверены в том, что создание полностью новых платформ, алгоритмов и структур ускорит эти изменения.

Поэтому наша долгосрочная миссия заключается в том, чтобы изменить взгляд на процессы в банковском секторе и интегрировать криптовалюты в банковский сектор максимально безболезненно, но эффективно. Мы хотим сделать использование криптовалют удобным инструментом работы, как для частного пользователя, так и для большой современной компании.

Что такое Nera Bank

NERA BANK представляет собой новый, современный вид интернет-банкинга, который является комплексом программного и аппаратного обеспечения, решающий для конечного пользователя ряд повседневных задач.

Цель NERA BANK – создание современного и прозрачного дистанционного инструмента эквайринга, который позволит юридическим и физическим лицам проводить любые банковские операции с фиатными и цифровыми валютами, обеспечит надежное и безопасное хранение активов, предоставит широкий спектр рабочих и доходных инструментов.

Программное и аппаратное обеспечение клиентов будет построено на технологии блокчейн, и включит в себя: мобильное приложение со встроенным обменником, современным финансовым консультантом (Искусственный интеллект), ПО с международными дебетовыми картами, процессинговый центр для расчетно-кассового обслуживания физических и юридических лиц, а также аппаратно-программная платежная платформа IoT.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА: ИДЕЯ И ТЕХНОЛОГИЯ

Проект NERA BANK предполагает разработку трех основных технологий:

1. *Интернет вещей*
2. *Искусственный интеллект (ИИ).*
3. *Блокчейн*

Несомненной «фишкой» данного проекта является разработка и внедрение специализированного ПО для различных повседневных и привычных вещей, которые заменят стандартные процессы оплаты при карточных расчетах. Например – автомобильные заправки самообслуживания. Каждый современный автомобиль имеет бортовой компьютер, который управляет множеством процессов. Внедрение специального ПО для Вашего автомобиля позволит исключить стадию технологических операций, совершаемых человеком – ПО будет иметь привязку к Вашему банковскому счету, и посредством прямого подключения к терминалу оплаты самостоятельно производить расчетные операции. Разработка такого ПО ориентирована на производителей и дилеров автотранспортных средств, а также на иные товары, оборудованные собственными операционными системами.

Одной из прогнозируемых технологий было создание ИИ, который бы упростил жизнь человека. NERA BANK предполагает разработку такого ИИ в составе экосистемы банка, который бы прогнозировал вероятность наступления события на основании предыдущих покупок. Грубо говоря, ИИ от NERA BANK – это не только финансовый инструмент, но и личный консультант-органайзер, который будет знать, когда Вам пора заправиться, провести ТО купленного автомобиля, проанализировать ежемесячный продуктовый набор и спланировать процесс покупки. Кроме того, ИИ подскажет, как и когда лучше открывать накопительные счета с высокими процентными ставками и многое другое.

В мобильном приложении будет реализована технология блокчейн, которая позволит расширить круг операций с денежными средствами.

ПРОБЛЕМА РЫНКА И РЕШЕНИЕ

Современная кредитно-денежная система не гарантирует достоверности банковской информации о юридических и физических лицах. Бюро кредитных историй не всегда своевременно обновляет информацию о заемщиках, может ее изменять и хранить в течение 10 лет. Технология блокчейн предполагает полную запись и хранение в зашифрованном виде всей финан-

1.2

совой информации, которую невозможно изменить или подделать. Это является своего рода цифровым финансовым паспортом лица, который помогает оценить его платежеспособность: кредиты, просрочки, своевременность и регулярность платежей, и прочие отношения с деньгами. Эта технология в NERA BANK увеличит доходность активов: у пользователей системы будет два варианта управления накоплениями. Первый – стандартный депозитарий. Второй – микрокредитование надежных и проверенных пользователей системы, которое можно предоставить путем заключения трехстороннего соглашения с участием банка. Повышенный процент доходов и надежность сохранности средств обеспечивается страховым фондом компании, что обязательно прописывается в условиях договора.

Отдельное место в системе NERA BANK занимает обслуживание юридических лиц. Специальные условия обслуживания и предложения для компаний. Кроме стандартных банковских продуктов, предоставляемых любому юридическому лицу, будет реализован внутренний рейтинг, оценивающий юридическое лицо как контрагента с точки зрения благонадежности, платежеспособности и перспективности для сотрудничества. Вся информация также будет записана в блокчейн. Это поможет достигнуть максимальной прозрачности любого бизнеса.

Одной из актуальных проблем современного рынка фиатных и цифровых валют является отсутствие надежного механизма эквайринга и крипто-эквайринга, что заставляет пользователей использовать десятки разноплановых инструментов: различные мультивалютные кошельки, биржи, обменные пункты. Недостатком таких инструментов является необходимость совершить ряд сложных операций, для того, чтобы ввести/вывести валюту, усложненные механизмы конвертации валют, долгий срок подтверждения на разных сервисах и большие комиссии, в результате которых в процессе обмена пользователь теряет до 10–20% денежных средств.

Мобильное приложение NERA BANK позволит объединить аккаунты разных финансовых инструментов и предоставит возможность открытия и использования любых счетов в любых поддерживаемых валютах, а встроенный обменник реализует возможность выгодного обмена валют по самым высоким курсам с мгновенными транзакциями. Мультивалютная дебетовая карта позволит не только расплачиваться в любой торговой точке любой страны мира, но и обналичить средства с карты у любого партнера системы при условии, что на кассе торговой точки имеется необходимая сумма. Для этого будет формироваться широкая партнерская сеть из уже действующих участников рынка, которые одновременно будут инструментами эквайринга.

NERA BANK – это прозрачная и честная система, которая будет приносить выгоду пользователям: лучшие условия обслуживания по самым низким процентам, высокие дивиденды и современные технологии с круглосуточной мультиязычной поддержкой, которые улучшат жизнь каждого.



Анализ рынка

АНАЛИЗ РЫНКА БАНКОВ И БАНКОВ С КРИПТОВАЛЮТОЙ

Современный рынок криптовалют динамично развивается и является прекрасной нишей для долгосрочного и краткосрочного инвестирования. Рост популярности криптовалют в 2016–2018 гг все чаще выводит на рынок новых игроков, которые различными способами стремятся упростить механизмы управления цифровыми валютами, однако основная проблема заключается в том, что большинство людей плохо понимает, что такое — цифровые валюты, как они могут использоваться и для чего они нужны.

Масштабные статистические исследования рынка криптовалют, которые проводились нашей командой с февраля по май 2018, позволили выявить не только тенденции развития рынка цифровых валют, но и ряд проблем, решение которых лежит в необходимости создания новых и современных инструментов крипто-эквайринга, которые были бы удобны и понятны абсолютно всем гражданам.

ИНВЕСТИЦИИ В КРИПТОВАЛЮТУ: СТАТИСТИКА ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2018

Пик прироста аудитории пользователей цифровых валют пришелся на 2016–2018 гг, тогда как 12% от всех опрошенных начали заниматься инвестиционной деятельностью в момент появления крипты в 2008 году. Поэтому отношение к цифровой валюте в целом распределилось следующим образом:

- 16% из числа всех опрошенных считают криптовалюту основным источником дохода;
- Еще для 12% инвесторов вложения в цифровые деньги пополняют бюджет за счет дивидендов на 40–60%;
- Для 17% криптовалюта помогает получить дополнительный доход в виде 30% от месячного бюджета;
- 26% опрошенных считают доходы от инвестиций незначительными;
- Среди оставшихся 29% — опрошенные 28% респондентов проявляют к цифровым деньгам интерес, а 1% относится с долей скептицизма и недоверия.

Из всего количества респондентов, около 8% вообще не пользуется и не владеет ни одним из видов цифровых денег.

Для сравнения. Британские исследования показали, что у 5% из двух тысяч опрошенных, имеются активы в цифровых валютах. Еще 28% планируют в ближайшее время приобрести криптовалюту. 24% опрошенных сожалеют о том, что не приобрели активы в крипте ранее.

КРИПТОВАЛЮНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Если рассматривать 92% респондентов, имеющих активы в цифровой валюте — то место в инвестиционном портфеле у пользователей занимают следующие валюты в различном соотношении:

- У 55% респондентов в числе активов имеется BTC;
- У 45% опрошенных есть Эфир;
- 22% делают ставку на Ripple;
- В 13% случаев часть средств инвестируют в лайткоины;
- 12% из числа опрошенных, разместили часть своих активов в ADA;
- В Bitcoin кэш, Dashcoin и Dogecoin вкладывается 11% опрошенной аудитории;
- В остальных случаях, от 7 до 8% вкладчиков держат незначительные сбережения в ETC, NEO, XEM, XMR и прочей «цифре».

1.3

ТОКЕНЫ ICO-ПРОЕКТОВ В ПОРТФЕЛЕ

Последние исследования показали, что у 40% опрошенных, одной из составляющих инвестиционного портфеля являются токены разных ICO-проектов. Прежде всего, это высокий показатель того, что люди заинтересованы в перспективных инвестиционных проектах.

Основная масса сообщества крипто инвесторов состоит из молодежи: 44% людей в возрасте от 23 до 35. 26% составляют люди от 18 до 22, а еще 12% приходится на пользователей, которые не достигли 18 лет. Оставшиеся 18 процентов — это люди 36+, причем старше 50 лет из них — только 2 процента от общего количества, от 100 тыс. опрошенных — примерно 2 тысячи человек.

Для сравнения — среди 430 тысяч интервьюируемых в США, 51% предпочитает цифровые валюты традиционным фиатным и золоту: банковская система не вызывает у граждан США доверия.

ПРОБЛЕМЫ КРИПТОВАЛЮТНОГО РЫНКА

Рядовые пользователи также отметили ряд проблем, связанных непосредственно с оборотом цифровых валют.

Криптовалютный портфель не приносит прибыли

Порядка 26% опрошенных считают криптовалюту малоприбыльной и мало доходной, предпочитая хранить активы для сбережения накоплений. 28% проявили интерес к цифровым деньгам, планируя инвестировать в цифровые деньги, однако не уверены, что это способно принести хотя бы минимальный доход. 34% так или иначе получили небольшие или средние по величине дивиденды, и только 12% отметили высокий уровень доходности.

Такое распределение голосов связано, прежде всего, с нехваткой знаний о работе бирж в целом, отсутствием понимания механизмов роста, большим выбором криптовалют (всего их около тысячи видов). Рядовые пользователи не являются экспертами в области цифровых денег, не обладают аналитическими навыками и предпочитают формировать криптопортфель исходя из популярности той или иной цифровой валюты на биржах. Кроме того, чаще всего инвестиции делаются в один или два вида цифровых денег, тогда как разбивка активов на несколько частей могла бы минимизировать риски.

СЛОЖНЫЙ МЕХАНИЗМ КОНВЕРТАЦИИ КРИПТОВАЛЮТЫ

На сегодняшний день нет полноценного отработанного простого механизма конвертации криптовалюты в фиатные деньги. Существуют обменники, которые использует 38,61% опрошенных; и биржи, которыми пользуется 43,56% респондентов. Остальные 17,82% не являются держателями цифровой валюты, являются долгосрочными инвесторами, пользуются альтернативными методами или просто не умеют пользоваться данными инструментами.

Основная причина такого распределения голосов — низкий уровень доверия к тому или иному способу конвертации, значительная сумма комиссии за обмен, долгое время проведения транзакции, элементарная нехватка знаний и связанный с этим риск нарваться на мошеннический сервис.

ВЫСОКАЯ КОМИССИЯ ПРИ ВЫВОДЕ ЦИФРОВЫХ ДЕНЕГ В ФИАТ

Среди всех участников опроса 5% отметили комиссии за вывод в диапазоне от 10 до 15%. 14% опрошенных платят за конвертацию и вывод цифровых денег в фиатную валюту от 5 до 10%. Средний уровень комиссии — от 2 до 5% — отметили 26% из опрошенных. Минимальный 1% за обналичивание цифровой валюты платят всего 15%.

В оставшихся 40% случаев можно отметить, что люди целенаправленно вкладывают денежные средства в крипту, не планируя в ближайшее время вывести средства. Это говорит, прежде всего,



1.3

о том, что в среде инвесторов имеется высокий уровень доверия к инвестициям в цифру — люди планируют если не преумножить вклады, то хотя бы защититься от инфляции.

ДОЛГОЕ ВРЕМЯ ТРАНЗАКЦИЙ

Совершенствование инструментов конвертации на первое полугодие позволило собрать такую статистику:

- Время ожидания вывода средств от 1 до 15 минут у 25% пользователей;
- От 15 минут до одного часа ожидают еще 25%;
- От одного до трех часов — у 5%;
- И порядка 7% ожидают свыше суток для того, чтобы начать пользоваться фиатными деньгами.

Проблема с конвертацией и выводом — налицо. Кроме того, не стоит забывать о том, что иногда технические сбои на сервисах обмена значительно превышают допустимое ожидание, да и поиск надежного обменника по выгодному курсу конвертации иногда может занять значительное время.

НЕДОСТАТОК ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ РАСЧЕТОВ ЦИФРОВЫМИ ВАЛЮТАМИ

Как уже было озвучено ранее, основных механизмов конвертации два: обменники и биржи. У каждого инструмента имеются как достоинства, так и недостатки.

Достоинства обменников:

- Малые суммы обмениваются быстро;
- Долгосрочное хранение денег;
- Пополнение кошелька;

Недостатки обменников:

- Не успевает реагировать на изменение курса;
- Меньше вариантов вывода средств;
- Комиссия выше;
- Маленький резерв валют;
- Необходима регистрация;
- Срок ожидания конвертации долгий;
- Работает с перерывами;

Достоинства биржи:

- Более надежны при операциях с крупными суммами;
- Более выгодный курс;
- Больше вариантов вывода;
- Комиссия ниже;
- Значительные резервы для конвертации;
- Разовая быстрая верификация;
- Круглосуточная работа.

Недостатки биржи:

- Актуально хранение небольших сумм.

О том, что рассчитываться за товары и услуги криптовалютами можно без перевода в фиатные деньги, знает практически каждый, и 92% опрошенных хотели бы это делать. Однако с расчетами за товары и услуги криптовалютой сталкивались только 26% от общего числа участников опроса.

Такой метод расчета 39% респондентов назвали рискованным. 22% пожаловались на отсутствие способов и мест, где можно рассчитаться подобным образом. 15% заявили, что нет гарантий подлинности сервисов расчетов. И 17% просто не понимают, как использовать крипту, в качестве платежного инструмента.



1.3

Тем не менее, люди хотели бы оплачивать криптовалютой следующие товары и услуги:

- Электроника и гаджеты – 77%;
- Работа фрилансеров – 68%;
- Траты на путешествия – 66%;
- Крупная бытовая техника – 65%;
- Недвижимое имущество – 62%;
- Покупка транспорта – 59%;
- Мелкая бытовая техника – 56%;
- Финансовые и юридические услуги – 55%;
- Услуги репетиторов и обучение – 49%;
- Повседневные бытовые услуги (парикмахерские, ремонт обуви и т.д.) – 49%;

Около 45% готовы тратить цифровые деньги на медицину, покупку продуктов, бытовую химию, покупку игрушек, развлечения.

Таким образом, спрос значительно превышает предложение: люди хотят и могут вести расчеты с цифровой валютой, однако прием таких платежей не распространен и не организован в должном объеме.

БАНКИ И БАНКИ С КРИПТОВАЛЮТОЙ

Рост интереса к технологии блокчейн отмечен не только среди частных лиц, но и в среде коммерческих и государственных структур. Так, с ростом спроса и увеличением количества рядовых пользователей, увеличилась ценность технологии для бизнеса: блокчейн существенно расширяет возможности организаций.

Правительства разных стран всесторонне изучают данные технологии, вкладывают в их развитие и делают шаги для легализации цифровых валют, как платежного инструмента. Крупные корпорации, банки, страховые компании и другие финансовые учреждения по всему миру, уже сегодня пытаются создавать блокчейн-решения: широкое использование криптовалюты привело к тому, что монополия в области регулирования финансовых потоков подорвана, и кредитные учреждения пытаются вернуть себе статус монополиста.

Ведущие мировые банки объединились в консорциум, деятельность которого направлена на разработку технологии финансового блокчейна.

ШВЕЙЦАРСКИЕ БАНКИ

Банки Швейцарии одними из первых обратились к технологиям блокчейн и преимуществам, которые эта технология в перспективе может принести банку. Так UBS уже использует блокчейн и биткоин для проведения операций в отношении некоторых инвесторов. Совместно с банком Германии Deutsche Bank, предусмотрена разработка платформы для работы с фондовыми рынками.

Еще один крупный банк Швейцарии Credit Suisse оказывает консультации клиентов по вопросу использования блокчейн: годовой бюджет на развитие направления составляет 3 млрд. долларов.

БРИТАНСКИЕ БАНКИ

Британские банки Standard Chartered и Barclays считают блокчейн перспективным нововведением, способным обеспечить прозрачное и экономичное ведение бизнес-процессов. Оба банка сотрудничают с тремя ведущими мировыми компаниями-экспертами в области финансово-технологических инноваций.

1.3

РОССИЙСКИЕ БАНКИ

Для кредитно-финансовых учреждений России блокчейн ассоциируется с прозрачным сейфом, из которого ничего нельзя украсть. Первые транзакции по технологии блокчейн были выполнены ещё в 2016 году. Сегодня в разработке российской блокчейн-платформы участвуют крупнейшие банки: Альфа-Банк, Банк «Открытие», Тинькофф Банк, Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, НСП «МИР», Банк АК БАРС, РНКО Платежный центр, Райффайзенбанк, БинБанк, СКБ-Банк, Совкомбанк, Промсвязьбанк, ПАО «МТС», «МБ Инновации», Ростелеком, Внешэкономбанк (ВЭБ), и Qiwi при поддержке ЦБ РФ.

БАНКИ США

Находясь в ТОП-10, Citi Bank выпустил и тестирует собственную криптовалюту – Citicoin. Работа банка ведется в трех направлениях, основанных на блокчейн. Назначение технологий – повышение безопасности и снижение рисков международных переводов.

Goldman Sachs – лидер по инвестициям в инновации. Более 50 млн. долларов вложено в технологии блокчейн, которые, по заверению банка, являются приоритетными в его развитии, и направлены на глобальные изменения в мировых финансовых рынках.

Другой банк США – J. P. Morgan, активно вкладывается в стартапы, связанные с криптовалютами.

Банк BNY Mellon использует блокчейн во внутренних межбанковских операциях.

ФРАНЦУЗСКИЕ БАНКИ

Лидер среди французских банков BNP Paribas использует биткойны, как часть собственных валютных активов, параллельно акцентируя внимание на всех возможностях блокчейн и способах ее внедрения. Société Générale также заинтересован в изучении механизмов криптовалютных рынков.

ПЕРСПЕКТИВЫ БЛОКЧЕЙН

1. *Создание новых бизнес-моделей.*
2. *Ускорение и удешевление транзакции.*
3. *Снижение банковских рисков (задержка оплаты, обманы поставщиков, зависание денег)*
4. *Упрощение документооборота.*
5. *Внедрение ИИ для повышения эффективности экономики.*

Международная организация по стандартизации ИСО (ISO) занимается выработкой единых международных стандартов блокчейн-технологий и усиление SWIFT ISO 20222. Членами данной организации являются 163 мировых государства.

ГДЕ УЖЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ОПЛАТА КРИПТОВАЛЮТАМИ?

В Швейцарии цифровыми деньгами можно оплачивать государственные и коммунальные услуги. В Эстонии можно потратить крипту на здравоохранение и муниципальные сервисы. Дания и Швеция разрабатывают механизмы полной ликвидации фиатных денег с переходом на цифровые валюты. В Южной Корее существует сеть магазинов, где можно произвести оплату биткойнами. В Нидерландах оплата принимается повсеместно. Финляндия имеет порядка 10 банкоматов для выдачи криптовалюты в эквиваленте фиатных денег. Кстати, первая машина, была куплена за биткойны. В России в рамках ЧМ-2018 ряд московских и питерских заведений также принимали оплату криптовалютой: сети ресторанов, отели, гостиницы и развлекательные центры, сувенирные лавки и прочие интересные для туристов места. Оплату принимают и в Сочи, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Калининграде и Нижнем Новгороде.

Перспективы и продукты NERA BANK

ПЕРСПЕКТИВЫ NERA BANK

Актуальный и динамично развивающийся рынок криптовалют требует современных и перспективных решений для рядовых граждан и для юридических лиц. Появление на рынке такого игрока, как Nera Bank, способно решить большинство проблем и задач криптовалютного рынка России:

- Увеличить доходность цифровых активов;
- Максимально упростить способы конвертации цифровых валют в любые другие валюты;
- Обеспечить мгновенные транзакции;
- Минимизировать комиссионные сборы участников системы;
- Обеспечить полный набор банковских инструментов и весь спектр банковских операций;
- Создать прозрачный инструментарий эквайринга;
- Обеспечить надежное и безопасное хранение активов;
- Обеспечить рядовых пользователей личным финансовым консультантом в области управления денежными средствами и криптовалютами активами;
- Обеспечить способы и возможность внедрения безналичных расчетов для повсеместного использования.

Обеспечить выполнение решения всех поставленных задач должны технологии блокчейн, мобильное приложение со встроенным обменником, разработка и внедрение программного обеспечения IoT с искусственным интеллектом.

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТА NERA BANK

1. *Мобильное приложение позволит полностью исключить необходимость содержания и посещения банковских отделений: все операции будут реализованы посредством технологичной блокчейн, обеспечивая прозрачность и открытость, хранение абсолютно всех подробностей о совершенных сделках и транзакциях. Мобильное приложение будет включать ИИ, который позволит эффективно планировать траты, совершать выгодные покупки, открывать депозиты, осуществлять управление финансами и повышать доходность активов.*

Мобильное приложение позволит отслеживать курсы, а встроенный обменник — выгодно конвертировать любые цифровые валюты в фиатные и в обратном порядке. Дополнением к приложению станет дебетовая карта банка, которой можно будет рассчитаться в любой точке мира.

Для дополнительной доходности планируется реализация стандартного депозитария или P2P кредитования при минимальном участии системы: NERA BANK поможет найти надежного заемщика на выгодных условиях с минимальным уровнем риска. При возникновении обстоятельств непреодолимой силы или рисков невозврата, собственный страховой счет сможет легко покрыть Ваши убытки, если они вдруг возникнут.

2. *Широкая партнерская сеть NERA BANK позволит любому пользователю системы не думать о том, где найти ближайший банкомат или отделение для снятия наличных: в кассе любого партнера можно будет обналичить средства без комиссии в валюте той страны, где Вы находитесь на текущий момент.*
3. *Мультиязычный чат бесплатной круглосуточной технической поддержки 24/7 поможет разрешить любой вопрос без томительного ожидания, бесплатная консультация специалистов будет оказана оперативно.*



1.4

ТЕХНОЛОГИИ NERA BANK

- 4. Blockchain.** Масштабируемая платформа, которая направлена на пользователей всего мира. Технология позволит собирать и хранить достоверную банковскую информацию о юридических и физических лицах, которую невозможно будет изменить или подделать. Такая возможность будет актуальна как для юридических, так и для физических лиц. Первым позволит оценить платежеспособность и надежность контрагентов, перспективы сотрудничества, а вторым – потенциальных заемщиков и оценить возможность возникновения риска невозврата вложенных средств.
- 5. BigData.** Позволит обрабатывать огромные объемы несистематизированных данных с целью получения конкретных и полезных данных для каждого отдельного пользователя сервиса.

Программное обеспечение позволит анализировать поисковые запросы, расходы, покупки и прочую информацию, подсказывая пользователю, например, где выгоднее купить тот или иной гаджет, а при нехватке собственных средств – открыть депозит или получить кредитные средства под выгодный низкий процент в пределах NERA BANK. Или поможет спланировать туристический маршрут, выбирая самые оптимальные предложения и учитывая интересы клиента, и множество других решений для каждого действия пользователя платформы.

- 6. IoT.** NERA BANK реализует революционную идею интернета вещей – создание глобальной сети устройств, оборудованных сенсорами, датчиками, камерами: терминалы и торговые точки, автомобили и бытовые приборы, системы освещения, умные дома, СКУД и многое другое. Реализация подобной системы позволит создать единую внутреннюю валюту для расчетов внутри системы.

Комплекс программных и аппаратных средств NERA BANK позволит создать надежный механизм эквайринга и криптоэквайринга, упростив для пользователей процедуру управления как фиатными, так и криптовалютными активами.

NERA BANK позволит объединить аккаунты разных финансовых инструментов и предоставит возможность открытия и использования любых счетов в любой доступной валюте. Мгновенные транзакции и обмен в собственном обменнике позволит выгодно конвертировать валюту по оптимальному курсу.

NERA BANK выпустит собственную криптовалюту по стандарту ERC20 на базе смарт-контрактов сети Ethereum. В 3 квартале 2018 планируется эмиссия токенов и закрытый пресейл проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокое доверие к любому ICO зависит от того, какая цель стоит перед разработчиками проекта. NERA BANK не гонится за липовой популярностью и известностью, предпочитая им максимальную прозрачность и честность в отношении к каждому участнику проекта, и продвигает аналогичную честность и открытость между участниками проекта.

Задачи проекта – обеспечить каждого человека удобными, недорогими и честными инструментами повседневных расчетов. Социальная полезность, перспективность технологий и инновационный подход к организации – основные преимущества, которые выбирают молодые криптоинвесторы, нацеленные не только на получение прибыли, но и на развитие криптоиндустрии и современных технологий в целом.



1.4

ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ NERA BANK

NERA BANK – это банк будущего! Один из первых банков в мире, где внедренный в приложение искусственный интеллект будет предугадывать любое желание человека. Личный помощник и финансовый консультант – ИИ поможет распланировать бюджет, сэкономить на крупных и мелких покупках, подскажет, как можно заставить работать и приносить прибыль даже небольшие суммы денег.

Технологии блокчейн, реализованные NERA BANK, изменят систему кредитования: прозрачная система оценки заемщиков, полная и достоверная кредитная история людей и организаций сделает бизнес чистым, эффективным, безопасным – любые риски сотрудничества будут сведены к минимуму.

Внедрение IoT поможет не только обеспечить эффективность и простоту управления финансами, но и позволит сэкономить драгоценное время каждого участника системы.



Этапы реализации проекта

ЧТО СДЕЛАНО В 2017–2018

Команда NERA BANK понимает, насколько для потенциального инвестора важна надежность проекта. Еще на стадии подготовки к официальному запуску лучшие специалисты в области IT-технологий, банковского дела и финансов, юриспруденции и международного права уже занимаются разработкой ключевых продуктов банка. В отличие от большинства ICO-проектов, NERA BANK выйдет на рынок с уже разработанным продуктом, который по мере реализации этапов проекта будет постепенно дополняться, расширяться и вводиться в эксплуатацию. Эта мера направлена на минимизацию рисков инвесторов: люди должны видеть, что наш проект не просто призван собрать деньги на долгосрочную перспективу, а является действующим и работающим продуктом для людей и организаций, начать использовать который можно немедленно.

Расскажем подробно о том, что уже сделано командой NERA BANK.

ИЮНЬ 2017 – старт работы над проектом. Изучение запросов рынка, разработка идеи проекта, которая была бы полезна клиентам и решала бы основные проблемы рядовых пользователей.

ДЕКАБРЬ 2017 – начало разработки банковского ПО. В отличие от стандартной процедуры большинства проектов ICO, которые стремятся заработать на токене, команда NERA BANK решила не тратить огромные средства на маркетинг, а вложить их в разработку конечного продукта, который имеет реальную ценность.

АПРЕЛЬ 2018 – начало подготовки к ICO. На этом этапе окончательно сформировалась рабочая команда NERA BANK и оформилась идея объединения трех инновационных технологий: Блокчейн, Big Data, IoT.

ОКТАБРЬ 2018 – команда NERA BANK подала документы на регистрацию в качестве юридического лица на территории Эстонии. В первую очередь, это связано с легализацией криптовалюты на территории страны.

ПОШАГОВАЯ СТРАТЕГИЯ 2018–2022

АВГУСТ 2018 – запуск закрытого пресейла для избранных инвесторов. Команда NERA BANK анонсирует проект, его возможности и фишки. Купить токен NERA на старте проекта можно будет со скидкой 82,5% за \$0,035 + 20% бонусом.

1–31 АВГУСТА 2018 – планируется запуск личного кабинета инвестора – он обеспечит прозрачность перевода средств и поступления криптовалюты, автономную работу, автоматические настройки бонусных начислений и прочие функции.

1–30 СЕНТЯБРЯ 2018 – PRE ISO 1. Будет организован сбор средств на проведение следующего этапа, запуск рекламной кампании, финансирование разработки банковского ПО и оплату работы наемных специалистов, которые позволят привлечь к проекту большое число рядовых пользователей. Купить токен NERA можно будет со скидкой 82,5% за \$0,035. Hard Cap \$350 000.

4 ОКТАБРЯ – 9 НОЯБРЯ 2018 – PRE ISO 2 Сбор средств в основной массе будет направлен на лицензирование банковской деятельности, работой с банком эмитентом. Так же на про-

1.5

должение разработки банковского ПО. Купить токен NERA можно будет со скидкой 77% за \$0,05. Hard Cap \$750 000.

12 НОЯБРЯ 2018–31 ЯНВАРЯ 2019 – PRE ICO 3. Организация сбора средств, часть из которых будет потрачена на обеспечение юридической поддержки и запуска офиса ДБО, маркетинг и сопутствующие траты для вывода проекта на рынок. Оставшиеся средства будут потрачены на продолжение разработки банковского ПО. Так же в этот период будет открыт предзаказ банковских карт NERA BANK. Стоимость токена NERA \$0,06, скидка 70%. Hard Cap \$3750 000.

Функционирование банка отличается от многих других предприятий, потому что капитал необходим не только для финансирования циклов разработки и запуска продукта, но и для юридических аспектов, для лицензирования в большом количестве юрисдикций, а также оборотного капитала банка, который будет обеспечивать работу разных направлений (кредитование, обеспечение депозитария и тд.) Именно по этому, начиная с PRE ISO 4, мы не устанавливаем лимитов по сборам. Средства пойдут на лицензирование и будут составлять оборотный портфель банка.

ФЕВРАЛЬ 2019 – запуск проекта и выход на рынок! Мы готовы выпустить MVP – Банковские мобильные приложения на IOS и Android, международная, мультивалютная банковская карта. Именно с Февраля 2019 будет осуществляться доставка банковских карт нашим клиентам.

4 ФЕВРАЛЯ – 31 МАРТА 2019 – PRE ICO 4. Сбор средств будет организован укрепление финансового портфеля банка – формирование капитала для кредитной платформы Nera Bank, также на разработку ПО для работы с криптовалютами в NERA BANK. Стоимость токена NERA \$0,083. Скидка 58,5%.

5 АПРЕЛЯ – 9 МАЯ 2019 – PRE ICO 5. Финансирование будет направлено на подготовку к основному этапу ICO. Дальнейшую разработку ПО банка, запуск криптовалютных счетов в мобильном приложении банка, наем оставшихся специалистов в офис ДБО. Стоимость токена NERA \$0,083. Скидка 38%.

15 МАЯ – 16 ИЮНЯ 2019 – ICO. Стоимость токена \$0,2. Сбор средств, будет организован на запуск разработки Искусственного Интеллекта, расширение офиса дистанционного банковского обслуживания, формирование фонда финансирования стартапов в сфере блокчейна и финтех. Окончательное укрепление оборотных средств банка.

МАЙ – ИЮНЬ 2019. Запуск криптовалютных счетов в банковское ПО, проверка корректности работы приложения. Получение банковских лицензий на деятельность в среднеазиатских странах.

3 КВАРТАЛ 2019 ГОДА – ЛИСТИНГ ТОКЕНА NERA НА БИРЖАХ.

На **3-4 КВАРТАЛ 2019** года запланирована выплата первых дивидендов на токены с прибыли криптовалютных обменов и обслуживания клиентов банка.

1-4 КВАРТАЛ 2020 года будет запущен банковский ИИ, система кредитования и начато полноценное обслуживание юридических лиц. Так же ожидается первое внедрение интернета вещей.



1.5

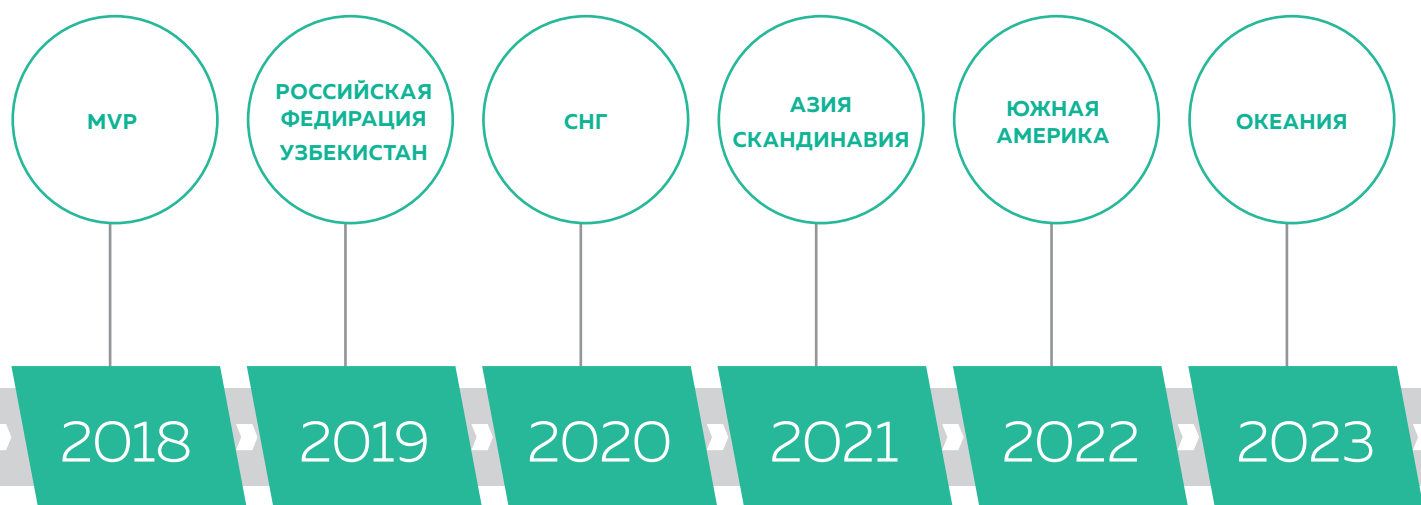


Рисунок 1.1 Дорожная карта по территории

Рисунок 1.2 Дорожная карта продукта



В заключение

Основные этапы сбора средств PRE ISO и ISO проекта имеют целью обеспечить юридическую законность и правовое обеспечение деятельности NERA BANK, постепенное масштабирование и плавный выход на новые пользовательские сегменты и географические рынки мира. Повышение и укрепление оборотного капитала банка позволит запускать большее количество продуктов для физических и юридических лиц, что неизбежно ведет к более высокой прибыли (большой оборот – большее количество продуктов банка – выше прибыль). К открытому тестированию продуктов банка могут быть допущены любые пользователи из числа добровольцев. NERA BANK предлагает быстрый, удобный в использовании и недорогой продукт, который, обладая высокими конкурентными преимуществами, будет приносить стабильный доход даже с небольших сумм и будет эффективным для каждого пользователя.

МЫ ЗНАЕМ СВОЕГО КЛИЕНТА

NERA BANK предлагает решение, которое поможет объединить в единое целое такие технологии, как Blockchain, Big Data и IoT. Как это будет работать для рядового пользователя и какие проблемы поможет решить?

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ И ИИ

Представьте себе, что Вам необходимо заправиться. Вся процедура отнимает массу времени: занять очередь, подъехать к колонке, вставить пистолет в бак, оплатить на кассе необходимую сумму, вернуться к авто и завершить манипуляции по заправке. Долго? Сложно? Проблематично?

А теперь представьте, что в бортовой компьютер Вашего авто встроен API банка. Вы подъезжаете, Ваше авто обслуживает заправщик, машина связывается с банком и сама оплачивает залитое количество бензина. Ваши действия сводятся к тому, что нужно просто подъехать, подождать пару минут и продолжить двигаться по своим делам. Невероятно? Да. Удобно? Еще бы! Возможно? С NERA BANK – ДА!

Еще один пример – это стиральная машина. Вы собираетесь запустить стирку, но стирального порошка – нет. Вы идёте в магазин, покупаете необходимый запас, и тут выясняется, что нет кондиционера для белья. Снова идете в магазин, покупаете, приходите и процедура повторяется.

А теперь представьте, что стиральная машина проанализировала количество ежемесячных стирок, расход моющих средств, и, связавшись с ИИ приложения, передала ему данные. На основе Ваших прошлых покупок, ИИ рассчитал, когда запас моющих средств подойдет к концу и включил порошок и кондиционер в список ежемесячных покупок, которые Вы совершите сами или просто подтвердите доставку перечня покупок курьерской службой.

Безусловно, больше не придется стоять в очередях в супермаркетах, мониторить цены в магазинах с целью сэкономить, тратить время и силы – ИИ возьмет на себя все заботы о Вашем будущем! Ежемесячная оплата коммунальных счетов и абонентской платы? Да. Покупки или список покупок? Да. Планирование визитов к врачу или отдыха? Безусловно! Миллион повседневных забот рядового пользователя будут систематизированы, упорядочены и пройдут с максимальным удобством для человека.

Кроме того ИИ сделает процесс покупок максимально удобным: взять выгодный кредит, если копить нет желания, оптимизировать затраты, начать получать прибыль за счет собственных



1.6

средств – всё это и даже немного больше возможно с NERA BANK. Наш финансовый консультант будет помогать вести Ваш бюджет. Он подскажет на чём сэкономить, где можно заработать, и сколько следует отложить в преддверии нового мирового, или личного финансового кризиса.

Уникальность консультанта в том, что он спланирует для вас бюджет на 1 день, 1 год и даже целую «пятилетку»! Это очень удобно. Например, вы решили купить автомобиль, а наш ассистент подскажет, когда стоит запланировать первый серьёзный ремонт и во сколько вам это обойдётся. Более того, он рассчитает, как и когда лучшего всего отложить на это деньги, чтобы счёт из автосервиса не стал для вас разорительной неожиданностью. И все это в автоматическом режиме!

Или давайте представим такую ситуацию. Вы выбираете новый телефон. В этот момент, наш финансовый помощник найдёт для вас самый выгодный способ покупки. Возможно, посоветует заказать прямо сейчас, если вы можете себе это позволить, или чуть подкопить, если вы готовы подождать некоторое время. В таком случае, ассистент откроет для вас накопительный счет и будет автоматически откладывать деньги по заранее составленному графику, и даже поможет получить доход на эти вложения. ИИ банка даже способен предостеречь Вас от спонтанных и необязательных покупок!

ЧАСТНЫЕ ЛИЦА И МЕХАНИЗМ ЭКВАЙРИНГА

Для активных пользователей криптовалют приложение от NERA BANK станет настоящей находкой: в одном аккаунте Вы сможете объединить большое количество профилей бирж и мгновенно конвертировать любые из представленных валют в фиат или цифровые деньги по самому выгодному курсу, минуя огромные комиссии. Мгновенные транзакции позволят также расплачиваться банковской картой, эмитированной к Вашему счету, в любой точке мира и любой валютой – фиатной или цифровой.

H2 – NERA BANK ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для юридических лиц NERA BANK предоставит удобный инструмент для работы: легальный оборот криптовалюты в процессе приема платежей или расчетов с поставщиками, хранение и приумножение активов, все виды банковских операций и расчетов с фискальными органами в криптовалюте и национальной валюте. Внедрение платежных инструментов NERA BANK позволит осуществлять все виды платежей в фиатных, электронных или цифровых деньгах для тех, кто принимает оплату за товары или услуги на сайте.

NERA BANK настроен реализовать органичную и эффективную экономическую экосистему, объединив как частных, так и юридических лиц. Сеть организаций, пользующихся NERA BANK, будет выполнять роль банкоматов, выдавая наличные деньги из кассы частным лицам и мгновенно получая данные суммы на расчетный счет. Для юридических лиц предусмотрена специальная программа за участие в данном проекте: обслуживание эквайринговых операций с нулевой или минимальной комиссией.

Блокчейн. Применение технологии – один из самых важных моментов проекта. Возможности блокчейн позволят реализовать ряд технических моментов:

- Мгновенное проведение транзакций. Часто бесконтактная оплата приводит к техническому овердрафту средств в банках из-за долгого подтверждения оплаты. Блокчейн исключает возникновение технических овердрафтов, перерасход лимита средств, возникновение санкций и штрафов от банка;
- Блокчейн удешевляет стоимость любых транзакций для конечного пользователя в десятки раз: исключение всех посредников позволяет выполнять внутренние переводы – бесплатно. Комиссии NERA BANK будут взиматься при конвертации валют или обналичивании средств по минимальной ставке: от 0 до 0,5% от суммы;



1.6

- Вся информация о любых финансовых операциях по каждому участнику системы будет записана в блокчейн: поступления и расходы, отношение к кредитным обязательствам (своевременность платежей и просрочки, объем финансовых задолженностей, досрочные погашения и аналогичные операции);
- Технология блокчейн позволит хранить только достоверную информацию: цифровое удостоверение личности невозможно изменить или подделать, это позволит исключить любое проявление мошенничества, недобросовестность контрагентов и сделать систему максимально прозрачной и открытой;
- Блокчейн позволит реализовать систему внутреннего кредитного рейтинга, который позволит оценивать физических и юридических лиц с точки зрения благонадежности, платежеспособности и перспективности для сотрудничества. Это дает широкие возможности для юридических лиц оценить потенциальных партнеров в бизнесе, для физических лиц – возможность оценить перспективность предоставления микрозайма. Функции NERA BANK здесь будут состоять в том, чтобы обеспечить максимальную безопасность любых финансовых операций.

Политика NERA BANK – это максимальная честность и открытость, ведь от этого зависит возможность взаимовыгодного сотрудничества для каждого участника системы.

НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

NERA BANK – это современный и перспективный проект, направленный на то, чтобы легализовать и максимально упростить для каждого пользователя управление финансовыми активами в фиатных и цифровых валютах, сделать все операции прозрачными и открытыми, и заставить приносить владельцу прибыль даже небольшие суммы свободных денег!

ОБЪЕМ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОКЕНОВ

NERA BANK эмитирует 2 млрд токенов по стандарту ERC20 на базе смарт-контрактов сети Ethereum. По мере продажи токенов будут формироваться портфели: 5% токенов NERA будут распределены между участниками команды и заморожены до 2022 года. Так же 5% токенов NERA закладываются в маркетинговый бюджет.

Пример: при продаже 10 000 000 токенов NERA на PRE ICO 1 – 500 000 токенов NERA выделяются команде с заморозкой до 2022 года и 500 000 токенов NERA выделяются на маркетинг и так до последнего этапа.

Все нераспроданные токены будут постепенно сожжены после проведения ICO в течении 2019 года.

Каждый держатель токенов будет иметь 30% от прибыли NERA BANK, распределение которой будет происходить следующим образом: в первый и второй год – ежеквартально. С 2021 года – в конце года. Начисление и выплата дивидендов будет происходить автоматически на расчетные счета в банке, которые будут открыты для каждого верифицированного пользователя. Оплата возможна как в фиате, так и в криптовалюте.

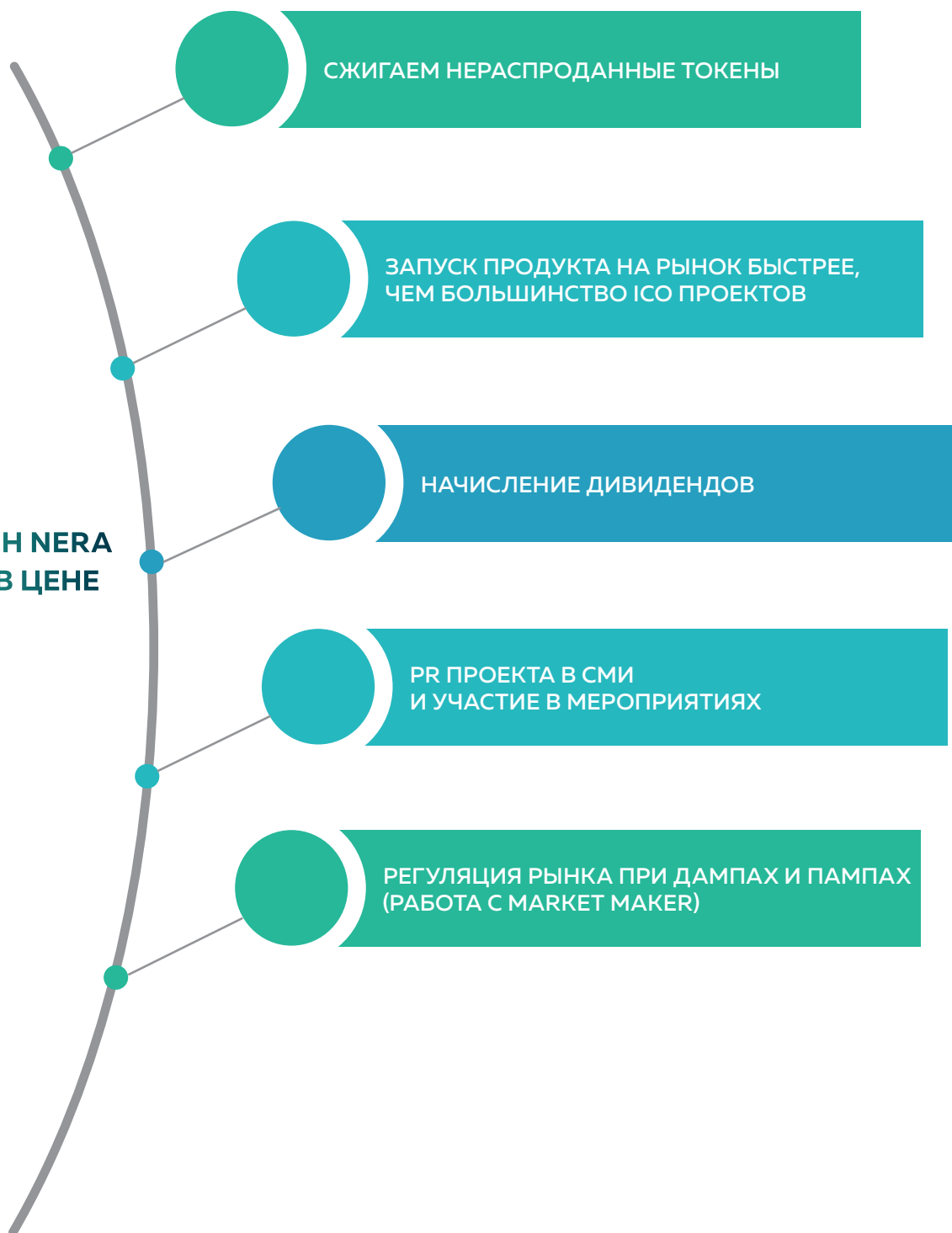
ЭТАПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И СТОИМОСТЬ ТОКЕНОВ НА ЭТАПАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Сбор средств будет происходить поэтапно. Команда NERA BANK уже ведет разработку продукта, поэтому каждый этап сбора средств направлен на внедрение готовых частей продукта для рядовых пользователей и юридическое сопровождение деятельности.



1.6

ПОЧЕМУ ТОКЕН NERA БУДЕТ РАСТИ В ЦЕНЕ



Резюме

Целью деятельности проекта NERA BANK является предоставление обществу (физическим лицам и компаниям) финансовых и банковских продуктов на базе перспективных финансовых технологий и технологии искусственного интеллекта.

Основные задачи проекта

- Создание сетевой структуры, реализующей технологичные финансовые и банковские сервисы для людей и компаний.
- Создание новых финансовых и банковских продуктов на основе технологий блокчейна и искусственного интеллекта.
- Создание новых посреднических финансовых продуктов, объединяющих субъектов с избытком капитала с субъектами, испытывающими дефицит капитала.
- Создание комплексных банковских продуктов, решающих не только финансовые потребности клиентов, но и потребности в области налогового администрирования, учета, финансового консалтинга
- С учетом заявленных целей и задач проекта было произведено выделение планируемых направлений ведения бизнеса:
- Комплексное банковское обслуживание физических лиц через дистанционные каналы
- Комплексное банковское обслуживание субъектов предпринимательства через дистанционные каналы
- Организация работы долговой краудфандинговой площадки
- Организация работы по обмену цифровых активов (криптовалют)

В таблице 2.1 представлен планируемый вариант организации сетевой структуры с учетом наличия центрального субъекта – компании NERA ГРУПП

Таблица 2.1 Планируемый вариант организации сетевой структуры

Участник проекта	Тип взаимодействия с NERA ГРУПП
Оператор электронного взаимодействия (процессинговый центр)	Коммерческое взаимодействие (договор об оказании услуг)
Агентская сеть	Коммерческое взаимодействие (договор об оказании услуг, договоры гражданско-правового характера)
Организатор долговой площадки	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Компания по криптовалютному обмену	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Кредитная организация (РНКО)	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Кредитная организация (банк)	Стратегическое кооперационное сотрудничество (ведение бизнеса под лицензией банка)

План по комиссионным доходам проекта представлен в таблице 2.2.

Финансовый план проекта представлен в таблице 2.3.



Таблица 2.2 Сценарный план достижения совокупного комиссионного дохода по проекту NERA BANK, руб

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	27 928 939	215 724 985	635 375 239	1 434 992 374
Наиболее вероятный сценарий	20 982 698	162 071 166	476 608 679	1 076 244 280
Пессимистический сценарий	13 982 481	108 012 232	317 717 620	717 496 187

Таблица 2.3 Сценарный финансовый план проекта NERA BANK, тыс. руб

Показатели	2019	2020	2021	2022
Чистый процентный доход				
Оптимистический сценарий	799,072	26 932,92	85 331,785	196 607,145
Наиболее вероятный сценарий	-167,573	19 466,412	63 237,704	146 683,473
Пессимистический сценарий	-1141,728	11 943,527	41 126,297	96 759,802
Чистый комиссионный доход				
Оптимистический сценарий	5 070,253	170 894,162	541 445,336	1 247 507,266
Наиболее вероятный сценарий	-1 063,278	123 517,84	401 254,464	930 732,699
Пессимистический сценарий	-7 244,469	75 783,801	260 953,658	613 958,133
Операционная прибыль до резервов				
Оптимистический сценарий	5 869,325	197 827,082	626 777,121	1 444 114,411
Наиболее вероятный сценарий	-1 230,851	142 984,252	464 492,168	1 077 416,172
Пессимистический сценарий	-8 386,197	87 727,328	302 079,955	710 717,935
Расходы на формирование резервов по возможным потерям				
Ожидаемое значение показателя	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Операционная прибыль после резервов				
Оптимистический сценарий	-24 130,675	167 827,082	596 777,121	1 414 114,411
Наиболее вероятный сценарий	-31 230,851	112 984,252	434 492,168	1 047 416,172
Пессимистический сценарий	-38 386,197	57 727,328	272 079,955	680 717,935
Операционные расходы				
Ожидаемое значение показателя	-186 250	-287 370	-426 967	-605 885
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Оптимистический сценарий	-210 380,675	-119 542,918	169 810,121	808 229,411
Наиболее вероятный сценарий	-217 480,851	-174 385,748	7 525,168	441 531,172
Пессимистический сценарий	-224 636,197	-229 642,672	-154 887,045	74 832,935

Таблица 2.3 Продолжение

Показатели	2019	2020	2021	2022
Налог на прибыль				
Оптимистический сценарий	-	-	33 962,0242	161 645,8822
Наиболее вероятный сценарий	-	-	1505,0336	88 306,2344
Пессимистический сценарий	-	-	-	14 966,587
Прибыль (убыток) после налогообложения				
Оптимистический сценарий	-210 380,675	-119 542,918	135 848,0968	646 583,5288
Наиболее вероятный сценарий	-217 480,851	-174 385,748	6 020,1344	353 224,9376
Пессимистический сценарий	-224 636,197	-229 642,672	-154 887,045	59 866,348

По оптимистическому сценарию потребность в капитале оценивается в размере 473,72 млн. рублей. По наиболее вероятному – 539, 25 млн. рублей, по пессимистическому – 762, 57 млн. рублей.

Покрытие потребности в капитале планируется осуществить за счет процедуры ICO (Initial coin offering) В рамках данной процедуры команда реализует, созданные на базе алгоритма ERC-20 токены проекта. Механизм размещения токенов среди токенодержателей включает три закрытых этапа торгов (IV квартал 2018 года) и три открытых этапа торгов (январь – май 2019). Целевой объем привлечения ресурсов в ходе размещения токенов составляет 762,57 млн. рублей (максимальная потребность в капитале, определенная с учетом условий пессимистического сценария).

Миссия NERA BANK, цели, задачи, социальная ответственность

МИССИЯ ПРОЕКТА: РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ ЧЕРЕЗ ДОСТИЖЕНИЕ ФИНАНСОВОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ НА ОСНОВЕ СИНТЕЗА ТЕХНОЛОГИЙ И ФИНАНСОВ.

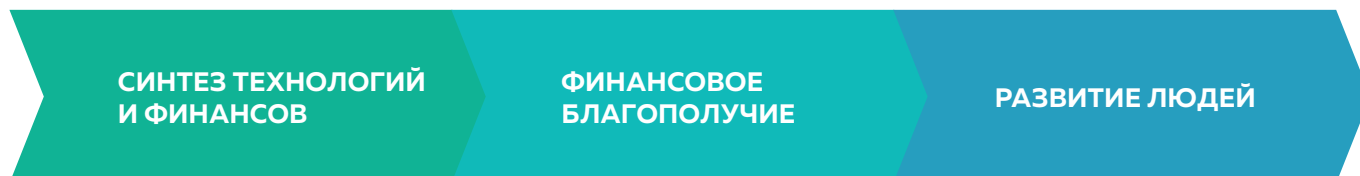


Рисунок 3.1. Миссия NERA BANK

NERA BANK – банк будущего!

Мы ставим цель создать уникальный, персональный, простой и в тоже время самый технологичный сервис среди всех банков.

Целью деятельности является предоставление обществу (физическим лицам и компаниям) финансовых и банковских продуктов на базе перспективных финансовых технологий и технологии искусственного интеллекта. Синтез технологий и финансов призван снизить издержки общества на формирование личного и корпоративного богатства. В результате, достигнув финансового благополучия, клиенты будут активно инвестировать ресурсы не в текущее потребление, а в человеческий капитал и в саморазвитие. На национальном и региональном уровне это предполагает разрыв порочного круга бедности и достижение положительной динамики экономического роста регионов и стран в среднесрочном и долгосрочном периоде.



Рисунок 3.2. Концепция идеологии развития NERA BANK в сфере цифровых финансовых и банковских услуг

Функционал ежедневного банкинга не является для проекта самоцелью. Он выступает базисом, на основе которого происходит становление цифрового банка, интегрированного в разнообразные финансовые платформы и маркетплейсы. Стратегическим ориентиром является достижения роли консультанта, гуру и помощника для клиентов в области приобретения финансового и потребительского опыта, а также в области финансовых взаимодействий с обществом (см. рисунок 3.2).

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- Создание сетевой структуры, реализующей технологичные финансовые и банковские сервисы для людей и компаний.
- Создание новых финансовых и банковских продуктов на основе технологий блокчейна и искусственного интеллекта.
- Создание новых посреднических финансовых продуктов, объединяющих субъектов с избытком капитала с субъектами, испытывающими дефицит капитала.
- Создание комплексных банковских продуктов, решающих не только финансовые потребности клиентов, но и потребности в области налогового администрирования, учета, финансового консалтинга.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОЕКТА БАЗИРУЕТСЯ НА СЛЕДУЮЩИХ ПРИНЦИПАХ:

1. *Главная ценность бизнеса компании — это человек и человеческий капитал.*
2. *Инвестиции в сотрудников — это инвестиции в стратегический конкурентный ресурс компании.*
3. *Качественная работа — это уважение к потребностям клиентов, стремление к формированию положительного опыта взаимодействия клиентов и компании.*
4. *Ответственное отношение к настоящему — залог будущих улучшений общества.*

Ответственное отношение к той социальной среде, в которой функционирует и планирует функционировать в будущем NERA BANK, помимо осуществления операционной деятельности с учетом указанных выше принципов предполагает осуществление благотворительности и заботу об экологии. В рамках реализации программы корпоративной социальной ответственности мы будем оказывать поддержку детским домам, заботиться об окружающей среде и проводить благотворительные мероприятия.

Анализ внешней среды реализации проекта

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ

На протяжении 8 лет в РФ наблюдается нелинейный рост показателя количества банковских счетов физических лиц, реализующих возможность дистанционного управления средствами через разные коммуникационные каналы. Нелинейный рост связан с тем, что данный рынок далек от своего насыщения.

Возможность достижения на банковском рынке высоких темпов роста комиссионных доходов от предоставления расчетных и платежных услуг, реализуемых посредством цифрового банкинга, подтверждается анализом показателей данных доходов АО КБ «Модульбанка» и Банка Тинькофф.

Уровень диджитализации счетов физических лиц (доля счетов с ДБО в общем количестве счетов частных клиентов) не превышает 25%. Для сравнения аналогичный показатель в отношении юридических лиц превышает 60%.

Драйвером роста рынка счетов ДБО и рынка банковских карт можно считать революционные изменения российского законодательства, принятые в декабре 2017 года, регламентирующие процесс осуществления удаленной идентификации граждан банками с помощью системы персональных биометрических данных. С учетом роста уровня цифрового развития российского общества, нововведений касающихся возможности проведения дистанционной идентификации клиентов с помощью биометрии команда проекта дает оптимистический прогноз относительно дальнейшего роста рынка счетов ДБО и повышения уровня диджитализации счетов частных клиентов в РФ.

Позитивным индикатором, свидетельствующим о перспективности рынка расчетных и платежных услуг с использованием банковских карт физических лиц, является стабильный с 2012 года рост годового объема транзакций в денежном выражении из расчета на 1 банковскую карту.

Другим индикатором, свидетельствующим о благоприятных трендах развития рынка обслуживания банковских карт физических лиц, является изменение структуры объема транзакций в пользу роста доли безналичных платежей.

На данный момент значительных успехов реализации стратегии Digital Office добился только Тинькофф Банк, который изначально планировался как онлайн-банк без отделений, клиент которого может решить любую задачу с помощью цифрового сервиса.

Одной из перспективных тенденций в сфере цифрового банкинга является интеграция интернет-банкинга с бизнес-экосредой. Одним из конкурентных преимуществ функционала банков-лидеров на рынке цифрового банкинга для микро-бизнеса является предоставление возможности ведения бухгалтерии, налогового учета и платежного документооборота (выставление счетов покупателям).

Наблюдается пассивность основных игроков в отношении целого направления финансово-технологических инноваций. Инновации, влияющие на лояльность клиентов, но при этом не генерирующие прямых выгод банку, большинство участников рынка внедрять не спешит.

По данным ресурса coin.radio россияне заняли второе место после жителей США по обороту торговли криптовалютой на криптообменнике LocalBitcoins за всю историю функционирования данного сервиса.

По данным источников, давших интервью газете «Ведомости», ежедневный оборот криптовалюты в Москве варьируется \$10–20 млн.

Прогнозы, сформированные в разделе и учитываемые в дальнейшем при планировании и построении моделей бизнес-плана проекта NERA BANK

Команда проекта прогнозирует сохранение доли активных банковских карт в общей совокупности карт, выпущенных для физических лиц, в среднесрочной перспективе на уровне 60%.

Команда проекта полагает, что прогнозное значение показателя годового прироста количества счетов ДБО, открытых физическим лицам в РФ, в период с 2019 г. по 2022 г. будет колебаться в диапазоне, среднее значение которого – 48,9% в год.

Команда проекта прогнозирует сохранение абсолютного прироста среднегодового объема транзакций 1 активной банковской карты частного клиента на уровне 33400 рублей в среднесрочной перспективе.

Команда проекта исходит из того, что тенденция роста доли безналичных платежей в структуре объема транзакций по банковским картам сохранится в среднесрочной перспективе. **Нами прогнозируется в 2019 году превышение доли прочих транзакций над долей операций по получению наличных средств:**

- прогнозная доля транзакций, связанных с получением наличных, на 2019 год – 32,99%;
- прогнозная доля транзакций, связанных с оплатой товаров и услуг, на 2019 год – 31,6%;
- прогнозная доля транзакций, связанных с проведением прочих операций (в том числе внутренних переводов), на 2019 год – 35,41%.

Команда проекта полагает, что средний ежегодный темп относительного прироста количества счетов ДБО юридических лиц, определенный за период 2014–2017гг и равный 17,6%, можно считать прогнозным показателем, иллюстрирующим среднесрочную (2019–2022 гг.) тенденцию российского банковского рынка.

Команда проекта прогнозирует средний годовой темп роста российского рынка долгового краудфандинга в среднесрочной перспективе на уровне 150%.

Команда проекта допускает, что средняя сумма 1 долгового контракта в 2019–2022 гг:

- заключенного с индивидуальным предпринимателем на рынке долгового краудфандинга, будет соответствовать аналогичному значению 2017 года – около 300 тысяч рублей;
- заключенного с юридическим лицом на рынке долгового краудфандинга, будет соответствовать аналогичному значению 2017 года – около 900 тысяч рублей;
- заключенного с физическим лицом на рынке долгового краудфандинга, будет равна 10 000 рублей (для справки: в 2017 году размер средней суммы 1 договора займа в сегменте P2P составил 8 915 рублей).

Команда проекта прогнозирует на среднесрочный период величину средней онлайн-сделки по обмену криптовалютой равную 3000 рублей в рублевом эквиваленте. Команда проекта рассматривает ежемесячное количество сделок по обмену криптовалютой равное 200 000 в качестве целевого на втором году функционирования обменного пункта NERA BANK.

Анализ внешней среды и трендов, характерных для комплексного банковского обслуживания физических лиц

Одной из задач проекта является реализация технологичных финансовых и банковских сервисов для физических лиц и компаний. Успешность и рентабельность реализации подобных сервисов зависит от наличия спроса, как на единичные, так и на комплексные услуги со стороны потенциальных клиентов. Концепция комплексного подхода предполагает возможность интеграции разрозненных финансовых, информационных, банковских, телематических услуг в виде банковских продуктов, удовлетворяющих клиентские потребности разной степени сложности. Анализ внешней среды и трендов, характерных для комплексного банковского обслуживания физических лиц, которое планирует оказывать NERA BANK, будет произведен с учетом следующих направлений:

1. анализ рыночной среды и рыночных трендов, характерных для банковских платежных услуг, оказываемых с использованием мобильного банка и Интернет-банка;
2. анализ рыночной среды и рыночных трендов, характерных для банковских платежных и расчетных услуг, оказываемых с использованием банковских карт.

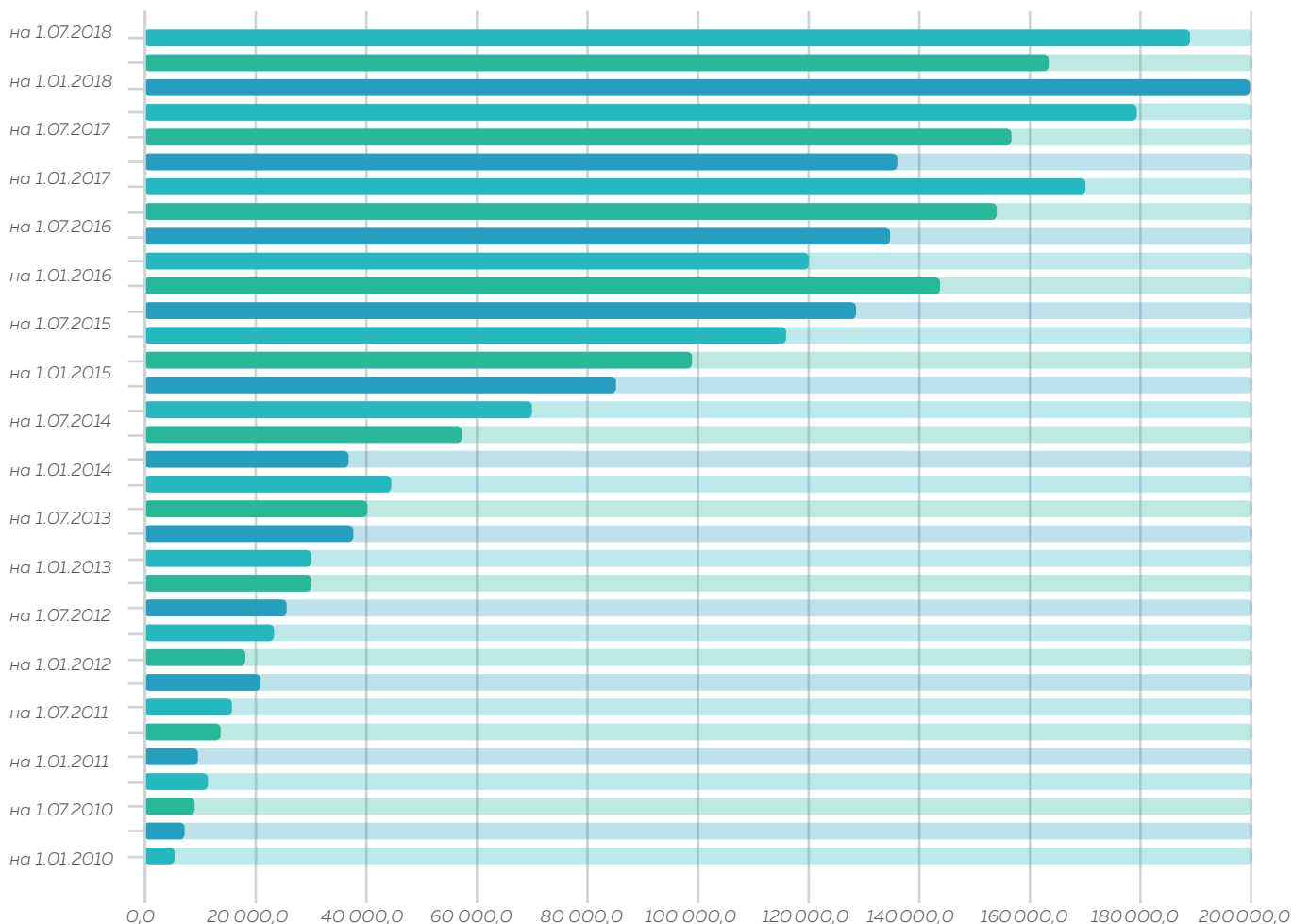


Рисунок 4.1. Количество счетов с дистанционным доступом через сеть Интернет, открытых физическим лицам, тыс. ед.¹

¹По данным Центрального Банка РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cbr.ru/statistics/?PrId=psrf>

4

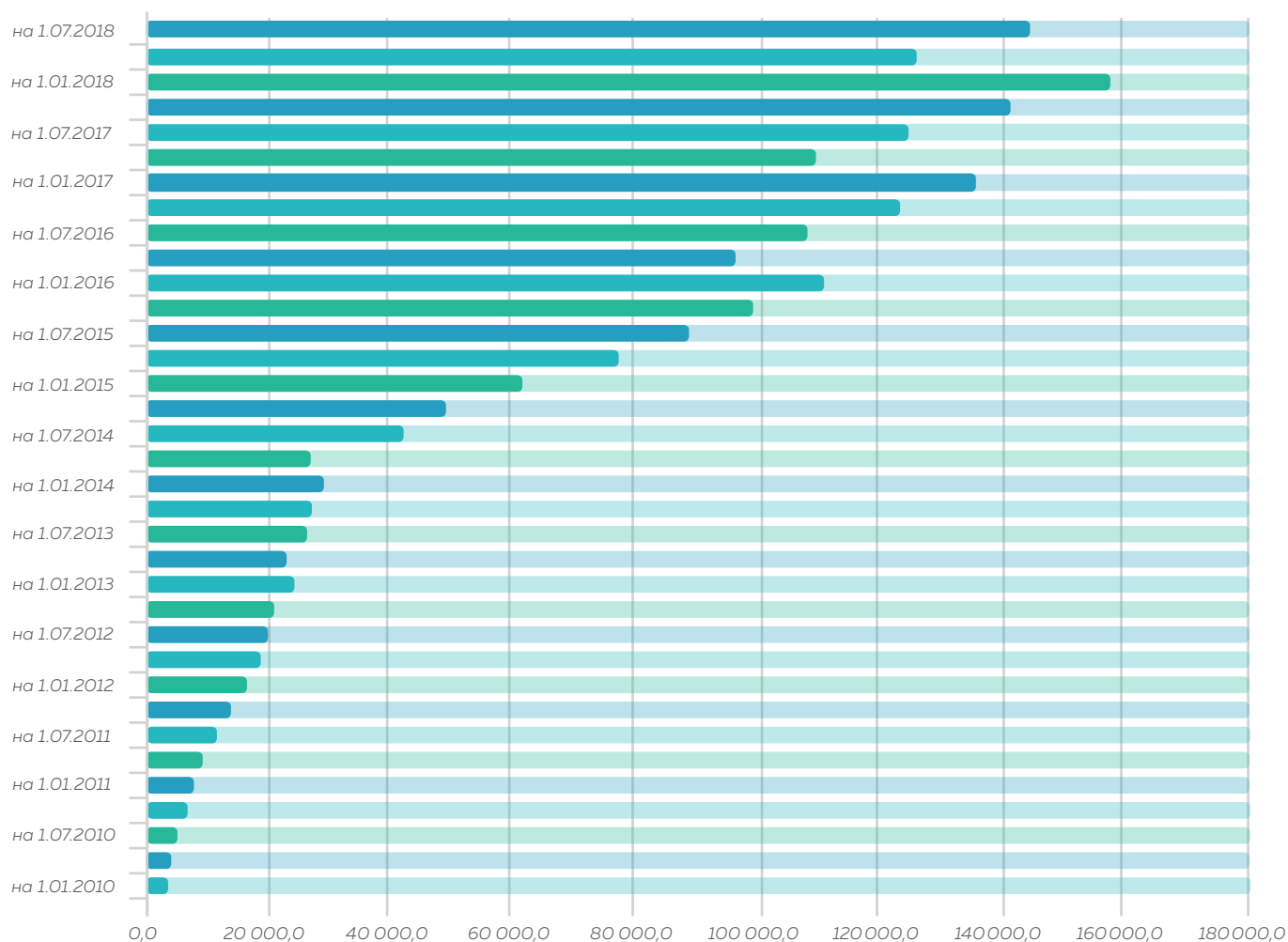


Рисунок 4.2. Количество счетов, открытых физическим лицам и позволяющих распоряжаться средствами с помощью сообщений, отправляемых с абонентских устройств мобильной связи, тыс. ед²

Как видно из рисунков 4.1 и 4.2, на протяжении 8 лет наблюдается нелинейный рост показателя количества банковских счетов физических лиц, средствами на которых можно распоряжаться дистанционно через разные коммуникационные каналы. Нелинейный рост связан с тем, что данный рынок далек от своего насыщения.

Возможность достижения на банковском рынке высоких темпов роста комиссионных доходов от предоставления расчетных и платежных услуг, реализуемых посредством цифрового банкинга, подтверждается анализом показателей данных доходов таких игроков банковского рынка, как АО КБ «Модульбанк» и Банк Тинькофф (см. Рисунок 4.3, 4.4). Поскольку Рокетбанк является филиалом и не публикует отчетность в открытом доступе предположение о нелинейном росте его комиссионных доходов можно сделать на основе косвенного признака – изменения его клиентской базы (см. Рисунок 4.5). Оценка клиентской базы Рокетбанка произведена на основе данных из открытых источников.

² По данным Центрального Банка РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/statistics/?PrId=psrf>



4

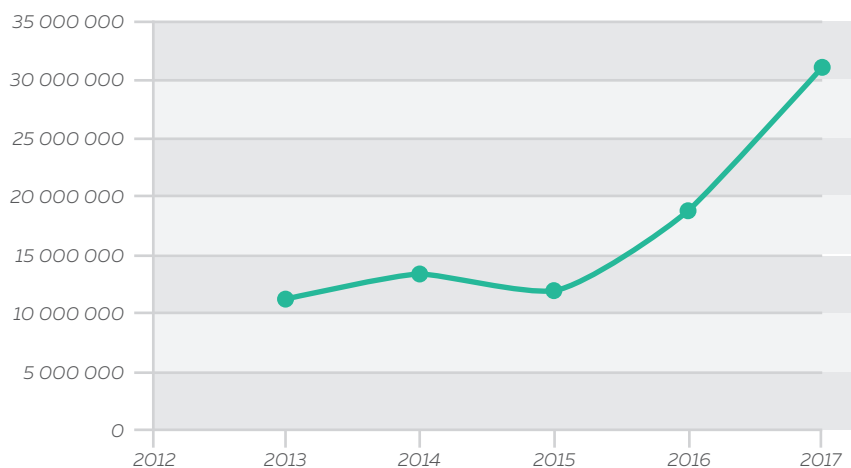


Рисунок 4.3. Динамика комиссионных доходов Банка Тинькофф, тыс. рублей³

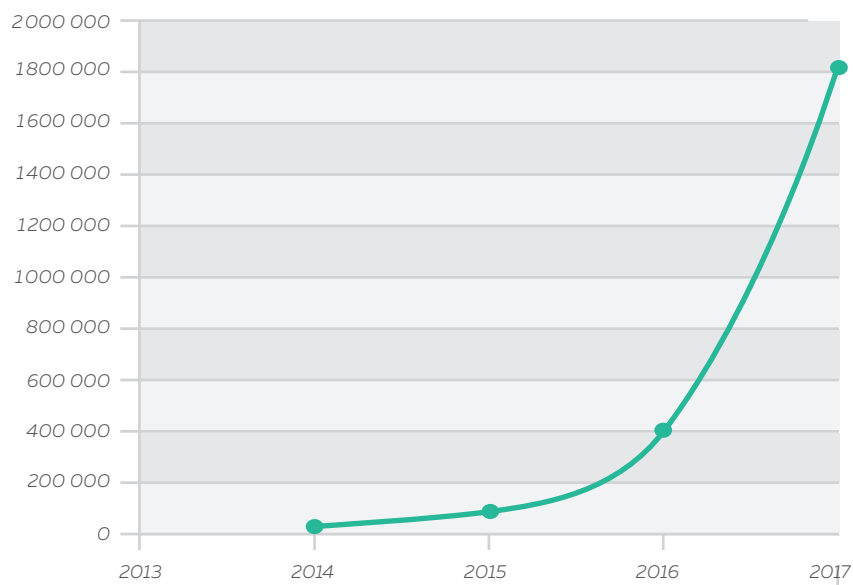


Рисунок 4.4. Динамика комиссионных доходов АО КБ «Модульбанк» с момента реализации стартапа, тыс. руб.⁴

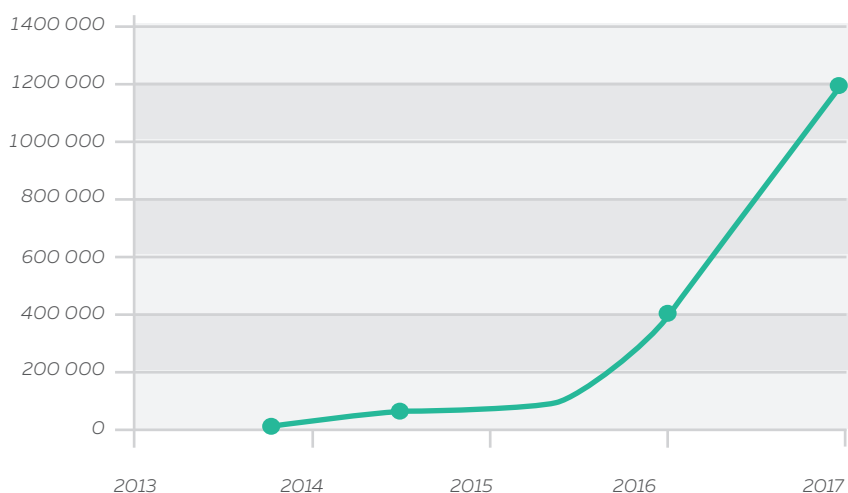


Рисунок 4.5. Динамика клиентской базы Рокетбанка, клиентов⁵

³ Рассчитано на основе данных сайта kiar.ru

⁴ Рассчитано на основе данных сайта kiar.ru

⁵ В первые три месяца к «Рокетбанку» подключились 1,5 тыс. пользователей. Источник: Дороже денег: как банк без лицензии завоевывал аудиторию. Подробнее на РБК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/own_business/30/03/2017/58db84599a7947c3a7bdb9eb

Однако за год [начал работу летом 2013] работы компания сумела привлечь более 6 тысяч клиентов. Источник: Как обсуждения в соцсетях сделали «Рокетбанк» знаменитым. (Дата публикации 14.08.2014). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/story/162332-rocketbank>



4

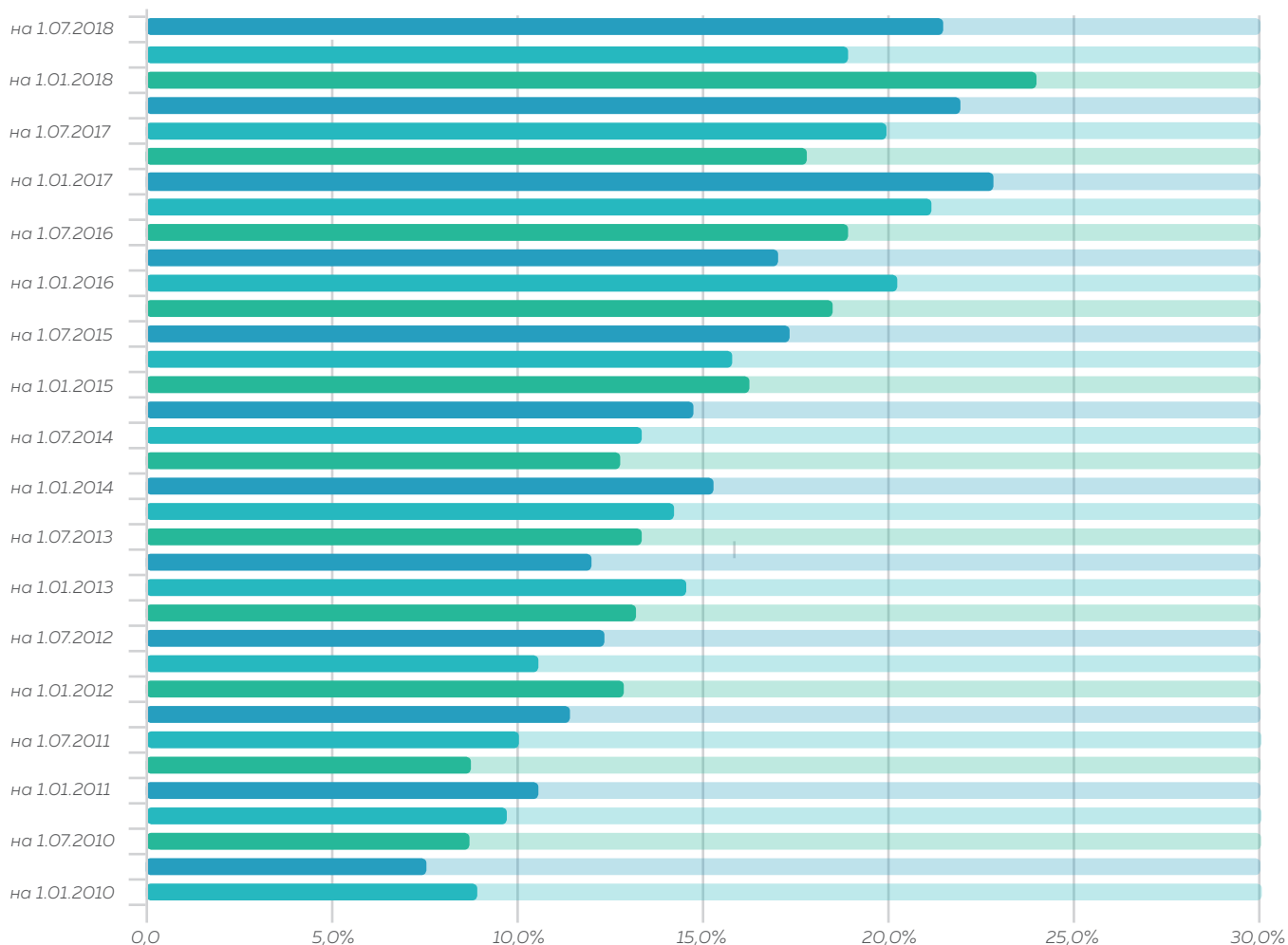


Рисунок 4.6. Уровень диджитализации счетов частных клиентов в РФ, %⁶

То, что рынок далек от насыщения, подтверждает рисунок 4.6, на котором представлена динамика доли счетов, реализующих возможность дистанционного управления со стороны клиентов, в общем объеме счетов, открытых физическим лицам. За 8 лет с 2010 года по настоящее время этот показатель не превысил 25% рубеж. Как видно на рисунке 4.7 для величины среднего годового объема Интернет-транзакций в денежном выражении, приходящегося на 1 счет с ДБО, характерен боковой тренд. Указанный показатель на протяжении 6 лет с 2011 года по 2017 колебался в диапазоне от 21169,8 рублей (2014 год) до 12625,84 рублей (2015 год). В настоящий момент наблюдается тенденция приближения показателя к среднему значению данного диапазона (в 2017 году значение показателя составило 13307,71 рублей).

Команда проекта полагает, что в среднесрочной перспективе показатель величины годового объема Интернет-транзакций, приходящегося на 1 счет с ДБО достигнет среднего значения (168 97,87 рублей), в рамках выявленного диапазона колебаний.

О преимуществах этой стратегии говорят цифры: за год количество клиентов возросло в 6 раз и в марте 2017 года достигло 120 тысяч. Источник: Разработка стратегии банка на примере «Тинькофф» и «Рокетбанка»: маркетинг 2.0. (Дата публикации 27.10.2017). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://koloro.ru/blog/brending-i-marketing/razrabotka-strategii-banka-na-primere-tinkoff-i-roketbanka-marketing-20.html>

⁶ Рассчитано на основе данных ЦБ

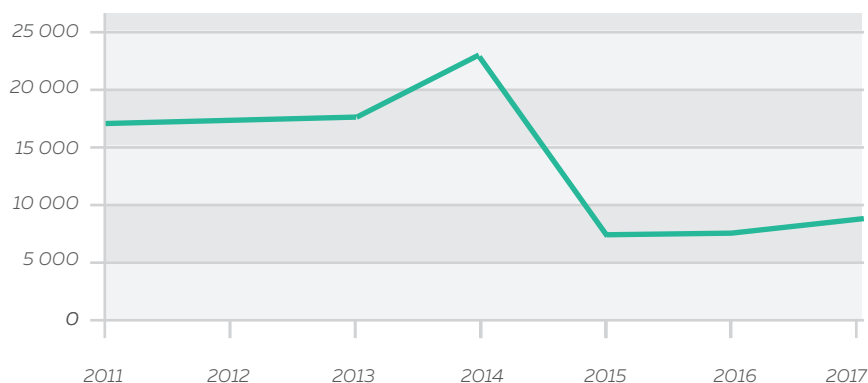


Рисунок 4.7. Средний годовой объем проведенных платежей с помощью поданных через Интернет физических лицами платежных поручений, приходящийся на один счет, управляемый дистанционно через сеть Интернет, руб

Рост вычислительных мощностей современных мобильных гаджетов позволяет использовать их в качестве полноценной замены стационарным компьютерам при использовании телекоммуникационных каналов связи между банками, платежными сервисами и клиентами. Интернет становится универсальной средой взаимодействия, вытесняя менее технологичные способы коммуникации (например, СМС-информирование). Проанализируем динамику развития рынка цифровых банковских услуг на основе изменений показателя «Количество счетов с дистанционным доступом через сеть Интернет, открытых физическим лицам» (см. Таблицу 4.1).

Таблица 4.1 Показатели динамики развития рынка цифровых банковских услуг, оказываемых физическим лицам

Постсанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2014	2015	2016	2017
Прирост количества открытых счетов физических лиц с доступом через сеть Интернет, тыс. ед	38579,1	55232,4	25479,3	28268,9
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. ед	36889,9			
Темп относительного прироста количества счетов, %	91,1	68,3	18,7	17,5
Среднегодовой относительный прирост для интервала 2014-2017 гг., %	48,9			
Досанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2010	2011	2012	2013
Прирост количества открытых счетов физических лиц с доступом через сеть Интернет, тыс. ед	4596,5	9194,4	8823,4	13960
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. ед	9143,6			
Темп относительного прироста количества счетов, %	79,8	88,7	45,1	49,2
Среднегодовой относительный прирост для интервала 2010-2013 гг., %	65,7			

Более активное проникновение банков на этот рынок характерно для постсанкционного периода функционирования банковской системы РФ (с 2014 по 2017 гг.). Совокупный прирост счетов данного типа за рассматриваемый период достиг 147559,7 тыс. счетов, тогда как за период с 2010–2013 гг. этот показатель составил всего лишь 36574,3 тыс. счетов. Однако в постсанкционном периоде наблюдается тенденция к снижению годовых относительных темпов прироста (2014 год – 91,1%, 2015 год – 68,3%, 2016 год – 18,7%, 2017 год – 17,5%). Во-первых, это объясняется тем, что для расширения рыночной ниши на рынке подобного типа требуются новаторские подходы к организации системы продаж, в том числе с помощью агентских и дистанционных механизмов взаимодействия с клиентом. До недавнего времени необходимость проведения офлайн-идентификации клиента в целях ПОД/ФТ ограничивало применение данных подходов. Во-вторых, одним из конкурентных факторов на таком рынке является технологическое лидерство и готовность внедрять инновации, востребованные клиентами.

Драйвером роста рынка счетов ДБО можно считать революционные изменения российского законодательства, принятые в декабре 2017 года, регламентирующие процесс осуществления удаленной идентификации граждан с помощью системы персональных биометрических данных.

Подключение банков к данной системе позволит проводить дистанционную идентификацию и открывать счета новым клиентам без необходимости физического присутствия в офисе. Это, казалось бы, обыденное событие создает предпосылки к новому явлению на банковском рынке РФ – географической миграции клиентуры банков в результате ужесточения конкурентной борьбы. К примеру, клиент, предоставивший свои биометрические данные системе и проживающий в Калининграде, сможет открыть вклад, (счет, банковскую карту) в коммерческом банке, расположенном во Владивостоке, после проведения банком удаленной идентификации. При этом владивостокский банк, не имея операционных офисов и других банковских подразделений в городе Калининграде, сможет обслуживать калининградского клиента дистанционно. Учитывая, то, что биометрические данные планируется собирать и передавать в систему через коммерческие банки, основными провайдерами такой информации становятся крупные игроки банковского рынка. Вторая половина 2018 года связана с апробированием технологии в крупнейших банках. Планы Сбербанка предполагают запуск биометрической регистрации в пилотных отделениях в течение второго полугодия 2018 года с последующим тиражированием опыта по сбору биометрии до конца 2018 года. Банк ВТБ сообщил о планах организации сбора биометрии граждан до конца 2018 года почти в 200 офисах банка. Альфа-Банк на первом этапе запустит сбор биометрических данных в двух отделениях, а до конца года функционал по сбору биометрии станет доступен в 87 отделениях⁷. Полномасштабная реализация проекта предполагается в 2019–2020 годах.

С учетом роста уровня цифрового развития российского общества, нововведений касающихся возможности проведения дистанционной идентификации клиентов с помощью биометрии команда проекта дает оптимистический прогноз относительно дальнейшего роста рынка счетов ДБО и повышения уровня диджитализации счетов частных клиентов в РФ.

На основе данных таблицы 4.1 было определено среднее интервальное значение относительного прироста количества счетов ДБО для постсанкционного периода – 48,9%.

⁷ Российские банки с 1 июля начнут собирать биометрию клиентов. РИА «Новости». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20180629/1523616505.html>

Команда проекта полагает, что прогнозное значение показателя годового прироста количества счетов ДБО, открытых физическим лицам в РФ, в периоде с 2019 г. по 2022 г. будет колебаться в диапазоне, среднее значение которого – 48,9% в год.

Анализ исследования Mobile Banking Rank 2017⁸, проведенного компанией Markswebb, позволил выявить следующие тренды финансово-технологических инноваций в российском мобильном банкинге. За период с июля 2016 года по июль 2017 года серьезную модернизацию интерфейсов мобильных приложений провели Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ24, Промсвязьбанк, Банк Русский Стандарт. Модернизация программного обеспечения была связана с упрощением доступа клиентов к платежным операциям и к наиболее востребованной информации.

Ряд банков помимо реализации классических платежных функций стремится повысить конкурентоспособность своих приложений за счет внедрения экспериментального функционала:

- реализация возможности считывания реквизитов карты по технологии NFC (Тинькофф Банк, Сбербанк, МКБ, Рокетбанк);
- формирование ссылки для пополнения карты с карты другого банка с возможностью передачи ссылки в цифровой среде (Альфа-Банк, Рокетбанк);
- совместное использование счета (Альфа-Банк).

Основные тренды в области мобильного банкинга 2016–2017 гг. в области переноса клиентских сценариев в мобильный канал взаимодействия, в области мобильных технологий и в области интерфейсных изменений представлены в таблицах приложения 1.

Проведенное в 2017 году компанией Markswebb исследование по формированию рейтинга эффективности мобильных банковских приложений с позиций функциональности и удобства использования показало, что список топ-5 лидеров мобильного банкинга практически не изменился по сравнению с результатами аналогичного исследования 2016 года. Лучшие банковские приложения, ориентированные на смартфоны Android, предлагают Банк Тинькофф, Бинбанк (приложение Бинбанк 2.0), Альфа-Банк, Почта Банк и Сбербанк (см. Приложение 2). В отношении мобильных приложений для iPhone софт Сбербанка уступил пятую позицию приложению Банка Русский Стандарт. Данный новый программный продукт был запущен Русским Стандартом в декабре 2016 и за 8 месяцев после ввода в эксплуатацию существенно доработан, подняв позиции в рейтинге Mobile Banking Rank с 25-го в 2016 году на 5-е место в сегменте iPhone и с 25-го в 2016 году на 14-е в сегменте Android.

Для смартфонов на операционной системе Windows пятерка лидеров оформилась следующим образом: Тинькофф, Бинбанк, Банк Уралсиб, Почта Банк, Рокетбанк. В топ-5 мобильных банковских приложений для смартфонов iPad вошли Тинькофф, Почта Банк, Альфа-Банк, ВТБ 24, Сбербанк. По итогам составления рейтинга эффективности мобильных банков для планшетов Android в топ-5 в порядке убывания вошли: Почта Банк, ВТБ 24, Банк Русский Стандарт, Райффайзенбанк, банк Открытие.

Максимальной оценки в 2017 году по критерию функциональности с учетом лидирования в рейтингах, рассчитанных для разных платформ, удостоилось мобильное приложение от Банка Тинькофф. Максимальную оценку по критерию удобства использования получили приложения Банка Тинькофф, Бинбанка и Сбербанка. По результатам рейтингования приложений на смартфонах Android по данному критерию с перечисленными банками сравнялись приложения Альфа-Банка, приложения карты Билайна и приложения карты Куку-

⁸ <http://markswebb.ru/e-finance/mobile-banking-rank-2017/>

руза. Полная версия рейтингов программ для мобильного банка представлена в таблицах Приложения 2.

Современное развитие интернет-банкинга в РФ базируется на реализации двух концепций – daily banking и digital office. Концепция daily banking представляет собой цифровое обслуживание в тех ситуациях, когда речь идет об управлении средствами на счетах и получении дополнительной информации об услугах и продуктах банка. Крупные игроки стремятся перевести клиентов на цифровые каналы обслуживания (мобильный банк, Интернет-банк) с целью минимизации издержек. Так, по данным компании Marksw Webb аудитория мобильного банкинга основных игроков банковского рынка (Тинькофф Банк, Альфа-Банк, Сбербанк), уже превосходит аудиторию интернет-банка в отношении клиентских сценариев, характерных для daily banking. В настоящее время большинство банков предлагают клиентам оптимальный пользовательский опыт при решении основных задач по управлению средствами на карточном (текущем) счете и получению информации по услуге. В топ-5 рейтинга эффективности интернет-банков для частных лиц сегмента Daily Banking (исследование компании Marksw Webb «Internet Banking Rank 2018») вошли: Бинбанк, Тинькофф Банк, Банк Левобережный, Почта Банк, а Банк Траст и Промсвязьбанк поделили 5 место. Эксперты Marksw Webb полагают, что переформатирование платформы интернет-банка таких кредитных организаций, как Банк Открытие, МТС Банка и МИнБанка «пока явным образом не отразилась на эффективности сервисов, но безусловно ускорит их будущее развитие»⁹.

Пятерку лидеров рейтинга эффективности интернет-банков для частных лиц сегмента Digital Office (исследование компании Marksw Webb «Internet Banking Rank 2018») возглавили: Тинькофф Банк, Банк Левобережный, Банк Траст, Почта Банк.

На данный момент значительных успехов реализации стратегии Digital Office добился только Тинькофф Банк, который изначально планировался как онлайн-банк без отделений, клиент которого может решить любую задачу с помощью цифрового сервиса. Остальные банки, у которых много чувствительных к качеству цифрового обслуживания клиентов, осуществляют реализацию данной концепции постепенно, чтобы не потерять клиентуру.

Инновации, влияющие на лояльность клиентов, но при этом не генерирующие прямых выгод банку, большинство участников рынка внедрять не спешит. Готовность к реализации подобных технологий является тем индикатором, который отличает лидеров рейтинга: они более успешно переносят в цифровую среду бизнес-процессы, связанные с клиентскими коммуникациями, претензионной работой и формальными процедурами, вроде изменения персональных данных и получения официальных документов от банка.

⁹ <http://marksw Webb.ru/e-finance/internet-banking-rank-2018/>

4

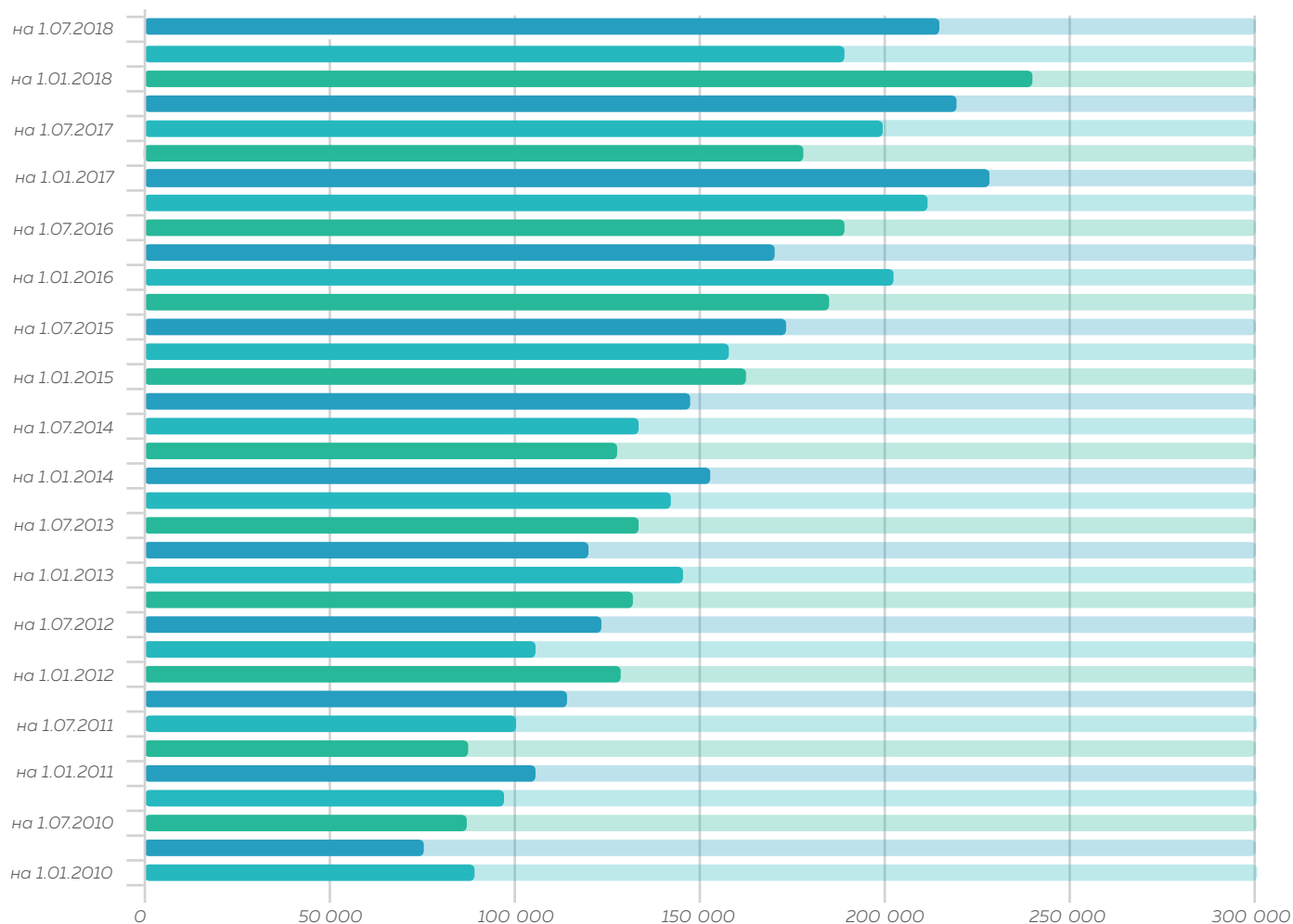


Рисунок 4.8. Динамика изменения количества эмитированных на территории РФ банковских карт, тыс. единиц

Как видно из рисунка 4.8, для банковского рынка карточных продуктов РФ характерен уверенный, сохраняющийся на протяжении 10 лет линейный рост рынка с 103041 тыс. единиц (на 01.01.2008) до 268556 тыс. единиц (на 01.07.2018). Годовой прирост числа банковских карт для периода с 2014 по 2017 год колебался в диапазоне от 10203 тыс. единиц до 16974 тыс. единиц ежегодно (см. Таблицу 4.2). Данные показатели характеризуют преимущественно рынок банковских карт физических лиц, поскольку доля банковских карт, выпущенных юридическим лицам до 2018 года, не превышала 1% от всей совокупности эмитированных банковских карт.

Таблица 4.2 Показатели динамики развития рынка банковских карт

Постсанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2014	2015	2016	2017
Прирост количества банковских карт, тыс. шт.	10203	16241	10830	16974
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. шт.	13562			
Темп относительного прироста количества банковских карт, %	4,69	7,13	4,44	6,66
Среднегодовой относительный прирост за период 2014-2017 гг., %	5,73			
Досанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2010	2011	2012	2013
Прирост количества банковских карт, тыс. шт.	13 843,47	25 064	28 598	25 967
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. шт.	23 368,11825			
Темп относительного прироста количества банковских карт, %	11,16	18,18	17,56	13,56
Среднегодовой относительный прирост за период 2010-2013 гг., %	15,12			

Для постсанкционного периода функционирования банковской системы РФ характерно колебание ежегодного относительного прироста объема выпущенных банковских карт в диапазоне от 4,44% в год (2016 год) до 7,13 % в год (2015 год). Среднегодовой интервальный относительный темп прироста объема выпущенных банковских карт для периода с 2014 по 2017 годы составил 5,73% против аналогичного показателя досанкционного периода (15,12%).

Драйвером роста в среднесрочной перспективе рынка банковских карт физических лиц можно считать революционные изменения российского законодательства, принятые в декабре 2017 года и регламентирующие процесс осуществления удаленной идентификации граждан с помощью системы персональных биометрических данных.

Анализ рисунка 4.9 позволяет сделать вывод, о том, что клиентами банков активно используются более половины полученных карт. В 2018 году этот показатель преодолел отметку в 60%, чего не наблюдалось с 2012 года.

Команда проекта прогнозирует сохранение доли активных банковских карт в общей совокупности карт, выпущенных для физических лиц, в среднесрочной перспективе на уровне 60%.

Индикатором, свидетельствующим о позитивных тенденциях на рынке оказания расчетных и платежных услуг с использованием банковских карт физических лиц, является стабильный с

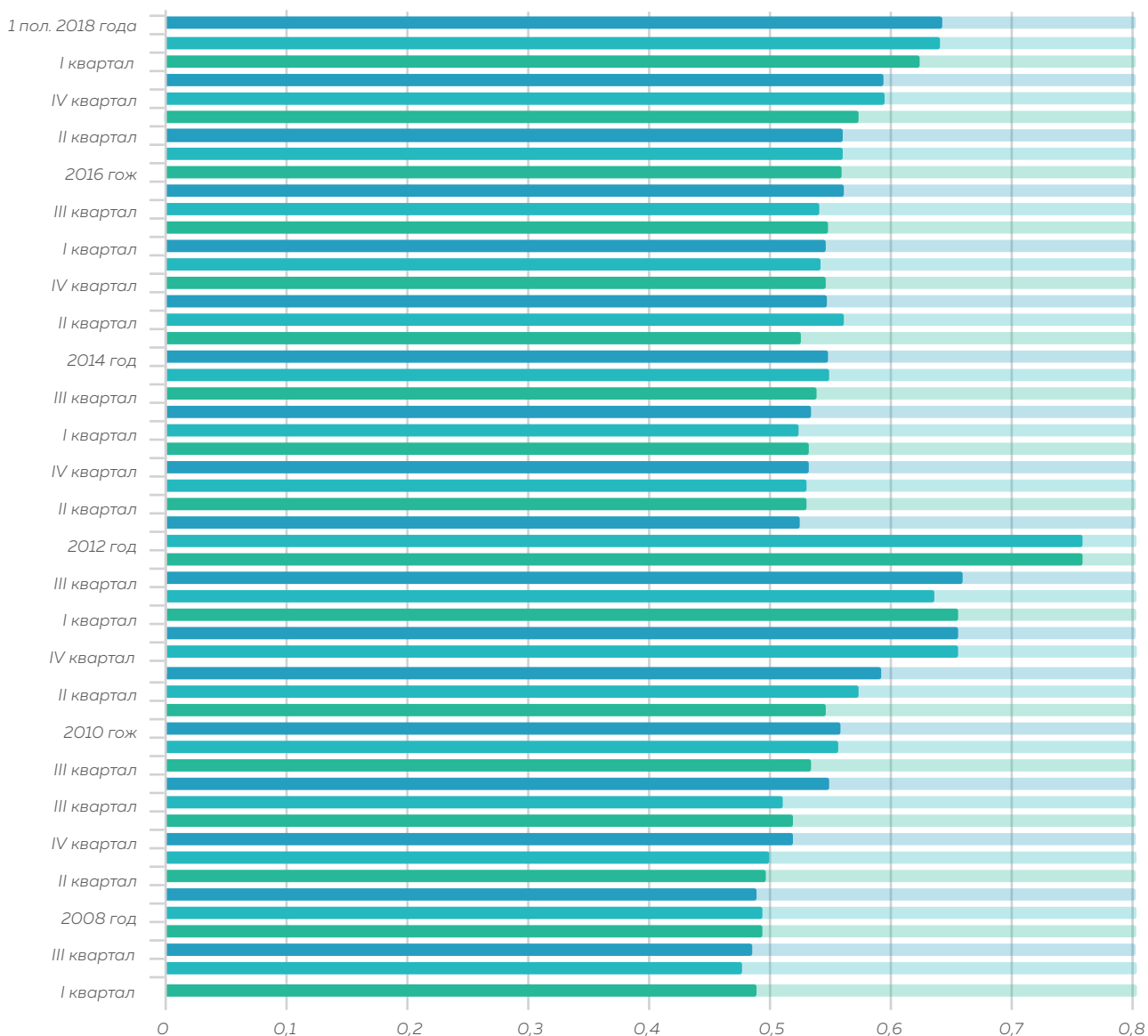


Рисунок 4.9. Доля активных банковских карт в общей совокупности карт, выпущенных для физических лиц

2012 года рост годового объема транзакций в денежном выражении в среднем на 1 карту.

В 2010–2012 годы в отношении данного показателя наблюдалась незначительная коррекция в сторону уменьшения (с 160136,25 рублей в 2010 году до 130093,33 рублей в 2012 году). Однако после 2012 года этот показатель неуклонно рос и достиг в 2017 году значения 385628,69 рублей в среднем на 1 карту (см. рисунок 4.10).

4

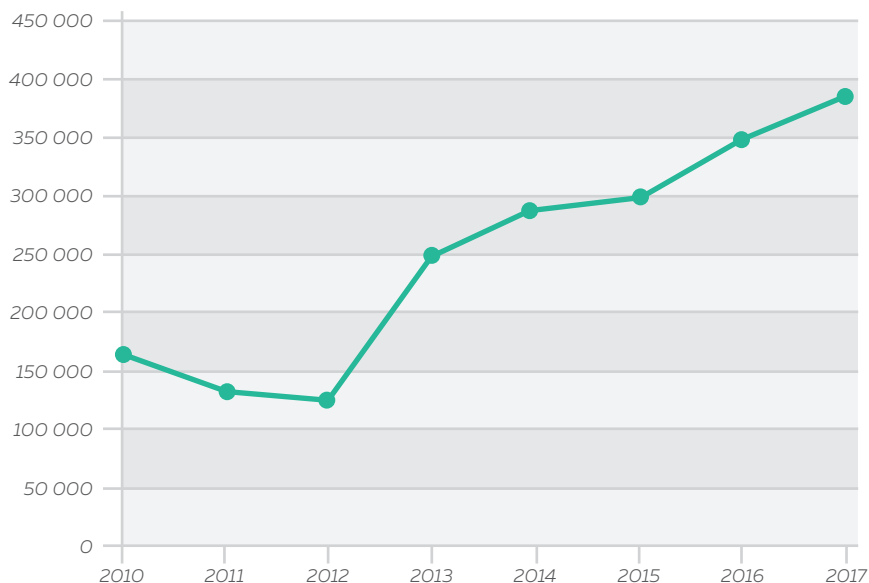


Рисунок 4.10. Средний годовой объем транзакций, приходящийся на одну активную банковскую карту, выпущенную физическому лицу, руб

Для постсанкционного периода характерно колебание абсолютного прироста среднегодового объема транзакций 1 активной банковской карты в интервале от 22194,54 рублей (2015 год) до 46175,23 (2016 год). Интервальное среднее значение данного показателя для постсанкционного периода оценивается в размере 33400,09 рублей (см. Таблицу 4.3).

Команда проекта прогнозирует сохранение значения абсолютного прироста среднегодового объема транзакций 1 активной банковской карты частного клиента в районе 33400 рублей в среднесрочной перспективе.

Таблица 4.3 Показатели динамики среднего оборота транзакций из расчета на 1 банковскую карту

Постсанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2014	2015	2016	2017
Абсолютный прирост среднегодового объема транзакций 1 активной банковской карты, руб.	31440,98	22194,54	46175,23	33789,59
Усредненный абсолютный годовой прирост показателя для периода 2014-2017 гг., руб.	33400,09			
Досанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2010	2011	2012	2013
Абсолютный прирост среднегодового объема транзакций 1 активной банковской карты, руб.	8084,381	-27791,4	-2251,47	121935
Усредненный абсолютный годовой прирост показателя для периода 2010-2013 гг., руб.	24994,12			



4

Другим индикатором, свидетельствующим о благоприятных трендах развития рынка обслуживания банковских карт физических лиц, является изменение структуры объема транзакций в пользу роста доли безналичных платежей.

Как видно из рисунка 4.11, начиная с 2010 года, сокращается доля операций по банковским картам, связанным с получением наличности (с 86,46% в 2010 году до 42,27% в 2017 году). При этом растет доля транзакций, связанных с оплатой товаров и услуг (с 10,69% в 2010 году до 26,41% в 2017 году) и с прочими операциями (с 2,85% в 2010 году до 31,32% в 2017 году).

Команда проекта прогнозирует сохранение данной тенденции на среднесрочную перспективу и прогнозирует уже в 2019 году превышение доли прочих транзакций над долей операций по получению наличных средств:

- прогнозная доля транзакций, связанных с получением наличных на 2019 год – 32,99%;
- прогнозная доля транзакций, связанных с оплатой товаров и услуг на 2019 год – 31,6%;
- прогнозная доля транзакций, связанных с проведением прочих операций (в том числе внутренних переводов), на 2019 год – 35,41%.

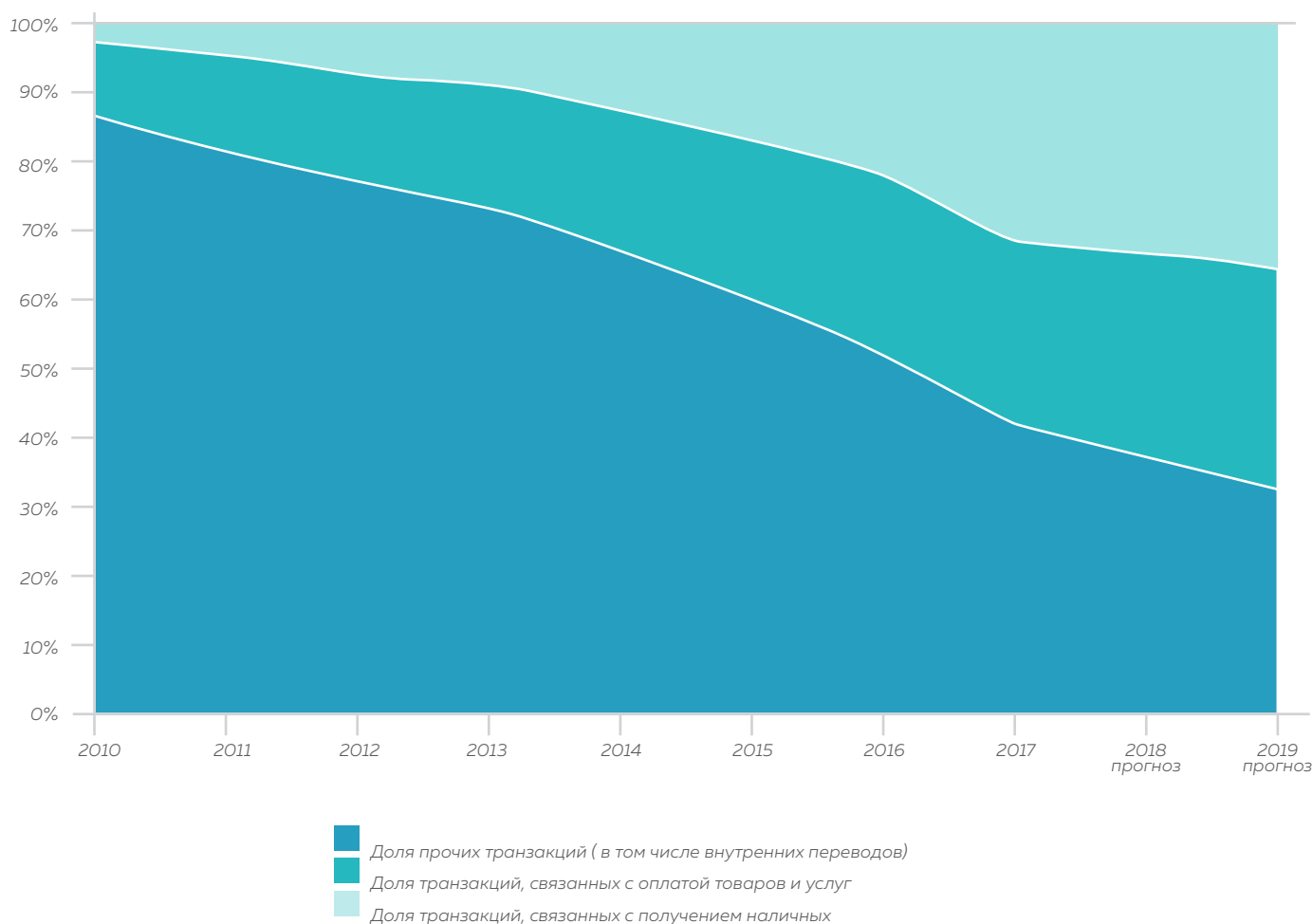


Рисунок 4.11. Структура объема транзакций по активным банковским картам физических лиц по типу операций



4.1

Анализ внешней среды и трендов, характерных для расчетно-кассовых услуг и услуг цифрового банкинга, оказываемых юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям

Анализ внешней среды и трендов, характерных для комплексного банковского обслуживания юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которое планирует оказывать NERA BANK, будет произведен с учетом следующих направлений:

1. анализ рыночной среды и трендов на рынке банковских платежных услуг, оказываемых субъектам предпринимательства с использованием Интернет-банка;
2. анализ рыночной среды и рыночных трендов на рынке расчетно-кассового обслуживания.

За последние 8 лет количество счетов юридических лиц с возможностью управления денежными средствами через Интернет-среду возросло с 1090,6 тыс. счетов до 5037,5 тыс. счетов (см. рисунок 4.12). Рисунок 4.13 иллюстрирует линейный рост доли счетов, реализующих возможность дистанционного управления денежными средствами со стороны клиентов-организаций, в общем объеме счетов, открытых юридическим лицам. В 2016 году этот показатель превысил 50%. На 01.01.18 уровень диджитализации превысил 60%, однако потом последовала коррекция. Командой проекта прогнозируется, что по итогам 2018 года данный показатель вновь превысит 60% рубеж.

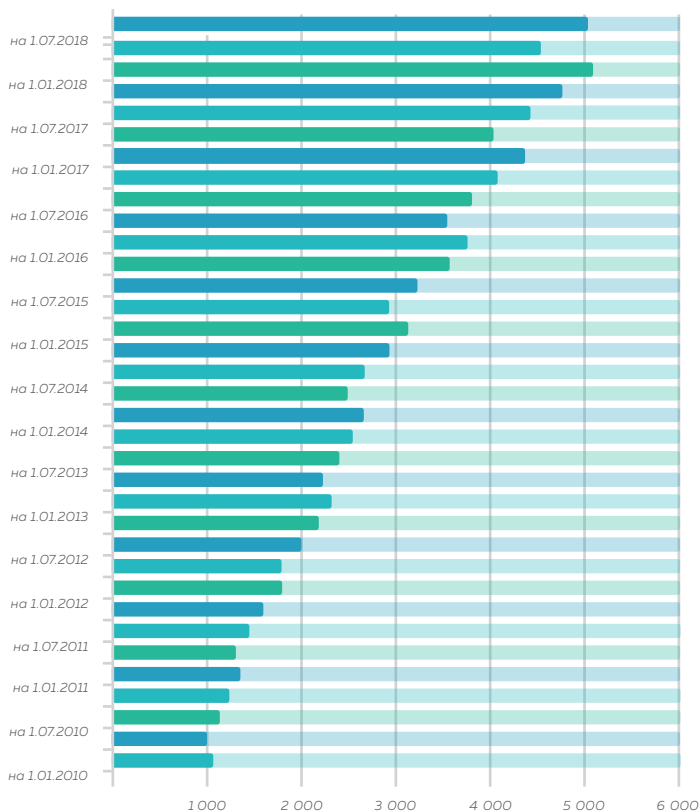


Рисунок 4.12. Количество счетов с дистанционным доступом через сеть Интернет, открытых юридическим лицам, тыс. ед

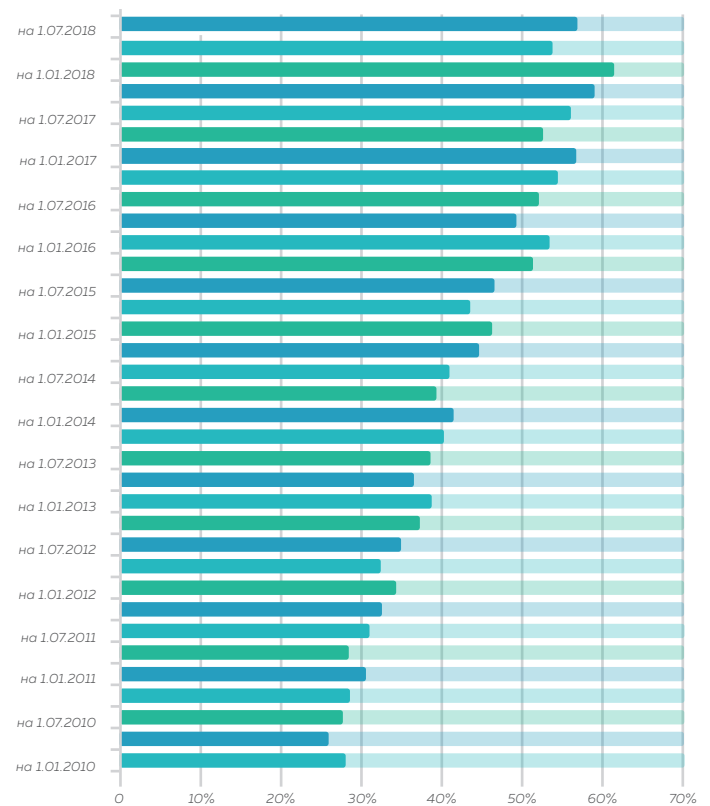


Рисунок 4.13. Уровень диджитализации банковских счетов юридических лиц, не являющихся кредитными организациями, в РФ, %¹⁰

¹⁰ Рассчитано на основе данных ЦБ

4.1

Более активно банки стали привлекать юридических лиц на цифровое обслуживание в постсанкционном периоде (см. таблицу 4.4). Совокупный абсолютный прирост счетов данного типа за рассматриваемый период достиг 2426,6 тыс. счетов, против общего абсолютного прироста в 1574,4 тыс. счетов в досанкционный период (2010–2013 гг.). В постсанкционном периоде прослеживается тенденция к росту ежегодного абсолютного прироста количества счетов данного типа (исключение составил 2016 год, в котором значение прироста было меньше предыдущего).

На основе данных таблицы 4.4 было рассчитано среднее интервальное значение относительного прироста количества счетов ДБО, открытых юридическим лицам для постсанкционного периода. Команда проекта полагает, что средний ежегодный темп относительного прироста количества счетов ДБО юридических лиц, определенный за период 2014–2017 гг. и равный 17,6%, можно считать прогнозным показателем, иллюстрирующим среднесрочную (2019–2022 гг.) тенденцию российского банковского рынка.

Таблица 4.4 Показатели динамики рынка счетов юридических лиц с дистанционным доступом через сеть Интернет,

Постсанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2014	2015	2016	2017
Прирост количества открытых счетов юридических лиц (не являющихся кредитными организациями) с доступом через сеть Интернет, тыс. ед	457,0	642,8	596,0	730,8
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. ед.	606,7			
Темп относительного прироста количества счетов, %	17,1	20,6	15,8	16,8
Среднегодовой относительный прирост, %	17,6			
Досанкционный период функционирования банковской системы России				
Год	2010	2011	2012	2013
Прирост количества открытых счетов юридических лиц (не являющихся кредитными организациями) с доступом через сеть Интернет, тыс. ед	270,9	439,6	544,5	319,4
Среднегодовой абсолютный прирост, тыс. ед.	393,6			
Темп относительного прироста количества счетов, %	24,8	32,3	30,2	13,6
Среднегодовой относительный прирост, %	25,2			



4.1

В области развития цифрового банкинга для юридических лиц можно выделить следующие два тренда недавнего времени.

Во-первых, банки при реализации своей цифровой стратегии обслуживания клиентов все чаще стали обращать внимание на малый бизнес. Лидерами этого тренда по версии компании Marksw Webb являются Модульбанк, Точка Банк и Тинькофф Банк. **Банки, следующие за лидерами в области цифрового банкинга МСБ, условно можно разделить на две группы:**

- 1 группа – банки, запускающие дополнительный интернет-банк для субъектов МСБ и микро-бизнеса (ВТБ24, Открытие, Райффайзенбанк, Промсвязьбанк).
- 2 группа – банки, адаптирующие существующий интернет-банк под нужды МСБ и микро-бизнеса (Сбербанк, Альфа-Банк, Бинбанк, СКБ-Банк, Совкомбанк).

Функционал большинства банковских платформ по предоставлению цифрового банкинга субъектам МСБ ориентирован, прежде всего, на основные клиентские задачи: поиск платежей, получение банковской выписки, создание и подпись платежей. Возможности реализации обмена валют, валютных переводов, валютного контроля, зарплатного проекта, как правило, отсутствуют на таких платформах.

Во-вторых, происходит постепенная интеграция интернет-банкинга с бизнес-экосредой. Интернет-банк становится цифровым инструментом управления банковскими продуктами хозяйствующего субъекта. Происходит интеграция интернет-банка с продуктами, выходящими за рамки традиционного банкинга (онлайн-бухгалтерия, CRM, ERP, ведение документооборота, онлайн-кассы), но при этом повышающими эффективность работы субъектов предпринимательской деятельности.

Одним из конкурентных преимуществ функционала банков-лидеров на рынке цифрового банкинга для микро-бизнеса – предоставление возможности ведения бухгалтерии, налогового учета и платежного документооборота (выставление счетов покупателям).

Следует отметить, что по итогам юзабилити-тестов, проведенных Marksw Webb, высокими оценками были отмечены интернет-платформы Точка Банка и Модульбанка. Для средних и крупных компаний интернет-платформы банков-лидеров предусматривают интеграцию с 1С и иными бухгалтерскими сервисами, возможность открытия мгновенного депозита, подключения эквайринга, оформления и регулирования параметров корпоративных банковских карт, возможность создания нескольких учетных записей пользователей для доступа к интернет-банку одного юридического лица.

Сервисы Тинькофф Банка и Точка Банка позволяют подключить зарплатный проект и осуществлять работу с реестрами и базой данных сотрудников как в интерфейсе интернет-банка, так и через выгрузку данных из 1С без необходимости конвертации данных дополнительным ПО.

Компаниям, работающим на внешних рынках, банки-лидеры предлагают услуги, связанные с обменом валют по биржевым курсам и с автоматизацией оформления документов по валютному контролю.

Проанализируем ценовой фактор банковской конкуренции на рынке расчетно-кассового обслуживания. Поскольку интернет-банк, ориентированный на бизнес-субъектов, тесно связан с расчетно-кассовым обслуживанием, следует раскрыть основные актуальные тренды, характерные для данного направления банковской деятельности. Анализ трендов и текущего состояния рынка производился на основе результатов исследования Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3, проведенного компанией Marksw Webb. Banking Fees Monitoring 2018 Q3 представляет собой исследование стоимости годового обслуживания в банках по следующим модельным сценариям: самозанятый ИП, ИП-розница, компания B2B (оказывает услуги юридическим лицам), компания B2C (оказывает услуги физическим лицам).



4.1

С учетом планируемых в ходе того или иного сценария операций (см. Таблицу 4.5) была рассчитана стоимость годового расчетно-кассового обслуживания по 21 коммерческому банку. После чего банки были проранжированы в порядке возрастания комиссии за РКО. Результаты рейтинга представлены в таблицах приложения 4.

В 2018 году в Топ-5 лидеров рейтинга конкурентоспособности услуг расчетно-кассового обслуживания, оказываемых самозанятым ИП, по версии Markswebb вошли: Веста Банк (бесплатное годовое обслуживание по тарифному плану «Startup»), Сбербанк (бесплатное годовое обслуживание по тарифному плану «Легкий старт»), Уральский банк реконструкции и развития (бесплатное годовое обслуживание по тарифному плану «Всё просто!»), Совкомбанк (годовое обслуживание – 500 рублей по тарифному плану «Мой выбор», пакет «Велосипедист») и Банк Уралсиб (годовое обслуживание – 500 рублей по тарифному плану «Начни с нуля!» для вновь зарегистрированных ИП). Среднее значение годового обслуживания по 21 банку, вошедшему в рейтинг, в рамках модели «Самозанятый ИП» составило 9537,91 рублей.

В рамках сценарной модели «ИП-розница» по версии Markswebb сформировалась следующая пятерка лидеров рейтинга: Совкомбанк (годовое обслуживание – 6881 рублей по тарифному плану «Мой выбор», пакет «Велосипедист»), Веста Банк (годовое обслуживание – 8256 рублей по тарифному плану «Базовый»), Модульбанк (годовое обслуживание – 8976 рублей по тарифному плану «Оптимальный»), Тинькофф Банк (годовое обслуживание – 15130 рублей по тарифному плану «Простой» для вновь регистрируемых субъектов предпринимательства), Альфа-Банк

Таблица 4.5 Детализация модельных сценариев,

Планируемые операции в рамках сценарной модели использования услуги РКО	самозанятый ИП	ИП-розница	компания B2B	компания B2C
Открытие и обслуживание расчетного счета	Да	Да	Да	Да
Подключение и обслуживание интернет-банка	Да	Да	Да	Да
Переводы на счет физического лица, открытый в данном банке, ежемесячно, руб.	100 000	100 000	-	-
Выпуск и обслуживание корпоративной карты	-	-	Да	Да
Онлайн-платежи юридическим лицам, ежемесячно, шт.		12 платежей	30 платежей	20 платежей
Внесение наличных, ежемесячно, руб.	-	350 000	-	1 300 000
Ежемесячный фонд оплаты труда по зарплатному проекту	-	-	2 000 000	600 000
Торговый эквайринг, ежемесячно, руб.	-	-	-	500 000 1 терминал



4.1

(годовое обслуживание – 15576 рублей по тарифному плану «На старт»). Среднее значение годового обслуживания по итогам анализа тарифных планов банков, включенных в рейтинг, в рамках модели «ИП-розница» составило 25 392 рублей.

Наиболее конкурентоспособные условия по оплате РКО в рамках модели «компания В2В» предложили следующие 5 банков: Уральский банк реконструкции и развития (годовое обслуживание – 15 128 рублей по тарифному плану «Бизнес-комплект 12»), Точка банк (годовое обслуживание – 20 880 рублей по тарифному плану «Оптимальный»), Модульбанк (годовое обслуживание – 21 744 рублей по тарифному плану «Оптимальный»), Тинькофф Банк (годовое обслуживание – 21 766 рублей по тарифному плану «Простой» для вновь регистрируемых субъектов предпринимательства), Веста Банк (годовое обслуживание – 22 176 рублей по тарифному плану «Базовый»). Среднее значение годового обслуживания по представленной выборке банков с учетом специфики сценария модели составило 52 047 рублей.

Победителями рейтинга Banking Fees Monitoring 2018 Q3 в отношении сценарной модели «компания В2С» стали Альфа-Банк (годовое обслуживание – 134 376 рублей по тарифному плану «На старт»), Точка Банк (годовое обслуживание – 139 200 рублей по тарифному плану «Идеальный»), Веста Банк (годовое обслуживание – 140 076 рублей по тарифному плану «Базовый»), Банк Авангард (годовое обслуживание – 143 195 рублей по тарифному плану «Стандартный»), Банк Уралсиб (годовое обслуживание – 144 520 рублей по тарифному плану «Кассовый»). Средняя стоимость услуг РКО в рамках данной сценарной модели составила 169 456 рублей в год.

В области ценообразования на рынке РКО для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей можно выделить следующие два тренда последнего времени.

Первый тренд связан со снижением комиссий за расчетно-кассовое обслуживание. Рост конкуренции на рынке РКО ведет к тому, что увеличивается число банков, готовых бесплатно предоставлять услуги по открытию, ведению расчетного счета и обслуживанию через каналы ДБО.

Второй тренд заключается в том, что растет число банков, готовых внедрять в тарифную сетку тариф «под 1%», в рамках которого основной комиссионный доход банка формируется за счет обложения комиссией в размере 1% поступающих на счет платежей, при сохранении бесплатного статуса за остальными опциями РКО.

4.2

Основные тенденции российского рынка долгового краудфандинга

Начиная с 2015 года, Центральный Банк России проводит мониторинг российского рынка краудфандинга на основе добровольно предоставляемой участниками данного рынка отчетности.

В 2017 году совокупный объем рынка краудфандинга в РФ продемонстрировал рост в 1,81 раза по сравнению с 2016 годом и достиг 11,2 млрд. рублей (рис.3.14). Данный показатель вырос в 7,47 раз по сравнению с данными 2015 года (1,5 млрд. рублей).

Лидером роста в 2017 году оказался сегмент B2B (предоставление займов субъектами предпринимательства юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям). Объем данного сегмента в 2017 году вырос в 1,82 раза по сравнению с предыдущим годом и составил 9,3 млрд. рублей (рис.4.14). Одним из факторов, спровоцировавших подобный рост, явилось присоединение к процессу сдачи отчетности в ЦБ крупного игрока. Согласно данным Банка России в 2017 году в данном сегменте было заключено 9 442 договора займа.

Устойчивый рост в 2,21 раза в 2017 году продемонстрировал сегмент P2B (предоставление займов физическими лицами юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям). Объем данного сегмента составил 1,55 млрд. рублей против 0,7 млрд. рублей в 2016 году. Доля просроченной задолженности для данного сегмента сократилась в 2017 году на 0,9 процентных пунктов и составила 7,8% (8,7% – 2016 год).

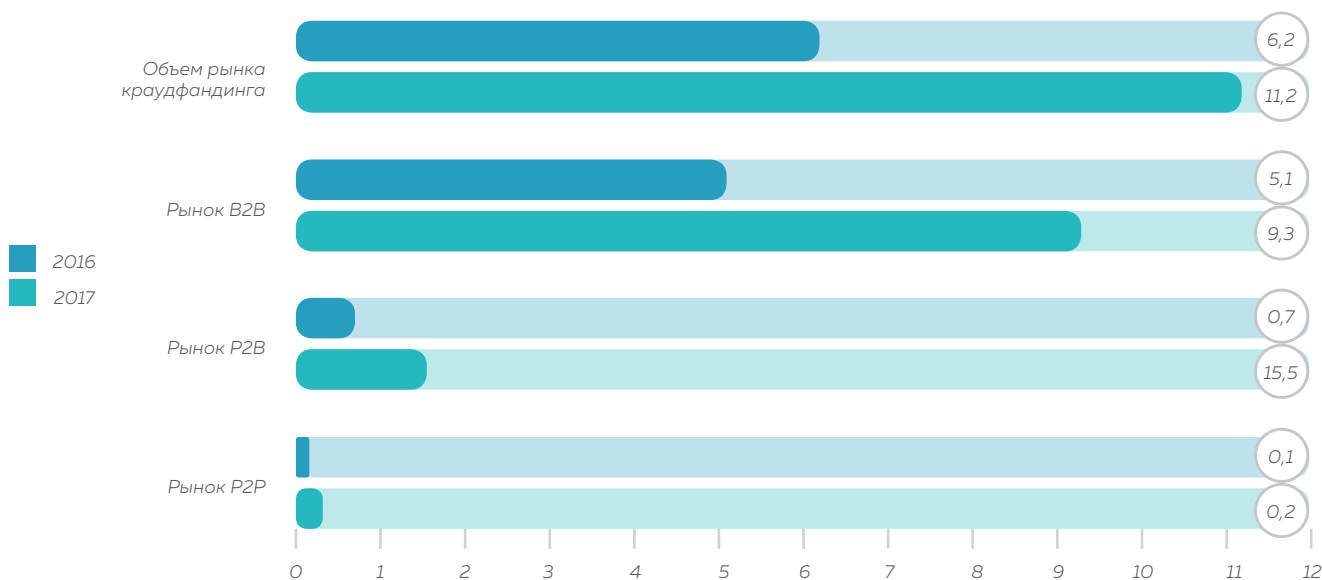


Рисунок 4.14. Динамика развития рынка краудфандинга и его сегментов в 2016–2017 гг., млрд руб.¹¹

¹¹Рассчитано на основе данных:

1) Журнал «Financial One» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <https://fomag.ru/news/tsb-zametil-udvoenie-za-god-rynka-kraudfandinga/>

2) Газета «Коммерсантъ» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3668077>



4.2

Таблица 4.6 Основные участники российского рынка долгового краудфандинга,

п/п	Наименование платформы	Организатор площадки, дата начала работы оператора	Основной сегмент площадки
1	business.potok.digital	ООО «Поток. Диджитал» (с 01.08.2016). Входит в группу компаний Альфа-Групп. Является аффилированной с Альфа-Банком структурой	B2B, P2B (финансирование на исполнение госконтрактов)
2	penenza.ru	АО «Пененза» функционирует с 01.04.2015. Формат P2B реализован с октября 2017 года.	B2B, P2B (финансирование на исполнение госконтрактов)
3	moduldengi.ru	ООО «Модульденьги» (с 01.09.2017) в партнерстве с АО «КБ Модульбанк»	B2B, P2B (финансирование на исполнение госконтрактов)
4	bezbanka.com	ООО «Расчетный сервис» (с 21.09.2011).	P2P
5	fundico.ru	ООО «Фандико» (с 07.10.2015).	P2P
6	zaymigo.com	Проект реализует бинарную схему работы с клиентами. По данным сайта проект функционирует с 2013 года. ООО «Займиго МФК» (с 12.04.2013) взаимодействует с заемщиками. ООО «Займиго Инвест» (с 19.09.2013) взаимодействует с инвесторами.	P2P
7	peers.money	ООО «Пирс. Оператор прямых инвестиций» (с 07.07.2017).	P2P
8	simplyfi.ru	ООО «Симплифай» (с 20.03.2017) Компания осуществляет деятельность в партнёрстве с ООО МКК «СимплФинанс»	P2P, P2B
9	loanberry.ru	ООО «МКК «Лонбери» (с 12.01.2012).	P2P
10	townmoney.ru	ООО «Город Денег» (с 07.12.2016). Компания осуществляет деятельность в партнёрстве с ООО МФК «Микро Капитал Россия»	P2P, P2B



4.2

Средняя сумма 1 долгового контракта в 2017 году, заключенного с индивидуальным предпринимателем, составила около 300 тысяч рублей. Аналогичный показатель для контракта, заключенного с юридическим лицом, составил около 900 тысяч рублей.

Сумма сделок в 2017 году, заключенных в сегменте P2P (выдача займов физическому лицу физическим лицом), увеличилась в 2 раза по сравнению со значением показателя в 2016 году и составила 208,8 млн. рублей (рис.4.14). Следует отметить тенденцию увеличения числа заемщиков (в 2,29 раза по сравнению с 2016 годом). Количество кредиторов на данном сегменте сократилось на треть (34,9%).

В 2017 году размер средней суммы 1 договора займа в сегменте P2P составил 8915 рублей.

Как видно из таблицы 4.6, половина из представленных субъектов вышла на рынок в период с 2016–2017 гг. Результаты анализа статистики, представленные выше, анализ срока функционирования основных игроков свидетельствуют о реализации фазы становления на российском рынке долгового краудфандинга.

В настоящее время на рассмотрении в Государственной Думе находится законопроект «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ» #419090–7, касающийся регулирования рынка краудфандинга (в том числе его долгового сегмента). 22 мая 2018 года указанный законопроект был принят в первом чтении, после чего при активном участии Центрального Банка и Минэкономразвития в диалоге с участниками рынка началась подготовка ко второму чтению. Предполагается, что осенью 2018 года он будет рассмотрен во втором чтении. Существенными требованиями к оператору краудфандинговой площадки, предусмотренными данным законопроектом, являются:

- 1. запрещение на совмещение деятельности оператора с деятельностью иной некредитной финансовой организации, за исключением деятельности организатора торговли, брокера, управляющего, депозитария или регистратора, а также с деятельностью банка;**
- 2. введение минимальной величины собственных средств в размере не менее 5 млн. рублей¹².**

Принятие данного законопроекта в виде закона с одной стороны повысит защиту прав кредиторов, с другой стороны накладывает определенные ограничения на участников рынка. Предполагается, что принятие закона «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ» выведет сложившейся рынок долгового краудфандинга из серой зоны и повысит инвестиционную привлекательность данного направления бизнеса в среднесрочной перспективе. Сергей Седов из Forbes полагает, что в 2018–2019 годах появится не менее 50–60 новых P2P-платформ¹³.

Ближайшие год-полтора (в течение этого периода будет принят закон и начнется формирование регулируемого рынка) следует рассматривать в качестве перспективного временного промежутка для вхождения на данный рынок новых игроков, до тех пор, пока на нем не закрепились дочерние компании крупных банков или сами кредитные организации. Команда проекта прогнозирует средний годовой темп роста российского рынка долгового краудфандинга в среднесрочной перспективе на уровне 150%.

¹² Система обеспечения государственной деятельности Государственной Думы РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sozd.duma.gov.ru/bill/419090-7>

¹³ Форбс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/351099-bitva-za-procent-kak-izmenitsya-rynok-p2p-kreditovaniya-v-rossii>

4.3

Анализ трендов и ситуации на рынке обмена криптовалюты

Пользователи блокчейн-кошельков
28,964,820

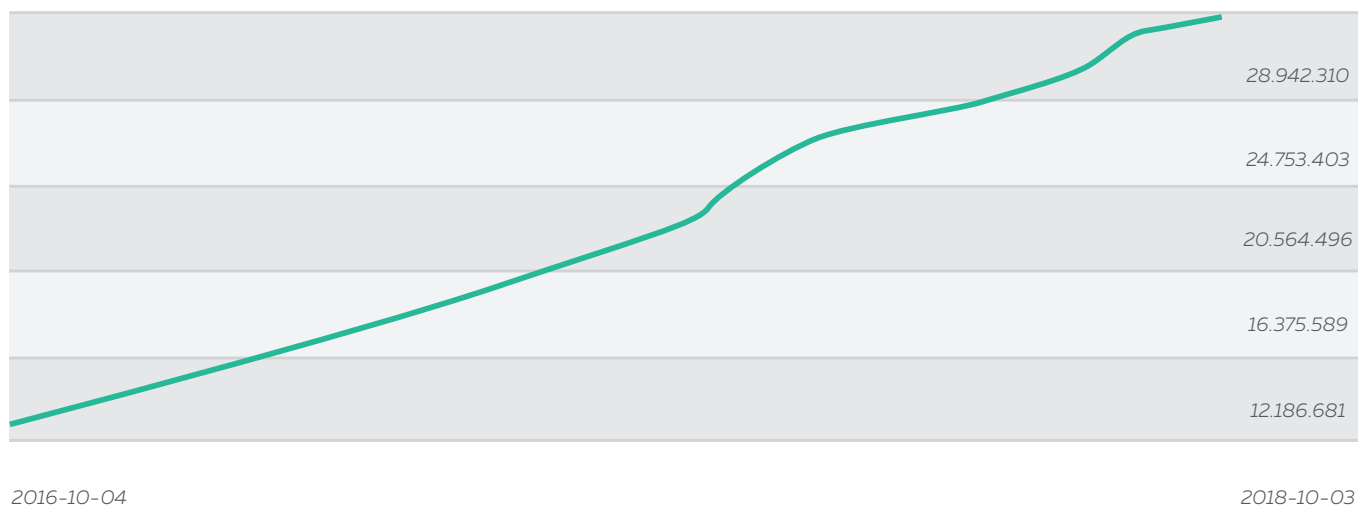


Рисунок 4.15. Динамика количества открытых блокчейн-кошельков

За два года с 03.10.2016 по 03.10.2018 численность блокчейн-кошельков в мире выросла с 8999227 единиц до 28 964 820 единиц (рисунок 4.15). Российские пользователи, несмотря на отсутствие законодательного регулирования криптовалютных отношений в РФ, не остаются в стороне от мирового тренда и являются активными участниками сделок с криптовалютой. По данным источников, давших интервью газете «Ведомости», ежедневный оборот криптовалюты в Москве варьируется в диапазоне от 10 до 20 млн долларов США (см. таблицу 4.7).

Таблица 4.7 Экспертные мнения источников газеты «Ведомости» о ежедневном обороте криптообменных пунктов в Москве по обменным операциям типа «наличная валюта-биткойн»¹⁴,

Источник	Данные источника
Дмитрий Васильев, бывший владелец криптовалютной биржи WEX	около \$10 млн.
Роман Крайняк, «Криптоцентр»	500 млн. рублей (\$7,2 млн по курсу Центробанка на 10 сентября 2018 года)
Источник, пожелавший остаться неизвестным (руководитель криптокомпании)	не более \$20 млн. в сутки

¹⁴ «Ведомости» рассказали о рынке криптообменников в Москве: там меняют миллионы рублей наличными на биткоины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/09/10/780482-kupit-kriptovalyutu>



4.3

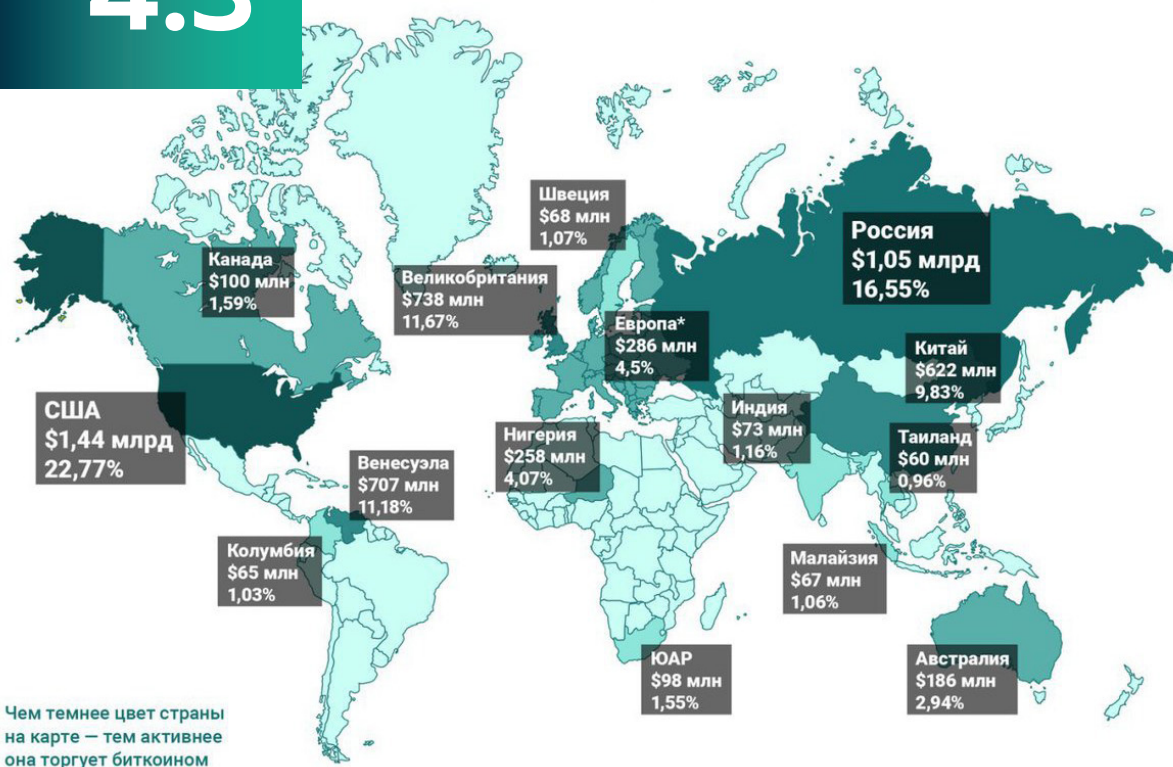


Рисунок 4.16. Группировка стран по объемам торгов граждан на криптообменном сервисе LocalBitcoins

По данным ресурса coin.radio¹⁵ россияне заняли второе место после жителей США по обороту торговли криптовалютой на криптообменнике LocalBitcoins за всю историю функционирования данного сервиса. Как видно из рисунка 4.16, подготовленного Insider Pro на основе данных LocalBitcoins, доля российского сегмента торгов составила 16,55% (1,05 млрд. долларов). Первое место — у США (22,77%), третье место досталось Великобритании (11,67%).

Рисунок 4.17 свидетельствует о достаточно интенсивных торгах биткойна за рубли на таких биржах, как EXMO и Localbitcoins. На основе данных о посещениях ресурсов localbitcoins.com и localbitcoins.net аудиторией интернет-пользователей, аффилированных с РФ, данных о статистике сделок пользователей из России на площадке Localbitcoins, представленной на сайте <https://coin.dance>, косвенно был вычислен объем средней онлайн-сделки по обмену криптовалютой (см. таблицу 4.8). Указанный показатель составил 2725,67 рублей.

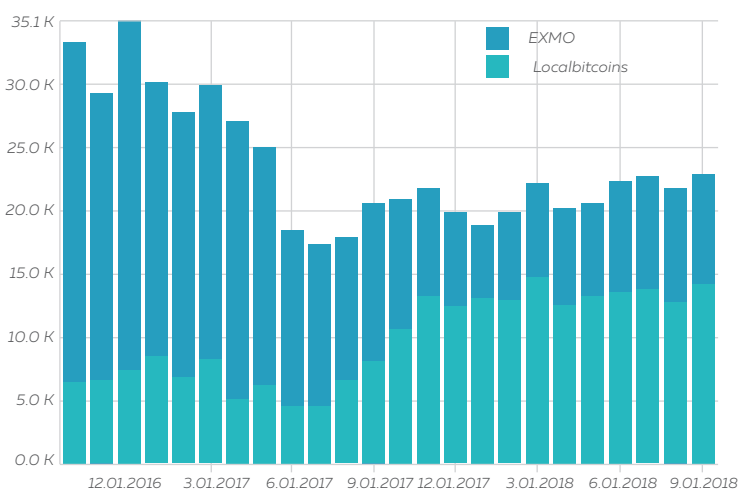


Рисунок 4.17. Динамика объема торгов биткойна за российские рубли на биржах EXMO и Localbitcoins, тыс. биткойнов

¹⁵Россия догоняет США по объему торговли биткойнами. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://coin.radio/2018/09/10/rossiya-dogonyaet-ssha-po-obemu-torgovli-bitkoinami/>



4.3

Таблица 4.8 Данные по посещаемости ресурсов localbitcoins.com, localbitcoins.net¹⁶ и по сделкам в рублях

Показатель	localbitcoins.com	localbitcoins.net
Число посещений ресурсов в августе	5362290	1 967 600
Доля россиян в августе	3,11%	61,83%
Численность посетителей из РФ	166 767	1 216 567
Общая численность посетителей из РФ	1 383 334	
Объем сделок в августе российском сегменте, руб.	3 770 508 414 ¹⁷	
Ожидаемый средний размер сделки	2725,67	

Команда проекта прогнозирует на среднесрочный период величину средней онлайн-сделки по обмену криптовалюты равную 3000 рублей в рублевом эквиваленте.

Основная часть обменных сервисов, зарегистрированных на агрегаторе Bestchange.ru, была создана с 2015 по 2017 годы (193 сервиса). Интенсивный рост числа новых обменных сервисов свидетельствует о процессе формирования нового рынка услуг, связанного с обменом цифровых активов (см. рисунки 4.18, 4.19, 4.20, 4.21).

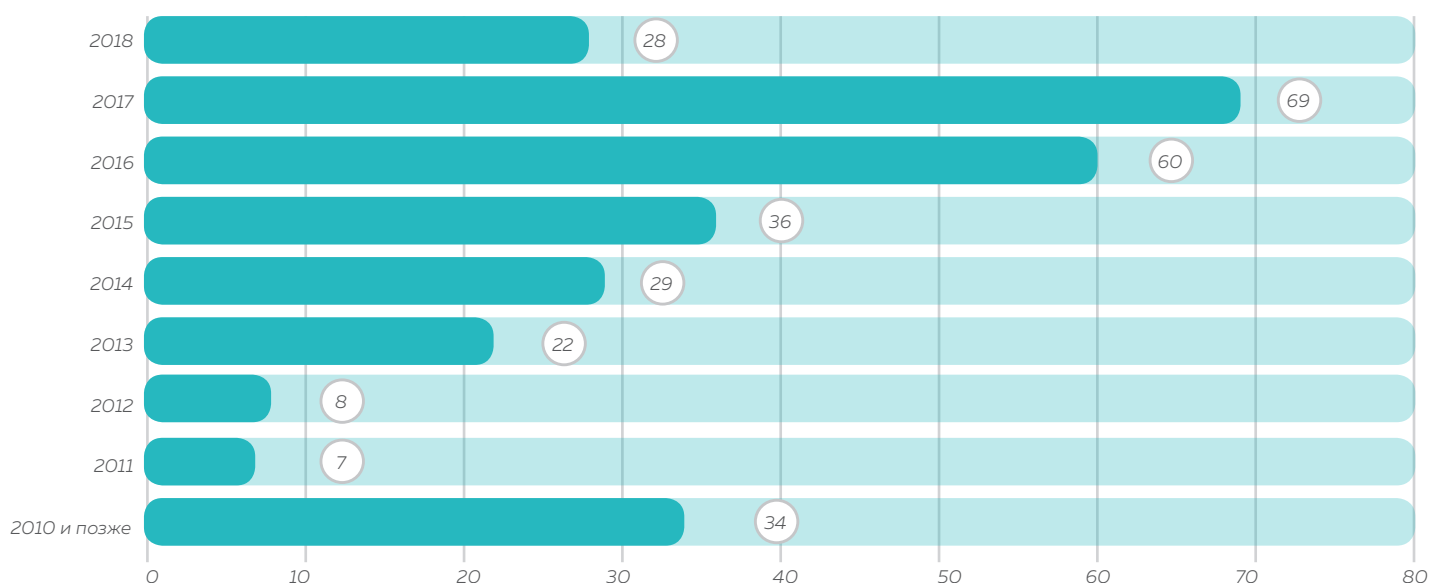


Рисунок 4.18. Группировка обменных сервисов, включенных в список агрегатора Bestchange.ru, по году создания

¹⁶ По данным сайта be1.ru

¹⁷ По данным сайта <https://coin.dance>



4.3

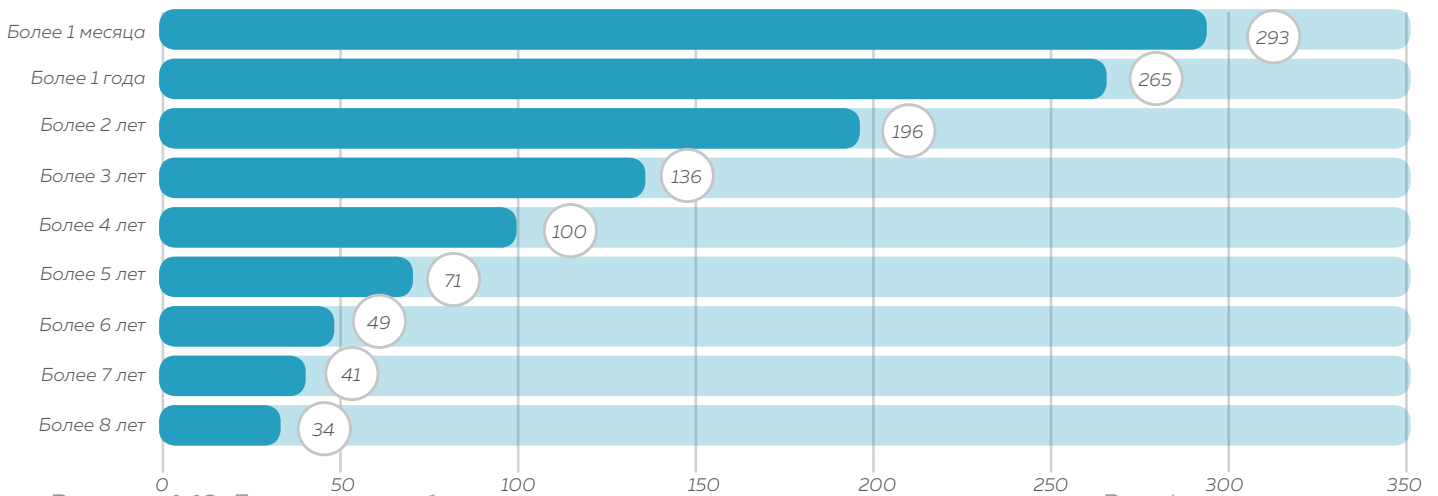


Рисунок 4.19. Группировка обменных сервисов, включенных в список агрегатора Bestchange.ru, по сроку функционирования

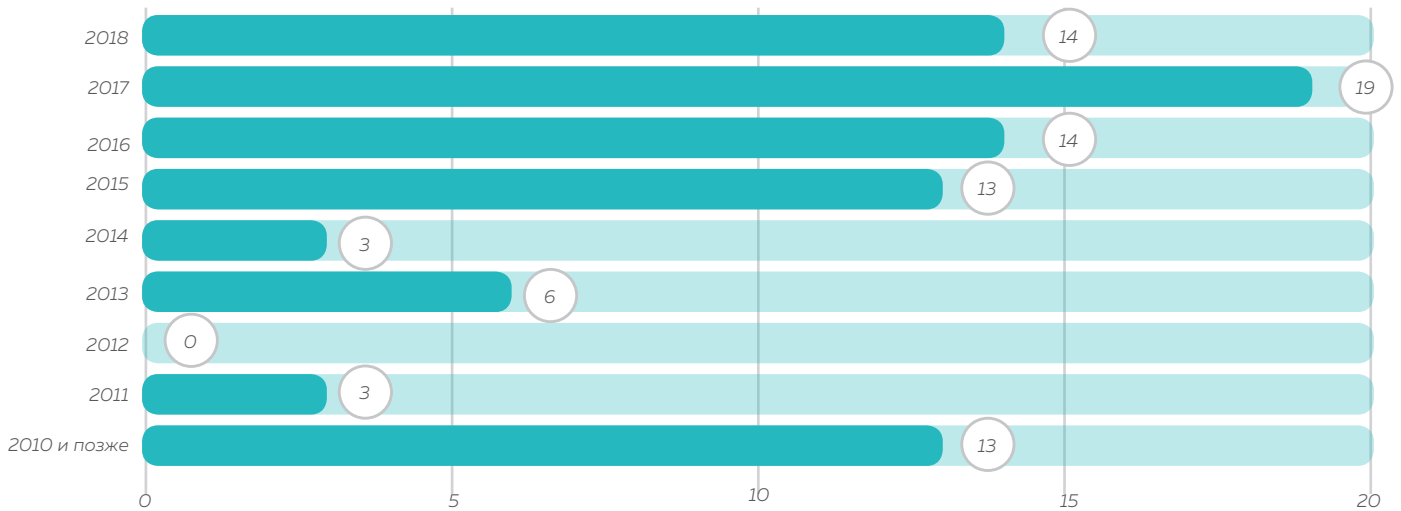


Рисунок 4.20. Группировка обменных сервисов по году создания, включенных в список агрегатора Bestchange.ru и имеющих аффилиацию с Россией

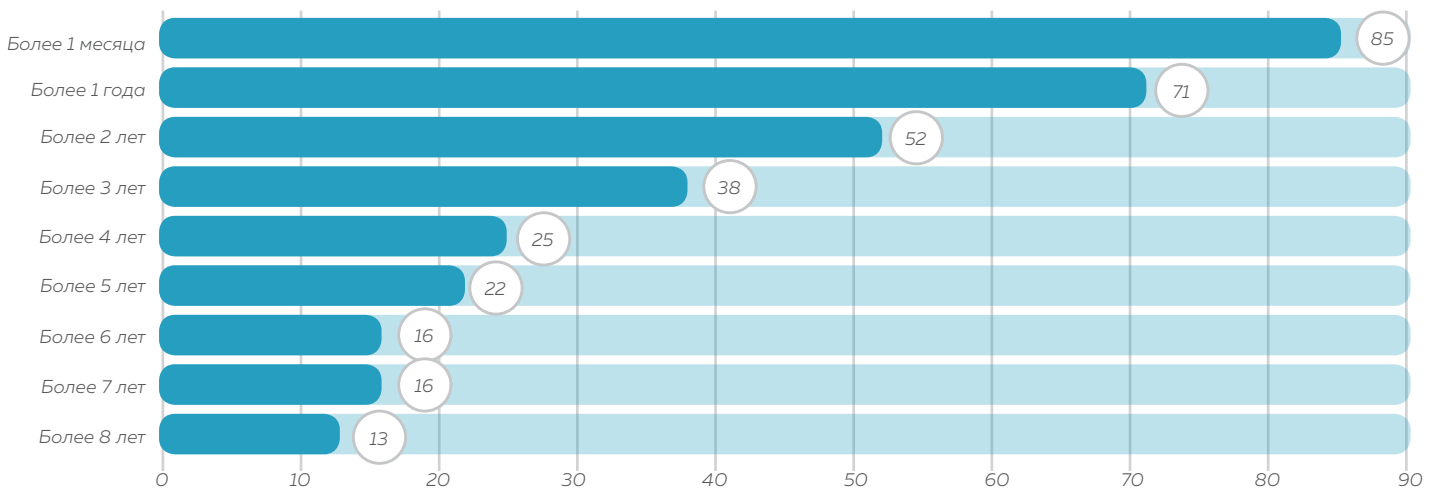


Рисунок 4.21. Группировка обменных сервисов по сроку функционирования, включенных в список агрегатора Bestchange.ru и имеющих аффилиацию с Россией



4.3

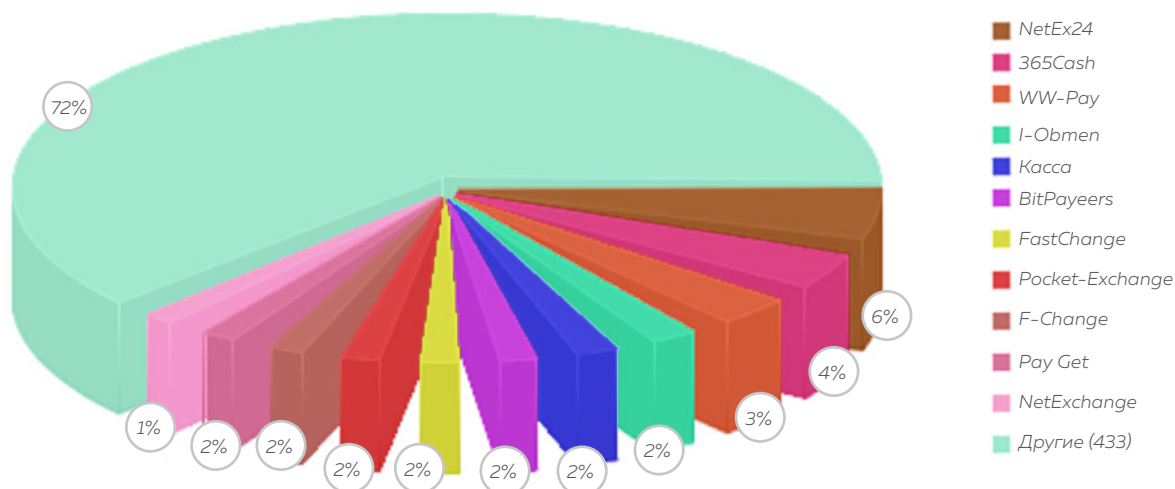


Рисунок 4.22. Популярные онлайн-переходы пользователей с ресурса Bestchange.ru на сайты обменных сервисов за 180 дней, %

По итогам анализа данных статистики агрегатора Bestchange.ru были выявлены наиболее популярные обменные сервисы (рисунок 4.22).

Анализ посещаемости топ-11 обменных сервисов, представленных на агрегаторе Bestchange.ru позволил определить среднемесячную посещаемость данных ресурсов. Указанный показатель составил 200906 посещений.

Учитывая, что все сервисы, представленные в топ-11 функционируют больше года, команда проекта рассматривает ежемесячное количество сделок по обмену криптовалюты равное 200000 в качестве целевого на втором году функционирования обменного пункта NERA BANK

Таблица 4.9 Анализ среднемесячной посещаемости наиболее популярных обменных сервисов на агрегаторе Bestchange.ru

Обменный сервис	Срок функционирования	Среднемесячное значение посещений сайта за период с марта по август
NetExchange24	1 год 11 мес.	375 315
365Cash	3 года 6 мес.	300 612
WW-Pay	3 года 1 мес.	217 291
I-Obmen	5 лет	134 587
Касса	2 года 1 мес.	239 555
BitPayeers	2 года 4 мес.	62 807
FastChange	2 года 8 мес.	186 882
Pocket-Exchange	1 год 6 мес.	106 696
F-Change	2 года 3 мес.	220 092
PayGet	1 год 5 мес.	138 978
NetExchange	12 лет 11 мес.	227 157
Среднее значение по совокупности		200 906



Организационный план

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА

III–IV квартал 2018:

- Создание MVP.
- Проведение серии закрытых токENSEЙЛОВ (3 раунда).
- Формирование предварительных заявок на приобретение банковских карт.
- Заключение соглашения с партнерской кредитной организацией.

Январь 2019 года

- Формирование сетевой структуры, базисом которой будет выступать компания NERA ГРУПП.
- Заключение договоров о механизме взаимодействия между основными участниками сетевой структуры:
 - между компанией NERA ГРУПП и партнерским банком (филиалом);
 - между компанией NERA ГРУПП и компанией, которая будет осуществлять организацию торгов на долговой краудфандинговой площадке;
 - между компанией NERA ГРУПП и зарубежной компанией, предоставляющей криптообменный сервис.
- Приобретение необходимых ресурсов, аренда оборудования и помещений, найм персонала.
- С января 2019 по май 2019 проведение 3 раундов открытых токENSEЙЛОВ.

I Квартал 2019 года

- Запуск продукта «Комплексное банковское обслуживание физических лиц через дистанционные каналы».

II Квартал 2019 года

- Запуск продукта «Конверсионные операции с криптовалютами (цифровыми) активами».

III Квартал 2019 года

- Принятие решения о целесообразности выплаты дивидендов по итогам III квартала.
- Прохождение процедуры листинга на централизованных криптобиржах.

IV Квартал 2019 года

- Получение у Банка России лицензии организатора торгов на долговой краудфандинговой площадке (в случае принятия в 2018–2019 гг закона о лицензировании данной деятельности).
- Запуск долговой краудфандинговой площадки.

2020 год

- Запуск продукта «Комплексное банковское обслуживание субъектов предпринимательства через дистанционные каналы».
- Запуск системы обработки данных, базирующейся на технологии искусственного интеллекта и ориентированной на генерацию бизнес-аналитики.

2021 год

- Реализация программно-аппаратного комплекса для производителей (направление разработок: Интернет вещей).

2022 год

- Реализация клиентской Интернет-платформы для эксплуатации системы обработки данных, базирующейся на технологии искусственного интеллекта и ориентированной на генерацию бизнес-аналитики.

5.1

Организация сетевой структуры проекта

Одной из задач проекта является создание сетевой структуры, реализующей технологичные финансовые и банковские сервисы для людей и компаний. Построение сетевой структуры хозяйствующих субъектов-участников проекта планируется на основе принципов функционально-сетевое взаимодействие (см. рисунок 4.1). Предполагается, что между центральным звеном сети (компанией NERA ГРУПП) и остальными участниками проекта будут разделены функции, обязанности и полномочия по проекту.

NERA ГРУПП выступает клиентским провайдером, обеспечивающим доступ клиентов к услугам этих участников посредством электронного документооборота. Основным эксплуатационным ресурсом компании NERA ГРУПП выступает программное, информационное и аппаратное обеспечение, реализующее данный электронный документооборот. Основная функция подобного электронного документооборота заключается в обеспечении договорных и технологических условий финансового обслуживания клиентов участниками проекта.

Сетевые связи внутри предлагаемой структуры могут быть реализованы на основе отношений исключительного доминирования (отношения типа «материнская компания – дочерняя компания»), на основе исключительного стратегического кооперационного сотрудничества (стратегический альянс, предполагающий взаимную выгоду от эксплуатации ресурсов без слияния капиталов компании), на основе исключительного коммерческого взаимодействия (приобретение услуг на возмездной основе), на основе смешанных отношений (с одними субъектами – отношения доминирования, с другими – стратегический альянс, с третьими – отношения в рамках коммерческой выгоды)

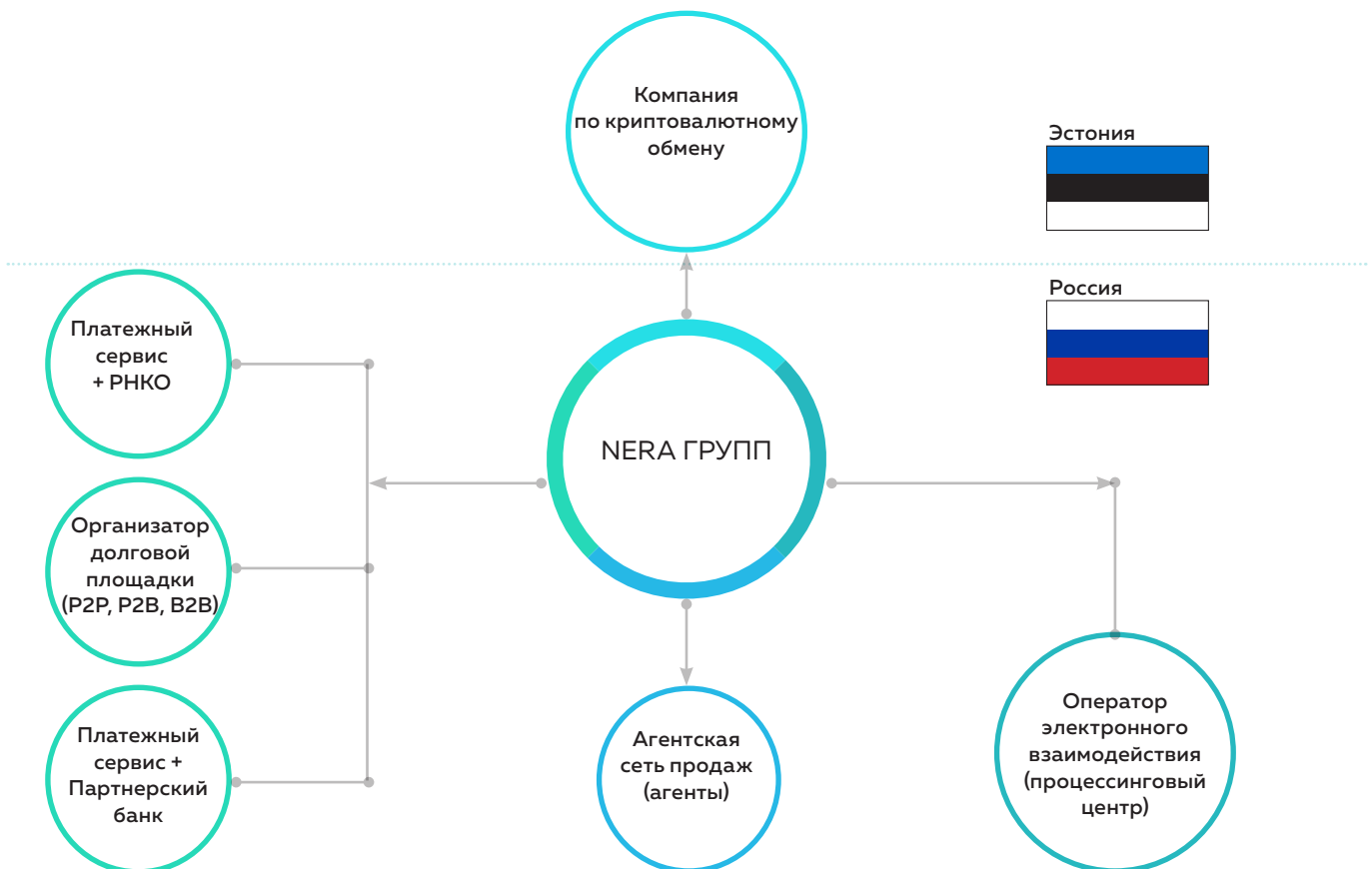


Рисунок 5.1. Сетевая структура хозяйствующих субъектов-участников проекта



5.1

1. ВАРИАНТ «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ДОМИНИРОВАНИЕ»

В рамках данного варианта предполагается, что связи между субъектами проектной системы построены на исключительном доминировании, а NERA ГРУПП выступает материнской компанией для всех основных перечисленных участников (рисунок 5.1). Исключением являются агенты-физические лица, в отношении которых реализовать подобный тип взаимодействия юридически невозможно. Минусом такого варианта являются колоссальные первоначальные инвестиционные затраты на создание или приобретение необходимых сетевой структуре участников. Плюсом данного варианта является то, что компания NERA ГРУПП может управлять трансфертным ценообразованием на услуги, оказываемые участниками сети друг другу. Такой вариант организации сети предпочтителен для проекта на стадии его зрелости, когда материнская компания, накопив достаточный капитал, может направить его на формирование иерархической структуры.

2. ВАРИАНТ «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КООПЕРАЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО»

Подобный вариант построения связей между субъектами предполагает полную заинтересованность всех субъектов сети в долгосрочном взаимодействии посредством совместной эксплуатации ресурсов без слияния капиталов. Привлечь всех участников на таких условиях в рамках долгосрочного периода крайне проблематично. Изменение внешней среды может свести к нулю выгоду одного или нескольких участников, и данные субъекты покинут сеть. Если функция, которую выполнял данный участник (или участники), являлась для сети критично важной, то выход подобного участника (участников) может разрушить сетевую структуру и уничтожить проект.

3. ВАРИАНТ «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ КОММЕРЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»

В соответствии с данным вариантом организация сетевой структуры реализуется за счет заключения договоров, основанных на коммерческом расчете, обязывающих участников осуществлять деятельность в интересах NERA ГРУПП. Фактически чистая прибыль проекта определяется как разность между экономическими выгодами, полученными компанией NERA ГРУПП и экономическими расходами, понесенными компанией ради приобретения функциональных услуг участников сети. Если в услугах, планируемых к реализации клиентам сетевой структурой, доля добавленной стоимости компании NERA ГРУПП оценивается как незначительная, а доля добавленной стоимости прочих участников проекта оценивается как преобладающая, то проект может не заинтересовать инвесторов по причине низкой рентабельности.

Таблица 5.1 Планируемый вариант организации сетевой структуры

Участник проекта	Тип взаимодействия с NERA ГРУПП
Оператор электронного взаимодействия (процессинговый центр)	Коммерческое взаимодействие (договор об оказании услуг)
Агентская сеть	Коммерческое взаимодействие (договор об оказании услуг, договоры гражданско-правового характера)
Организатор долговой площадки	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Компания по криптовалютному обмену	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Кредитная организация (РНКО)	Доминирование (NERA ГРУПП – материнская компания)
Кредитная организация (банк)	Стратегическое кооперационное сотрудничество (ведение бизнеса под лицензией банка)



5.1

Команде проекта представляется целесообразным следующий вариант организации сетевой структуры (таблица 5.1). На первых порах реализации проекта бизнес по обслуживанию карточных счетов и счетов субъектов предпринимательства может быть реализован на базе действующего банка. Команда получает разрешение на оказание банковских услуг по лицензии данного банка, осуществляет данную деятельность на принципах относительной самостоятельности в рамках обособленного структурного подразделения банка – филиала. Предполагается, что основные ресурсы (трудовые, капитальные, естественные и др.), необходимые для запуска и дальнейшей работы филиала предоставляет NERA ГРУПП. Подобная модель уже применяется в банковском бизнесе (например, проект «Рокетбанк» в настоящий момент является филиалом банка «КИВИ»). Возможный механизм установления связей с банком может быть основан как на стратегическом кооперационном сотрудничестве, так и на коммерческой выгоде. В первом случае партнерский банк получает выгоду от продажи банковских продуктов и услуг, отсутствующих в продуктовой линейке проекта NERA BANK. Во втором случае банк может взимать определенную плату с NERA ГРУПП. После того, как проект выйдет на окупаемость NERA ГРУПП может создать или приобрести расчетную небанковскую организацию для повышения надежности проекта в целом. В данном случае отказ банка от дальнейшего сотрудничества не нанесет значительного урона проекту. С учетом полученных в разделе «Финансовый план» данных проект в зависимости от вида сценария маркетингового плана выходит на генерацию чистой прибыли либо на 3 год (оптимистический вариант, наиболее вероятный), либо на 4 год функционирования (пессимистический вариант). С учетом данных допущений следует отметить, что если между NERA ГРУПП и партнерским банком предусмотрено комиссионное вознаграждение банку и если плановая величина этого вознаграждения за 3 года превышает 90 млн. рублей (минимальный размер для вновь создаваемой РНКО), то целесообразней на стадии формирования сетевой структуры создать собственную или приобрести имеющуюся РНКО, отказавшись от услуг банка-партнера. Однако этот шаг может несколько сдвинуть по времени план реализации услуг с учетом временных затрат на процесс приобретения (создания РНКО).

Создание компании по криптовалютному обмену и компании-организатора долговой площадки с нуля не потребует таких значительных первоначальных инвестиций, как в случае с РНКО, поэтому данные структуры целесообразно сформировать в качестве дочерних обществ NERA ГРУПП. Организация криптовалютного сервиса в рамках зарубежной юрисдикции (Эстония) обусловлена легальным статусом операций с криптовалютой на территории данной страны. Трудовые ресурсы для обеспечения работы обменного сервиса предполагается нанимать в РФ (через механизм дистанционной работы). При этом нанятые сервисом сотрудники при осуществлении своей трудовой деятельности в отношении компании-нерезидента будут эксплуатировать офисные ресурсы NERA ГРУПП на основе договора о коворкинге. Особенности налогообложения таких сотрудников заключаются в обязанности сотрудников самостоятельно исчислять налоги, исходя из налоговой ставки 13%, и представлять декларацию в налоговые органы. Это связано с тем, что компания по криптовалютному обмену, дабы исключить правовые риски не будет иметь представительства в РФ и, следовательно, не будет являться налоговым агентом.

Взаимодействие с агентами (юридическими и физическими лицами) по поводу продажи услуг проекта и работу с процессинговым центром можно осуществлять на основе коммерческих контрактов. К примеру, в начале своей деятельности Модульбанк в 20 городах развернул сеть из 40 региональных представителей. Поскольку данная инициатива оказалась удачной, банк даже расширил сеть представителей (сейчас их 46). В случае неудовлетворительного качества приобретаемых услуг NERA ГРУПП может переключиться на других контрагентов в данной отрасли.

Сетевая организация предполагает концентрацию части функций проекта в рамках компании NERA ГРУПП. С позиций законодательства эти функции могут быть переданы в рамках аутсорсингового обслуживания участников проекта базовой компанией. Механизм концентрации функций и аутсорсинга позволяет сократить расходы на содержания идентичного персонала во всех



5.1

дочерних структурах. Команда проекта планирует следующее разделение функций по проекту (см. Таблицу 5.2). К примеру, функции продвижения бренда NERA BANK по всем продуктам и услугам планируется передать исключительно компании NERA ГРУПП. При этом функционал в области учета, операционного обслуживания, безопасности, ПОД/ФТ (за исключением сервиса по обмену криптовалюты) является собственной прерогативой участников проекта.

Подобное распределение планируемых функций позволяет сделать вывод, что центрами формирования доходов выступают участники проекта, а компания NERA ГРУПП – преимущественно центром формирования затрат. Планируется, что компенсация затрат должна происходить за счет доходов NERA ГРУПП от использования разработанного компьютерного обеспечения и за счет использования торгового знака, получаемых от участников проекта. Таким образом, роялти, выплачиваемое компании NERA ГРУПП со стороны участников по данным направлениям деятельности, можно рассматривать как внутренний механизм перераспределения доходов от участников проекта к базовой компании.

Таблица 5.2. Планируемое распределение и концентрация функций внутри проекта

Наименование функции, планируемой к реализации в проекте NERA BANK	Организатор торговли	Криптовалютный обменный пункт (онлайн)	Филиал партнерского банка	Агентская сеть
Бухгалтерский учет	Самостоятельная функция	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП	Самостоятельная функция	Нет функции
Операционное обслуживание	Самостоятельная функция	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП	Самостоятельная функция	Нет функции
Безопасность	Самостоятельная функция	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП	Самостоятельная функция	Нет функции
IT-Безопасность	Самостоятельная функция	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП	Самостоятельная функция	Нет функции
Риск-менеджмент	Самостоятельная функция	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП	Самостоятельная функция	Нет функции
Финансовый мониторинг	Самостоятельная функция	Самостоятельная функция	Самостоятельная функция	Нет функции
IT-Сопровождение	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП			Нет функции
Продажи	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП			Самостоятельная функция
Клиентская поддержка	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП			Нет функции
Административно-хозяйственная деятельность	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП			Нет функции
Реклама и продвижение	Функция реализуется компанией NERA ГРУПП			



Маркетинговый план

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ

Команда NERA BANK в процессе моделирования основных показателей проекта полагает, что:

1. *нелинейный рост российского рынка комиссионных услуг, реализуемых с помощью цифровых и финансово-технологических инноваций, сохранится в среднесрочной перспективе;*
2. *бизнес-модели успешно реализованных проектов в области цифровых финансовых и банковских услуг не утратили своей актуальности и могут быть применены в новых стартапах;*
3. *при планировании результатов следует ориентироваться на тенденции и количественные характеристики проектов, реализующих цифровой банкинг и схожие финансовые услуги (к примеру, проект АО КБ «Модульбанк», проект «Рокетбанк», Банк «Тинькофф»).*

Данные по плану продаж финансовых и банковских услуг в натуральных показателях представлены в таблицах 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, а в денежных показателях – в таблице 6.5

Таблица 6.1

Сценарный маркетинговый план по реализации розничного продукта, предусматривающего комплексное обслуживание физических лиц, ед. банковских карт

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	6 250	32 590	80 000	200 000
Наиболее вероятный сценарий	4 685	24 500	60 000	150 000
Пессимистический сценарий	3 135	16 290	40 000	100 000

Таблица 6.2

Сценарный маркетинговый план по реализации продукта, предусматривающего комплексное обслуживание субъектов предпринимательства, количество счетов ДБО

Год	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	2610	12 000	42 000
Наиболее вероятный сценарий	1965	9 000	31 500
Пессимистический сценарий	1310	6 000	21 000

Таблица 6.3

Сценарный маркетинговый план по реализации услуг финансового посредничества на долговой краудфандинговой площадке, число сделок

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	450	2330	8 750	28 800
Наиболее вероятный сценарий	340	1755	6 575	21 600
Пессимистический сценарий	225	1180	4 380	14 400



Таблица 6.4

Сценарный маркетинговый план по реализации услуг обмена цифровых активов посредством онлайн-вого криптовалютного обменного пункта, число сделок

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	300 000	3 075 000	8 651 500	12 000 000
Наиболее вероятный сценарий	225 000	2 306 250	6 488 700	9 000 000
Пессимистический сценарий	150 000	1 537 500	4 325 750	6 000 000

Таблица 6.5

Сценарный план достижения совокупного комиссионного дохода в случае реализации маркетингового плана по проекту NERA BANK, руб

Год	2020	2021	2022	
Оптимистический сценарий	27 928 939	215 724 985	635 375 239	1 434 992 374
Наиболее вероятный сценарий	20 982 698	162 071 166	476 608 679	1 076 244 280
Пессимистический сценарий	13 982 481	108 012 232	317 717 620	717 496 187

Детализация маркетингового плана

Портрет целевой аудитории клиентов проекта: образованные жители мегаполисов; возраст от 25 до 40 лет, доход – средний, выше среднего и высокий; по критерию занятости: наемные работники, самозанятые граждане, собственники бизнеса; активные пользователи интернета, социальных сетей, мессенджеров.

Продвижение услуг и подключение на обслуживание планируется осуществлять:

1. через дистанционные цифровые каналы взаимодействия с потенциальными клиентами (Интернет-сайт, чаты в популярных мессенджерах, официальные группы в социальных сетях);
2. через агентскую сеть представителей.

Основные планируемые маркетинговые инструменты:

- Таргетированный маркетинг, ориентированный на посетителей групп в «Одноклассниках», «В Контакте» и других социальных медиа, а также ориентированный на посетителей групп мессенджера «Телеграм».
- Таргетированный маркетинг, ориентированный на максимально релевантные аудиторные сегменты, предоставляемые платформами управления данными (Data Management Platforms или DMP).
- Ремаркетинг.
- Использование механизма геймификации в процессе продвижения продуктов проекта.
- Кросс-маркетинг с партнерами.

Рекламный бюджет продвижения розничных услуг по банковскому обслуживанию с использованием банковских карт и по финансовому сервису, связанному с обменом цифровых активов, предполагает следующую структуру затрат по рекламным форматам в Интернете: мультимедийные размещения¹⁸–56%, тизеры¹⁹–1%, баннеры – 19%, видеоформаты – 8%, карусель²⁰–13%, посты в ленте социальных сетей – 3%. При продвижении банковских и финансовых услуг для бизнеса планируемая структура рекламного бюджета по данным сегментам следующая: мультимедийные размещения – 74%, тизеры, карусель, посты в ленте социальных сетей – 2%, баннеры – 8%, видеоформаты – 16%.

С учетом заявленных целей и задач проекта было произведено сегментирование услуг, планируемых к реализации. Результаты сегментирования представлены на рисунке 6.1. Структура доходов, планируемых к получению, дана в таблице 6.6.

Комплексное банковское обслуживание физических лиц через дистанционные каналы включает следующее опциональное наполнение:

- товая карта платежной системы с возможностью использования, как в России, так и за рубежом. В рамках бизнес-плана рассматривается три тарифа банковских карт («Базовый», «Стандартный», «Премиум»). Тарифы предполагают разное дополнительное функциональное наполнение и отличаются тарификацией по предоставляемому ряду услуг.
- Клиентоориентированный мобильный банк для физических лиц с дружественным ин-

¹⁸ Мультимедийный формат – формат, позволяющий разместить рекламный контент сразу в нескольких различных форматах, подбираемых в зависимости от рекламного места на площадках Интернет-медиа и рекламной сети.

¹⁹ Тизер – рекламное сообщение, состоящее из изображения размером не менее 90x75 пикселей, текста и заголовка.

²⁰ Карусель – рекламный формат, состоящий из нескольких изображений с ссылками и, тем самым, позволяющий показать различные свойства продукции или разные товары. Карусель показывается в соцсети Одноклассники в мобильных и десктоп размещениях, а также в соцсети ВКонтакте в мобильных приложениях.

6.1

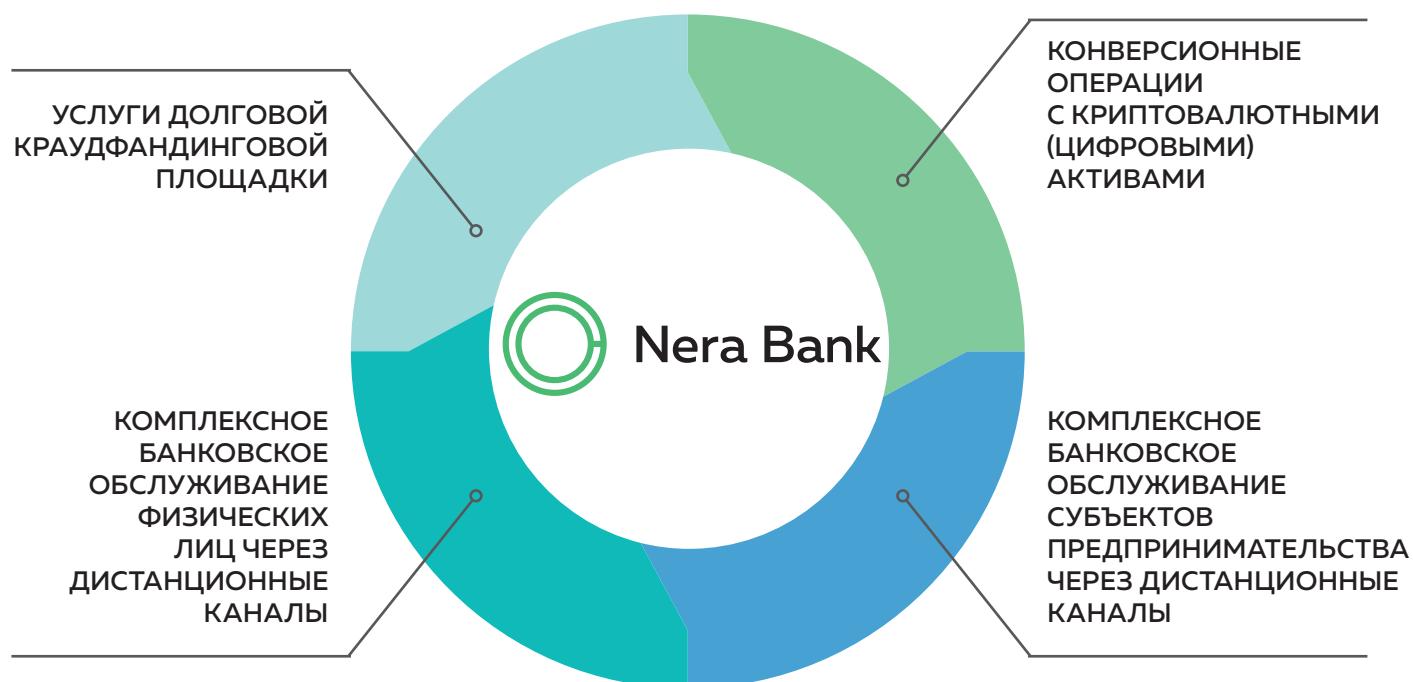


Рисунок 6.1 Основные сегменты услуг проекта NERA BANK

Таблица 6.6 Структура доходов, планируемых к получению

Укрупненная группа планируемых доходов	Детализация планируемых источников дохода внутри укрупненной группы
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	Годовое обслуживание банковских карт по тарифу «Базовый»
	Годовое обслуживание банковских карт по тарифу «Стандартный»
	Годовое обслуживание банковских карт по тарифу «Премиум»
	Доход банка-эмитента (NERA BANK) от комиссии интерчендж ²¹ получаемый от платежной системы, банков-эквайеров за операции оплаты товаров и услуг, совершаемых его клиентами
	Комиссионный доход за расчетно-кассовое обслуживание, за безналичные перечисления, проводимые по картам клиентов
Доходы от комплексного банковского обслуживания субъектов предпринимательства через дистанционные каналы	Доход за обслуживание расчетных счетов субъектов предпринимательства по тарифу «РКО Базовый»
	Доход за обслуживание расчетных счетов субъектов предпринимательства по тарифу «РКО Стандартный»
	Доход за обслуживание расчетных счетов субъектов предпринимательства по тарифу «РКО Премиум»
Доходы от функционирования долговой краудфандинговой площадки	Доход проекта от функционирования краудфандинговой площадки по сегменту P2B/B2B
	Доход проекта от функционирования краудфандинговой площадки по сегменту P2P
Доходы от функционирования сервиса по обмену цифровых активов (криптовалют)	Комиссионный доход, полученный от клиентов NERA BANK, использующих банковские карты проекта для проведения обмена
	Комиссионный доход, полученный от клиентов NERA BANK по остальным операциям

²¹ Комиссия, которую кредитные организации, участвующие в обслуживании банковских карт, выплачивают друг другу в процессе совершения операций

6.1

терфейсом, позволяющий взаимодействовать клиенту с банком и управлять денежными средствами дистанционно. Мобильный банк предполагает интеграцию с другими финансовыми услугами проекта (криптовалютный обмен и долговой краудфандинг). Мобильный банк предоставляется пользователям на безвозмездной основе, поэтому данная услуга не тарифицируется при расчете доходов проекта.

- Услуги расчетно-кассового обслуживания.

Планируемая стоимость тарифов годового обслуживания банковских карт физических лиц:

- Тариф «Базовый» – бесплатное годовое обслуживание.
- Тариф «Стандартный» – 1080 рублей в год с одной карты.
- Тариф «Премиум» – 3480 рублей в год с одной карты.

На основе выявленных в Разделе 4 трендов, сформулированных допущений и прогнозных характеристик развития банковского рынка РФ был составлен прогноз развития рынка банковских карт РФ на среднесрочную перспективу (См. Таблицу 6.7).

С учетом прогноза по рынку был составлен маркетинговый план по реализации розничного банковского продукта, предоставляющего комплексное банковское обслуживание физических лиц через дистанционные каналы (см. таблицу 6.8). Данный план разработан с учетом трех сценариев: оптимистического, наиболее вероятного, пессимистического.

Таблица 6.7

Прогноз развития рынка банковских карт в РФ на среднесрочную перспективу

Год	2019	2020	2021	2022
Прогнозируемое количество банковских карт в целом по рынку, тыс. единиц	303 741,2	321 145,6	339 547,197	359 003,2514
Прогнозируемый годовой темп прироста количества банковских карт в целом по рынку ²²	5,73%			
Прирост рынка за счет новых клиентов-картодержателей, тыс. единиц	16 461,15	17 404,37	18 401,64	19 456,05

²² Показатель установлен в качестве прогнозного на среднесрочную перспективу в рамках Раздела 4



6.1

Таблица 6.8 Прогноз развития рынка банковских карт в РФ на среднесрочную перспективу

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий				
Прогнозируемое число карт NERA BANK, единиц	6250	32590	80 000	200 000
Доля активных карт в целом по рынку	0,6			
Прогнозируемое число активных карт NERA BANK, единиц	3750	19550	48 000	120 000
Количество карт (тарифный план «Базовый» – 0 рублей), единиц	1875	9750	24000	60 000
Количество карт (тарифный план «Стандарт» – 1080 рублей), единиц	1500	7800	19 200	48 000
Количество карт (тарифный план «Премиум» – 3480 рублей), единиц	375	2000	4800	12 000
Наиболее вероятный сценарий				
Прогнозируемое число карт NERA BANK, единиц	4685	24 500	60 000	150 000
Доля активных карт в целом по рынку	0,6			
Прогнозируемое число активных карт NERA BANK, единиц	2810	14 700	36 000	90 000
Количество карт (тарифный план «Базовый» – 0 рублей), единиц	1400	7350	18 000	45 000
Количество карт (тарифный план «Стандарт» – 1080 рублей), единиц	1130	5850	14 400	36 000
Количество карт (тарифный план «Премиум» – 3480 рублей), единиц	280	1500	3600	9000
Пессимистический сценарий				
Прогнозируемое число карт NERA BANK, единиц	3135	16 290	40 000	100 000
Доля активных карт в целом по рынку	0,6			
Прогнозируемое число активных карт NERA BANK, единиц	1880	9775	24 000	60 000
Количество карт (тарифный план «Базовый» – 0 рублей), единиц	940	4875	12 000	30 000
Количество карт (тарифный план «Стандарт» – 1080 рублей), единиц	750	3900	9600	24 000
Количество карт (тарифный план «Премиум» – 3480 рублей), единиц	190	1000	2400	6000



6.1

Годовой доход проекта от обслуживания банковских карт с учетом целей планирования определяется как сумма полученных доходов по каждой линейке тарифов. Комиссионный годовой доход по каждому тарифу определяется как произведение планового объема выпущенных активных банковских карт и тарифа годового обслуживания 1 карты. Комиссия за годовое обслуживание рассчитывается на основе активных карт, с учетом предположения, что на неактивных карточных счетах нет денежных средств, следовательно взыскать комиссию по ним будет невозможно.

Доход эмитента от комиссии интерчендж по операциям оплаты товаров и услуг, получаемый от платежной системы, банков-эквайеров (для расчетов взята комиссия – 1,6%) вычисляется как произведение планового объема выпущенных активных банковских карт и планового дохода с одной активной карты. **Плановый доход с одной активной карты определяется по формуле:**

$$\text{Доход интерчендж}_{\text{1карта}} = \text{ГОТ} \times \text{ПДТТУ} \times \text{СКИ},$$

Где **ГОТ** – годовой объем транзакций, приходящийся на одну активную банковскую карту;

ПДТТУ – прогнозная доля транзакций, связанных с оплатой товаров и услуг;

СКИ – ставка комиссии интерчендж.

Таблица 6.9

Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий				
Прогнозная доля транзакций, связанных с оплатой товаров и услуг	0,316 ²³			
Прогнозная доля транзакций, связанных с проведением прочих операций (перечисления на картсчета)	0,3541 ²⁴			
Годовой объем транзакций, приходящийся на одну активную банковскую карту	419 028	452 428	485 828	519 228
Доход NERA BANK в комиссии интерчендж (комиссия -1,6%)	7 944 771	44 720 155	117 904 626	315 026 012
Расчетно-кассовое обслуживание за безналичные перечисления (комиссия -1%)	5 564 168	31 320 030	82 575 214	220 630 362
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Базовый», руб	0	0	0	0
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Стандарт», руб.	0	1 620 000	8 424 000	20 736 000
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Премиум», руб.	0	1 305 000	6960000	16704000
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	13 508 939	78 965 185	215 863 839	573 096 374

²³Показатель установлен в качестве прогнозного на среднесрочную перспективу в рамках Раздела 4

²⁴Там же

²⁵Там же



6.1

Таблица 6.9 Продолжение

Наиболее вероятный сценарий				
Доход NERA BANK в комиссии интерчендж (комиссия -1,6%)	5 953 282	33 625 897	88 428 469	236 269 509
Расчетно-кассовое обслуживание за безналичные перечисления (комиссия -1%)	4 169 417	23 550 099	61 931 410	165 472 771
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Базовый», руб.	0	0	0	0
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Стандарт», руб.	0	1 220 400	6 318 000	15 552 000
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Премиум», руб.	0	974 400	5 220 000	12 528 000
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	10 122 698	59 370 796	161 897 879	429 822 280
Пессимистический сценарий				
Доход NERA BANK в комиссии интерчендж (комиссия -1,6%)	39 829 78	22 360 078	58 952 313	157 513 006
Расчетно-кассовое обслуживание за безналичные перечисления (комиссия -1%)	2 789 503	15660015	41 287 607	110 315 181
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Базовый», руб.	0	0	0	0
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Стандарт», руб.	0	810 000	4 212 000	10 368 000
Годовое обслуживание банковских карт по тарифному плану «Премиум», руб.	0	661 200	3 480 000	8 352 000
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	6 772 481	39 491 292	107 931 920	286 548 187

На основании разработанного маркетингового плана по реализации розничного банковского продукта с учетом запланированных ценовых параметров услуг и на основе предложенной методики нахождения доходов были рассчитаны плановые доходы для данного сегмента услуг (см. таблицу 6.9).

Комплексное банковское обслуживание субъектов предпринимательства через дистанционные каналы подразделяется на следующие виды:

- Банковское обслуживание самозанятых граждан.
- Банковское обслуживание ИП и юридических лиц.

Проектом запланирована следующая стоимость тарифов годового обслуживания расчетных счетов субъектов предпринимательства на период с 2020 по 2022 годы (см. таблицу 6.10)

Таблица 6.10 Запланированные тарифные ставки по расчетно-кассовому обслуживанию субъектов предпринимательства

Год	2020	2021	2022
Тариф «РКО Базовый», руб.	1188	1188	1800
Тариф «РКО Стандартный» руб.	4008	4008	5220
Тариф «РКО Премиум» руб.	12 000	12 000	15 600



6.1

Комиссия взимается ежемесячно в размере 1/12 от годового тарифа. Тарифы на расчетно-кассовое обслуживание установлены таким образом, чтобы составить конкуренцию основным лидерам рейтинга Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3.

Банковское обслуживание самозанятых граждан предполагает следующее опциональное наполнение:

- Банковская карта для клиента-физического лица.
- Банковский счет для проведения расчетных операций.
- Интернет-банк, предусматривающий специальный функционал, позволяющий клиенту: подготовить необходимые документы для регистрации самозанятых; дистанционно управлять денежными средствами на счете; рассчитать налогооблагаемую базу, заполнить декларацию и уплатить налоги.

Команда проекта планирует привлекать на обслуживание самозанятых граждан на условиях тарифа «РКО Базовый». Комиссию за предоставляемую карту при планировании доходов будем учитывать в блоке «Комплексное банковское обслуживание физических лиц через дистанционные каналы».

Банковское обслуживание ИП и юридических лиц предполагает следующее опциональное наполнение:

- Интернет-банк.
- Возможность подключения зарплатного проекта.
- Возможность ведения электронного документооборота, связанного с выставлением и отправкой счетов, с начислением заработной платы сотрудникам и с возможностью сдачи отчетности, установленной для субъектов МСП.
- Возможность подготовки документов для регистрации субъекта предпринимательской деятельности.
- Возможность подключения овердрафта к расчетному счету.
- Сопровождение клиентов, осуществляющих внешнеторговые операции.
- Возможность подключения услуги эквайрингового обслуживания (стационарный эквайринг, мобильный эквайринг, интернет-эквайринг).
- Предоставление информационных услуг в области CRM и бизнес-аналитики.
- Предоставление услуг в рамках юридического сопровождения клиентов.

На основе выявленных в Разделе 4 трендов, сформулированных допущений и прогнозных характеристик развития банковского рынка РФ был составлен прогноз развития рынка счетов ДБО юридических лиц в РФ на среднесрочную перспективу (См. Таблицу 6.11).

Таблица 6.11

Прогноз развития рынка счетов ДБО юридических лиц в РФ на среднесрочную перспективу

Показатель	2019	2020	2021	2022
Прогнозируемое количество счетов ДБО юридических лиц в целом по рынку, тыс. единиц	5987,84	7041,7	8281,04	9738,5
Прогнозируемый годовой темп прироста количества счетов ДБО юридических лиц в целом по рынку	17,6% ²⁶			
Прирост рынка за счет новых клиентов, тыс. единиц	896,14	1053,86	1239,34	1457,46

²⁶ Показатель установлен в качестве прогнозного на среднесрочную перспективу в рамках Раздела 4



6.1

Таблица 6.12

Маркетинговый план по реализации банковского продукта, предоставляющего комплексное банковское обслуживание субъектам предпринимательской деятельности через дистанционные каналы

Год	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий			
Прогнозируемое количество расчетных счетов с возможностью ДБО, открытых субъектам МСБ в NERA BANK, единиц	2610	12000	42000
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Базовый»), единиц	1300	6000	21000
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Стандарт»), единиц	1050	4800	16800
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Премиум»), единиц	260	1200	4200
Наиболее вероятный сценарий			
Прогнозируемое количество расчетных счетов с возможностью ДБО, открытых субъектам МСБ в NERA BANK, единиц	1965	9000	31500
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Базовый»), единиц	975	4500	15750
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Стандарт»), единиц	790	3600	12600
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Премиум»), единиц	200	900	3150
Пессимистический сценарий			
Прогнозируемое количество расчетных счетов с возможностью ДБО, открытых субъектам МСБ в NERA BANK, единиц	1310	6000	21000
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Базовый»), единиц	650	3000	10500
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Стандарт»), единиц	530	2400	8400
Количество счетов РКО (тарифный план «РКО Премиум»), единиц	130	600	2100

В таблице 6.12 представлен маркетинговый план по реализации комплексного банковского обслуживания субъектов предпринимательской деятельности через дистанционные каналы. Данный план разработан с учетом трех сценариев: оптимистического, наиболее вероятного, пессимистического.

Годовой доход проекта от обслуживания расчетных счетов субъектов предпринимательства с учетом целей планирования определяется как сумма полученных доходов по каждой линейке тарифов. Комиссионный годовой доход по каждому тарифу определяется как произведение планового объема расчетных счетов субъектов предпринимательства и соответствующего тарифа годового обслуживания. На основании разработанного маркетингового плана по реализации банковского продукта, ориентированного на удовлетворение расчетных и платежных потребностей субъектов предпринимательства, с учетом запланированных ценовых параметров и на основе предложенной методики нахождения доходов были рассчитаны плановые доходы для данного сегмента услуг (см. Таблицу 6.13).

6.1

Таблица 6.13 Доходы от реализации банковского продукта, предоставляющего комплексное банковское обслуживание субъектам предпринимательской деятельности через дистанционные каналы

Год	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий			
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Базовый», руб.	1 544 400	7 128 000	37 800 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Стандарт», руб.	4 208 400	19 238 400	87 696 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Премиум», руб.	3 120 000	14 400 000	65 520 000
Совокупный комиссионный доход по РКО, руб.	8 872 800	40 766 400	191 016 000
Наиболее вероятный сценарий			
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Базовый», руб.	1 158 300	5 346 000	28 350 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Стандарт», руб.	3 166 320	14 428 800	65 772 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Премиум», руб.	2 400 000	10 800 000	49 140 000
Совокупный комиссионный доход по РКО, руб.	6 724 620	30 574 800	143 262 000
Пессимистический сценарий			
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Базовый», руб.	772 200	3 564 000	18 900 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Стандарт», руб.	2 124 240	9 619 200	43 848 000
Годовое обслуживание счетов МСБ по тарифному плану «РКО Премиум», руб.	1 560 000	7 200 000	32 760 000
Совокупный комиссионный доход по РКО, руб.	4 456 440	20 383 200	95 508 000

Функционирование долговой краудфандинговой площадки нацелено на снижение информационной асимметрии и транзакционных затрат на заключение сделки между потенциальным кредитором и заемщиком.

Долговая краудфандинговая площадка реализует комплексную услугу по обеспечению взаимодействия кредиторов и заемщиков посредством организационных, информационных и технических решений.

Помимо коммуникационной функции платформа краудфандинга реализует механизм рейтингования заемщиков и кредиторов. Процедура присвоения рейтинга надежности контрагента производится перед допуском участника к работе на площадке. Предполагается, что первичное рейтингование будет бесплатным. Команда проекта считает, что взимание комиссии за первичное рейтингование может отпугнуть часть потенциальных клиентов, поэтому введение такой комиссии на первых порах функционирования данного направления проекта признано нецелесообразным. После заключения каждой новой сделки, рейтинг участников пересма-



6.1

тривается, так как у заемщика после получения средств возрастает уровень кредитного риска, а кредитор, предоставив средства по кредитному контракту, подтверждает свои финансовые возможности по предоставлению заемных средств. Комиссия за пересмотр рейтинга может быть неявной, то есть включенной в стоимость комиссии за заключение сделки (дополнительно 0,25% к базовой комиссионной ставке, взимаемой с каждой стороны сделки). Комиссия за рейтингование с одной сделки будет составлять дополнительно к базовой комиссионной ставке 0,5% от суммы сделки.

Величина комиссионной ставки на рынке услуг по организации долгового краудфандинга у компаний-конкурентов колеблется в диапазоне от 1% до 5%. При этом комиссия у конкурентов может взиматься либо с заемщика, либо с кредитора или и с того и с другого одновременно. Базовую комиссионную ставку за заключение сделки на долговой площадке компании NERA BANK планируется установить в размере 0,75% от суммы сделки, взимаемую с каждой стороны сделки (как с кредитора, так и с заемщика). Таким образом, базовая комиссионная ставка с одной сделки будет составлять 1,5%.

Итоговый размер взимаемой комиссии с учетом комиссии за пересмотр рейтинга по каждой сделке будет равен 2% (по 1% с заемщика и по 1% с кредитора).

На площадке предполагается реализация страховых услуг по обеспечению финансовой защиты участников. Затраты на организацию финансовой защиты планируется возложить на заемщиков. Предполагается, что приобретение заемщиками услуг по страховой защите, будет мотивировано готовностью кредиторов снижать процентные ставки по таким контрактам. Площадка будет предоставлять услуги финансовой защиты в качестве страхового агента или страхового брокера. Доход по данной операции будет комиссионным. Оплачивать комиссию будут либо страховая компания, либо заемщик, либо оба (в зависимости от того, какая модель предоставления услуг реализуется компанией NERA BANK – страховой агент или страховой брокер).

По причине того, что в настоящее время страховые продукты продаются коммерческими банками заемщикам с применением технологий психологического манипулирования, посредством введения клиентов в заблуждение, оценить долю заемщиков, принявших осознанное решение о приобретении страховой услуги с учетом принципа целесообразности, только лишь по данным банковской отчетности не представляется возможным. Для этого требуется проведение дополнительного маркетингового исследования, которое позволит оценить долю потенциальных заемщиков, готовых согласиться на добровольную страховую защиту. В связи с отсутствием данной информации команда проекта не стала учитывать этот доход как существенный, который смог бы повлиять на финансовые показатели проекта, и расчетов данного дохода не проводила. В связи с этим услуга финансовой защиты рассматривается командой проекта как имиджевая или как маркетинговый ход.

На основе выявленных в Разделе 4 трендов, сформулированных допущений и прогнозных характеристик развития банковского рынка РФ был составлен прогноз развития рынка долгового краудфандинга в РФ на среднесрочную перспективу (см. Таблицу 6.14).



6.1

Таблица 6.14 Прогноз развития рынка долгового краудфандинга в РФ на среднесрочную перспективу

Год	2019	2020	2021	2022
Прогнозируемый годовой темп роста рынка долгового краудфандинга	150% ²⁷			
Прогнозируемый рынок долгового краудфандинга P2B/B2B, млрд. руб. ²⁸	24,41	36,62	54,93	82,4
Абсолютный прирост рынка долгового краудфандинга P2B/B2B, млрд. руб.	8,14	12,21	18,31	27,46
Прогнозируемый рынок долгового краудфандинга P2P, млрд. руб. ²⁹	0,45	0,675	1,0125	1,51875
Прогнозируемый рынок долгового краудфандинга P2P, млрд. руб.	0,15	0,225	0,3375	0,50625

С учетом прогноза по рынку был составлен маркетинговый план по реализации услуг финансового посредничества в рамках функционирования долговой краудфандинговой площадки (см. таблицу 6.15). Данный план разработан с учетом трех сценариев: оптимистического, наиболее вероятного, пессимистического.

Таблица 6.15 Маркетинговый план реализации услуг долговой краудфандинговой площадки

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий				
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП)	200	1050	3850	12800
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – юридическое лицо)	150	770	2900	9600
Прогнозируемое число сделок P2P на площадке NERA BANK	100	510	2000	6400
Наиболее вероятный сценарий				
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП)	150	790	2900	9600
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – юридическое лицо)	115	580	2175	7200
Прогнозируемое число сделок P2P на площадке NERA BANK	75	385	1500	4800
Пессимистический сценарий				
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП)	100	530	1930	6400
Прогнозируемое число сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – юридическое лицо)	75	390	1450	4800
Прогнозируемое число сделок P2P на площадке NERA BANK	50	260	1000	3200

²⁷Показатель установлен в качестве прогнозного на среднесрочную перспективу в рамках Раздела 4

²⁸Показатель рассчитан на основе данных Раздела 4

²⁹Там же



6.1

Годовой доход проекта от функционирования краудфандинговой площадки определяется как сумма полученных доходов по каждому сегменту (P2B/B2B и P2P). Комиссионный годовой доход по сегменту определяется как произведение планового годового количества сделок и планового дохода с одной сделки.

Плановый доход с одной сделки в рамках сегмента P2B/B2B (заемщик – ИП) определяется следующим образом:

$$\text{ПД ИП}_{1 \text{ сделка}} = \text{ССС}_{\text{ИП}} \times \text{СК},$$

Где $\text{ССС}_{\text{ИП}}$ – средняя сумма, привлекаемая индивидуальным предпринимателем в рамках долгового контракта;

СК – итоговая ставка комиссионного дохода с одной сделки (2%).

Плановый доход с одной сделки в рамках сегмента P2B/B2B (заемщик – юридическое лицо) рассчитывается по формуле:

$$\text{ПД ЮЛ}_{1 \text{ сделка}} = \text{ССС}_{\text{ЮЛ}} \times \text{СК},$$

Где $\text{ССС}_{\text{ЮЛ}}$ – средняя сумма, привлекаемая юридическим лицом в рамках долгового контракта;

СК – итоговая ставка комиссионного дохода с одной сделки (2%).

Плановый доход с одной сделки в рамках сегмента P2P находится по следующему алгоритму:

$$\text{ПД P2P}_{1 \text{ сделка}} = \text{ССС}_{\text{ФЛ}} \times \text{СК},$$

Где $\text{ССС}_{\text{ФЛ}}$ – средняя сумма, привлекаемая физическим лицом в рамках долгового контракта;

СК – итоговая ставка комиссионного дохода с одной сделки (2%).



6.1

На базе разработанного маркетингового плана по реализации услуг финансового посредничества, с учетом запланированных ценовых параметров и на основе предложенной методики нахождения доходов были рассчитаны плановые доходы от функционирования долговой краудфандинговой площадки (см. таблицу 6.16).

Таблица 6.16

Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы

Год	2019	2020	2021	2022
Средняя сумма сделки P2B/B2B (заемщик – ИП), руб.	300 000 ³⁰			
Средняя сумма сделки P2B/B2B (заемщик – юридическое лицо), руб.	900 000 ³¹			
Средняя сумма сделки P2P, руб.	10 000 ³²			
Оптимистический сценарий				
Объем заключенных сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП), млрд. руб.	0,06	0,315	1,155	3,84
Объем заключенных сделок P2B/B2B (заемщик – юридическое лицо), млрд. руб.	0,135	0,693	2,61	8,64
Объем заключенных сделок P2P на площадке NERA BANK, млрд. руб.	0,001	0,0051	0,02	0,064
Совокупный комиссионный доход NERA BANK (1% – с заемщика, 1% – с кредитора) от заключения сделок по всем секторам, руб.	3 920 000	20 262 000	75 700 000	250 880 000
Наиболее вероятный сценарий				
Объем заключенных сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП), млрд. руб.	0,045	0,237	0,87	2,88
Объем заключенных сделок P2B/B2B (заемщик – юридическое лицо), млрд. руб.	0,1035	0,522	1,9575	6,48
Объем заключенных сделок P2P на площадке NERA BANK, млрд. руб.	0,00075	0,00385	0,015	0,048
Совокупный комиссионный доход NERA BANK (1% – с заемщика, 1% – с кредитора) от заключения сделок по всем секторам, руб.	2 985 000	15 257 000	56 850 000	188 160 000
Пессимистический сценарий				
Объем заключенных сделок P2B/B2B на площадке NERA BANK (заемщик – ИП), млрд. руб.	0,03	0,159	0,579	1,92
Объем заключенных сделок P2B/B2B (заемщик – юридическое лицо), млрд. руб.	0,0675	0,351	1,305	4,32
Объем заключенных сделок P2P на площадке NERA BANK, млрд. руб.	0,0005	0,0026	0,01	0,032

³⁰Показатель установлен в качестве прогнозного на среднесрочную перспективу в рамках Раздела 3

³¹ Там же

³² Там же

6.1

Услуга по осуществлению конверсионных операций с криптовалютными (цифровыми) активами характеризуется следующим опциональным наполнением:

- Проведение операций в круглосуточном режиме.
- Возможность обращения круглосуточную службу поддержки через онлайн-чат

Планируемая комиссионная ставка обменного сервиса:

- 1% – по операциям, совершаемым клиентами с использованием банковских карт проекта NERA BANK;
- 1,5% – по остальным обменным операциям.

Было разработано три сценария маркетингового плана реализации услуг криптообменного сервиса (см. таблицу 6.17).

В Разделе 4 команда проекта установила приемлемый ориентир ежемесячного объема конверсионных операций на 2 году работы сервиса в размере 200000 сделок. Для оптимистического сценария на 2 году функционирования обменного пункта запланирован показатель годового объема сделок (256250 сделок ежемесячно), несколько превышающий этот параметр. Тогда как для наиболее вероятного сценария этот показатель предусмотрен чуть ниже (192188 сделок еже-

Таблица 6.17 Маркетинговый план реализации услуг криптообменного онлайн-сервиса

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий				
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов	300 000	3 075 000	8 651 500	12 000 000
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта, единиц	200 000	2 050 000	5 751 500	80 00 000
Прогнозируемое годовое количество остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK, единиц	100 000	1 025 000	2 900 000	4 000 000
Наиболее вероятный сценарий				
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов	225 000	2 306 250	6 488 700	9 000 000
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта, единиц	150 000	1 537 500	4 313 700	6 000 000
Прогнозируемое годовое количество остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK, единиц	75 000	768 750	2 175 000	3 000 000
Пессимистический сценарий				
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов	150 000	1 537 500	4 325 750	6 000 000
Прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта, единиц	100 000	1 025 000	2 875 750	4 000 000
Прогнозируемое годовое количество остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK, единиц	50 000	512 500	1 450 000	2 000 000



6.1

месячно). Но в среднем данными сценариями предусматривается достижение этого показателя.

Годовой доход проекта от обменного сервиса определяется как сумма:

- комиссионных доходов, полученных от клиентов NERA BANK, использующих банковские карты проекта для проведения операций обмена;
- комиссионных доходов, полученных от клиентов NERA BANK по остальным обменным операциям.

Годовой комиссионный доход определенной категории рассчитывается по следующей формуле:

$$ГКД = ГКС \times ПСС \times КС,$$

Где **ГКС** – прогнозируемое годовое количество сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами определенной категории;

ПСС – прогнозируемая средняя сумма сделки;

КС – комиссионная ставка, устанавливаемая для клиентов определенной категории.

В таблице 6.18 представлены плановые доходы, рассчитанные с учетом прогнозных допущений, установленных ценовых параметров, маркетингового плана оказания услуг данного сегмента и особенностей методики вычисления.

Составим агрегированный план по доходам от реализации проекта NERA BANK (см. таблицу 6.19).

Таблица 6.18 Доходы от оказания услуг по осуществлению обмена цифровых активов

Год	2019	2020	2021	2022
Прогнозируемая средняя сумма сделки, рублей	3000 ³³			
Оптимистический сценарий				
Комиссионный доход со сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта (комиссия – 1%), руб.	6 000 000	61 500 000	172 545 000	240 000 000
Комиссионный доход с остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK (комиссия – 1,5%), руб.	4 500 000	46 125 000	130 500 000	180 000 000
Совокупный комиссионный доход	10 500 000	107 625 000	303 045 000	420 000 000
Совокупный комиссионный доход NERA BANK (1% - с заемщика, 1% - с кредитора) от заключения сделок по всем секторам, руб.	3 920 000	20 262 000	75 700 000	250 880 000
Наиболее вероятный сценарий				
Комиссионный доход со сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта (комиссия – 1%), руб.	4 500 000	46 125 000	129 411 000	180 000 000
Комиссионный доход с остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK (комиссия – 1,5%), руб.	3 375 000	34 593 750	97 875 000	135 000 000
Совокупный комиссионный доход	7 875 000	80 718 750	227 286 000	315 000 000
Совокупный комиссионный доход NERA BANK (1% - с заемщика, 1% - с кредитора) от заключения сделок по всем секторам, руб.	2 985 000	15 257 000	56 850 000	188 160 000



6.1

Таблица 6.18 Продолжение

Пессимистический сценарий				
Комиссионный доход со сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK с помощью банковских карт проекта (комиссия – 1%), руб.	3 000 000	30 750 000	86 272 500	120 000 000
Комиссионный доход с остальных сделок по обмену цифровых активов, совершаемых клиентами NERA BANK (комиссия – 1,5%), руб.	2 250 000	23 062 500	65 250 000	90 000 000
Совокупный комиссионный доход	5 250 000	53 812 500	151 522 500	210 000 000

Таблица 6.19 Доходы от оказания услуг по осуществлению обмена цифровых активов

Год	2019	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий				
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	13 508 939	78 965 185	215 863 839	573 096 374
Доходы от комплексного банковского обслуживания субъектов предпринимательства через дистанционные каналы	-	8 872 800	40 766 400	191 016 000
Доходы от функционирования долговой краудфандинговой площадки	3 920 000	20 262 000	75 700 000	250 880 000
Доходы от функционирования сервиса по обмену цифровых активов (криптовалют)	10 500 000	107 625 000	303 045 000	420 000 000
Суммарный доход в случае реализации маркетингового плана, предусмотренного данным сценарием	27 928 939	215 724 985	635 375 239	1 434 992 374
Наиболее вероятный сценарий				
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	10 122 698	59 370 796	161 897 879	429 822 280
Доходы от комплексного банковского обслуживания субъектов предпринимательства через дистанционные каналы	-	6 724 620	30 574 800	143 262 000
Доходы от функционирования долговой краудфандинговой площадки	2 985 000	15 257 000	56 850 000	188 160 000
Доходы от функционирования сервиса по обмену цифровых активов (криптовалют)	7 875 000	80 718 750	227 286 000	315 000 000
Суммарный доход в случае реализации маркетингового плана, предусмотренного данным сценарием	20 982 698	162 071 166	476 608 679	1 076 244 280
Пессимистический сценарий				
Доходы от комплексного банковского обслуживания физических лиц через дистанционные каналы	6 772 481	39 491 292	107 931 920	286 548 187
Доходы от комплексного банковского обслуживания субъектов предпринимательства через дистанционные каналы	-	4 456 440	20 383 200	95 508 000
Доходы от функционирования долговой краудфандинговой площадки	1 960 000	10 252 000	37 880 000	125 440 000
Доходы от функционирования сервиса по обмену цифровых активов (криптовалют)	5 250 000	53 812 500	151 522 500	210 000 000
Суммарный доход в случае реализации маркетингового плана, предусмотренного данным сценарием	13 982 481	108 012 232	317 717 620	717 496 187



Производственный план (план по расходам)

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ

В рамках данного раздела процентные расходы не вычисляются, так как в Разделе 8 моделируется величина чистого процентного дохода (уже за минусом процентных расходов).

Данные по ключевым элементам затрат представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 Ключевые текущие затраты на реализацию проекта NERA BANK, тыс.

Год	2019	2020	2021	2022
Расходы на формирование резервов по возможным потерям	30 000	30000	30 000	30 000
Операционные расходы	186 250	287 370	426 967	605 885
Комиссионные расходы				
Оптимистический сценарий	22 858,686	44 830,823	93 929,903	187 485,108
Наиболее вероятный сценарий	22 045,976	38 553,326	75 354,215	145 511,581
Пессимистический сценарий	21 226,950	32 228,431	56 763,962	103 538,054

При планировании расходов по проекту команда ориентировалась на количественные параметры, характеризующие развитие проектов в сфере цифрового банкинга. При формировании опорной модели исходными данными послужили показатели развития стартапа на основе «Модульбанка».

К ключевым расходам по проекту будут отнесены следующие укрупненные группы расходов:

- Комиссионные расходы.
- Процентные расходы.
- Расходы на формирование резервов по возможным потерям.
- Операционные расходы.

Команда проекта исходит из того, что комиссионные расходы являются переменной величиной, которая зависит от масштаба комиссионной деятельности. Плановые комиссионные доходы – целевой ориентир комиссионной деятельности, следовательно, достижение определенного уровня комиссионных доходов будет сопряжено с определенным изменением комиссионных расходов. В таблице 7.2 приведена динамика показателей комиссионных доходов и расходов АО КБ «Модульбанк» с момента запуска стартапа в 2014 году и до 2017 года.

Таблица 7.2 Динамика комиссионных доходов и расходов АО КБ «Модульбанк», тыс. руб ³⁴

Показатель	2014	2015	2016	2017
Комиссионные доходы	21 324	91 896	414 397	1 815 665
Комиссионные расходы	-16 502	-29 941	-75 706	-230 316

³⁴ Рассчитано на основе отчетности банка с помощью инструментария сайта kuar.ru

Графическое сопоставление значений комиссионных доходов и расходов позволило выявить достаточно тесную корреляционную связь между этими показателями (рисунок 7.1).

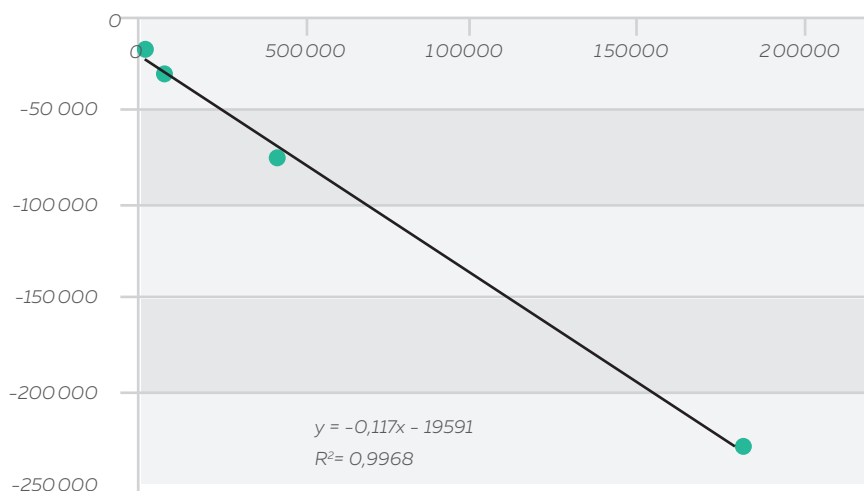


Рисунок 7.1. Графическая интерпретация зависимости значений комиссионных доходов (ось абсцисс) и расходов (ось ординат) АО КБ «Модульбанк», тыс. руб

С помощью инструментария Excel было вычислено уравнение регрессии, описывающее зависимость комиссионных расходов от планируемых к достижению комиссионных доходов:

$$\text{Комиссионные расходы} = -0,117 \times \text{КД} - 19591,$$

Где КД – планируемые комиссионные доходы, тыс. руб.

Качество модели, характеризуется как достаточно высокое (показатель $R^2=0,9968$).

Благодаря полученной модели были вычислены планируемые комиссионные расходы по проекту (см. таблицу 7.3).

Таблица 7.3

Моделируемые значения комиссионных расходов NERA BANK в зависимости от вида сценария

	Год 2019	2020	2021	2022
Плановые комиссионные доходы				
Оптимистический сценарий	27 928,939	215 724,985	635 375,239	1 434 992,374
Наиболее вероятный сценарий	20 982,698	162 071,166	476 608,679	1 076 244,280
Пессимистический сценарий	13 982,481	10 8012,232	317 717,620	717 496,187
Комиссионные расходы				
Оптимистический сценарий	-22858,686	-44830,823	-93929,903	-187485,108
Наиболее вероятный сценарий	-22045,976	-38553,326	-75354,215	-145511,581
Пессимистический сценарий	-21226,950	-32228,431	-56763,962	-103538,054

В рамках данного раздела процентные расходы не вычисляются, так как в Разделе 8 моделируется величина чистого процентного дохода (уже за минусом процентных расходов).

Команда проекта установила прогнозную величину расходов на формирование резервов по возможным потерям в размере 30 млн. рублей ежегодно.

Для определения существенного ключевого фактора операционных затрат были рассчитаны средние значения по всем статьям операционных расходов и вычислена доля каждой статьи в общем итоге операционных расходов по АО КБ «Модульбанку» (проект-аналогия). См. таблицу 7.4 и Таблицу 7.5.

Таблица 7.4 Детализация элементов операционных затрат по проекту-аналогии, тыс. руб

Показатель	2014	2015	2016	2017
Операционные расходы	-534 956	-948 962	-1 030 422	-1 576 280
Расходы на содержание персонала	-241 820	-467 279	-542 827	-828 130
Амортизация	-17 576	-43 176	-50 567	-91 215
Содержание имущества	-99 778	-190 825	-169 133	-195 662
Содержание основных средств	-17 716	-30 991	-17 830	-14 565
Арендная плата	-57 687	-98 303	-71 610	-76 084
Прочие расходы	-24 375	-61 531	-79 693	-105 013
Организационные и управленческие расходы	-175 782	-247 682	-267 895	-461 273
Подготовка и переподготовка кадров	-1 259	-1 295	-951	-824
Служебные командировки	-1 833	-5 880	-10 585	-32 666
Охрана	-12 677	-22 933	-6 884	-1 170
Реклама	-21 207	-47 611	-103 163	-194 258
Представительские расходы	-4	-1 006	-148	-219
Услуги связи, телекоммуникации и IT	-8 062	-12 476	-23 254	-30 202
Судебные и арбитражные издержки	-22	-3	-16	
Аудит	-4 085	-900	-900	-1 100
Публикация отчетности	-1	0	-21	-2
Страхование	-24 078	-39 355	-39 579	-26 604
Налоги и сборы, относимые на расходы	-61 024	-53 178	-2 925	-94 158
Другие организационные и управленческие расходы	-41 530	-63 045	-79 469	-80 070

Таблица 7.5 Средние значения и доля элементов операционных затрат по проекту-анalogии за минусом расходов на рекламу, тыс. руб

Показатель	Среднее значение	Усредненная доля затрат,
Операционные расходы	-931 095,25	1
Расходы на содержание персонала	-520 014	0,558497
Амортизация	-50633,5	0,054381
Содержание имущества	-163849,5	0,175975
Содержание основных средств	-20275,5	0,021776
Арендная плата	-75921	0,081539
Прочие расходы	-67653	0,072660
Организационные и управленческие расходы	-196598,25	0,211147
Подготовка и переподготовка кадров	-1082,25	0,001162
Служебные командировки	-12741	0,013684
Охрана	-10916	0,011724
Представительские расходы	-344,25	0,000370
Услуги связи, телекоммуникации и ИТ	-18498,5	0,019867
Судебные и арбитражные издержки	-13,66666667	0,000015
Аудит	-1746,25	0,001875
Публикация отчетности	-6	0,000006
Страхование	-32404	0,034802
Налоги и сборы, относимые на расходы	-52821,25	0,056730
Другие организационные и управленческие расходы	-66028,5	0,070915

С учетом того, что на расходы на персонал приходится чуть больше 50% совокупных операционных расходов (или 55,85 % от совокупных операционных расходов за минусом рекламных расходов), данный показатель был признан определяющим фактором операционных затрат.

Была оценена общая потребность проекта в персонале (см. Приложение 5). С учетом запланированного начального уровня зарплат, потребности проекта в рабочей силе, ежегодного запланированного темпа роста заработной платы сотрудников на 0,15% (с целью удержания квалифицированного персонала), величины отчислений во внебюджетные фонды были вычислены данные среднегодовых расходов на содержание персонала (таблица 7.6). На основе выявленной пропорции были рассчитаны плановые операционные затраты без учета расходов на рекламу и продвижение.

Таблица 7.6 Моделируемое значение операционных расходов NERA BANK без учета затрат на рекламу и продвижение, тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022
Среднегодовые расходы на содержание персонала	83914,35	120 284,11	165 855,924	204346,818
Доля расходов на персонал в операционных затратах (без учета расходов на рекламу и продвижение)	55,85%			
Операционные затраты (без учета расходов на рекламу и продвижение)	150249,5076	215369,9409	296966,7395	365885,0815

На основе пропорциональной модели проекта «Модульбанк» спланируем детализацию операционных расходов без учета затрат на рекламу и продвижение (см. таблицу 7.7).

Таблица 7.7 Плановые значения элементов операционных затрат по проекту NERA BANK без учета затрат на рекламу, продвижение, тыс. руб.

Показатель	Усредненная доля затрат, %	2019	2020	2021	2022
Операционные расходы	100	150 249,5076	215 369,9409	296 966,7395	365 885,0815
Расходы на содержание персонала	0,558497	83913,89925	120283,4659	165855,0331	204345,7204
Амортизация	0,054381	8170,718473	11 712,03276	16149,34826	19897,19662
Содержание имущества	0,175975	26440,1571	37899,72535	52258,72198	64386,62722
Содержание основных средств	0,021776	3271,833277	4689,895833	6466,747719	7967,513535
Арендная плата	0,081539	12251,1946	17561,04961	24214,37097	29833,90366
Прочие расходы	0,072660	10917,12922	15648,77991	21577,60329	26585,21002
Организационные и управленческие расходы	0,211147	31724,73278	45474,71691	62703,63615	77255,5373
Подготовка и переподготовка кадров	0,001162	174,5899278	250,2598713	345,0753513	425,1584647
Служебные командировки	0,013684	2056,014262	2947,122271	4063,692863	5006,771455
Охрана	0,011724	1761,525227	2524,997187	3481,638054	4289,636696
Представительские расходы	0,000370	55,59231781	79,68687813	109,8776936	135,3774802
Услуги связи, телекоммуникации и ИТ	0,019867	2985,006967	4278,754616	5899,838214	7269,038914
Судебные и арбитражные издержки	0,000015	2,253742614	3,230549114	4,454501093	5,488276223
Аудит	0,001875	281,7178268	403,8186392	556,8126366	686,0345278
Публикация отчетности	0,000006	0,901497046	1,292219645	1,781800437	2,195310489
Страхование	0,034802	5228,983363	7495,304683	10335,03647	12 733,53261
Налоги и сборы, относимые на расходы	0,056730	8 523,654566	12 217,93675	16846,92313	20 756,66067
Другие организационные и управленческие расходы	0,070915	10 654,94383	15 272,95936	21059,39633	25 946,74055

Учитывая то, что проект заинтересован в интенсивном продвижении своего бренда, собственных банковских продуктов и финансовых услуг, команда проекта запланировала следующий бюджет на финансирование агентской сети, на финансирование продвижения услуг, бренда и рекламные расходы. Поскольку на рынке цифрового банкинга уже присутствуют успешные проекты, NERA BANK при реализации своей деятельности будет соперничать с уже закрепившимися на рынке конкурентами, поэтому целесообразно предусмотреть повышенные траты по данному типу бюджета. Для справки: в среднем за 4 года «Модульбанк» тратил около 92 млн. рублей ежегодно по направлению «Реклама».

Таблица 7.8

Планируемый годовой бюджет на рекламу, финансирование агентской сети и продвижение проекта NERA BANK, тыс. руб.

Год	2019	2020	2021	2022
Величина	36 000	72 000	130 000	240 000

Определим итоговые плановые операционные затраты (см. таблицу 7.9).

Таблица 7.9 Моделируемые значения совокупных операционных расходов

Показатель	2019	2020	2021	2022
Расходы на рекламу и продвижение	36 000	72 000	130 000	240 000
Операционные затраты (без учета расходов на рекламу и продвижение)	150 250	215 370	296 967	365 885
Операционные затраты	186 250	287 370	426 967	605 885

Финансовый план

ВЫВОД ПО РАЗДЕЛУ

По оптимистическому сценарию потребность в капитале оценивается в размере 473,72 млн. рублей. По наиболее вероятному – 539,25 млн. рублей, по пессимистическому – 762,57 млн. рублей.

Плановая оценка возможности проекта генерировать прибыль (убыток) после налогообложения представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1 Плановый финансовый результат, тыс. руб

Показатель	2019ц	2020	2021	2022
Оптимистический сценарий	-210 380,675	-119 542,918	135 848,0968	646 583,5288
Наиболее вероятный сценарий	-217 480,851	-174 385,748	6 020,1344	353 224,9376
Пессимистический сценарий	-224 636,197	-229 642,672	-154 887,045	59 866,348

В рамках данного раздела сформируем сценарный финансовый план, оценим потребность проекта в капитале и спрогнозируем агрегированный баланс по сетевой структуре в целом. Для того чтобы спланировать чистые процентные расходы сформируем пропорциональную модель на основе данных АО КБ «Модульбанк» (у которого чистый процентный доход не является основным). Пропорциональная модель предполагает расчет коэффициента отношения среднего чистого процентного дохода к среднему чистому комиссионному доходу. Вычислим чистый процентный доход как разницу между процентным доходом и процентным расходом. Найдем чистый комиссионный доход: комиссионный доход минус комиссионный расход. Определим средние значения полученных показателей за период с 2014–2017 гг. и найдем модельный коэффициент (см. таблицу 8.2).

Таблица 8.2 Оценка модельного коэффициента пропорционального отношения чистых средних доходов проекта АО КБ «Модульбанк»

Показатель	2014	2015	2016	2017	Среднее за период	Модельный коэффициент
Чистый процентный доход, тыс. руб.	250 179	-498 256	172 762	389 058	78 436	0,1576
Чистый комиссионный доход тыс. руб.	4822	61955	338 691	1585 349	497704	

Будем исходить из допущения, что значение полученного коэффициента отражает пропорцию, характерную и для проекта NERA BANK в силу сходства экономических бизнес-моделей проектов. С учетом полученных данных по проекту-аналогу, данных об ожидаемых значениях комиссионных доходов и комиссионных расходов проекта NERA BANK определим прогнозный чистый процентный доход по проекту (см. таблицу 8.3).

Таблица 8.3. Сценарные значения чистого процентного дохода по проекту NERA BANK, тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	2022
Плановые комиссионные доходы				
Оптимистический сценарий	27928,939	215724,985	635375,239	1434992,374
Наиболее вероятный сценарий	20982,698	162071,166	476608,679	1076244,28
Пессимистический сценарий	13982,481	108012,232	317717,62	717496,187
Комиссионные расходы				
Оптимистический сценарий	-22858,686	-44830,823	-93929,903	-187485,108
Наиболее вероятный сценарий	-22045,976	-38553,326	-75354,215	-145511,581
Пессимистический сценарий	-21226,95	-32228,431	-56763,962	-103538,054
Чистый комиссионный доход				
Оптимистический сценарий	5070,253	170894,162	541445,336	1247507,266
Наиболее вероятный сценарий	-1063,278	123517,84	401254,464	930732,699
Пессимистический сценарий	-7244,469	75783,801	260953,658	613958,133
Чистый процентный доход (модельный коэффициент - 0,1576)				
Оптимистический сценарий	799,072	26932,920	85331,785	196607,145
Наиболее вероятный сценарий	-167,573	19466,412	63237,704	146683,473
Пессимистический сценарий	-1141,728	11943,527	41126,297	96759,802

На основе данных раздела 7 и вышеуказанных данных сформируем план по доходам, расходам, финансовым результатам (см. таблицу 8.4). Команда проекта исходит из того, что доходы от восстановления резервов по возможным потерям по проекту равны 0.

Таблица 8.4 Сценарный финансовый план проекта NERA BANK, тыс. руб

Показатель	2019	2020	2021	2022
Чистый процентный доход				
Оптимистический сценарий	799,072	26 932,92	85 331,785	196 607,145
Наиболее вероятный сценарий	-167,573	19 466,412	63 237,704	146 683,473
Пессимистический сценарий	-1141,728	11 943,527	41 126,297	96 759,802
Чистый комиссионный доход				
Оптимистический сценарий	5070,253	170 894,162	541 445,336	1 247 507,266
Наиболее вероятный сценарий	-1063,278	123 517,84	401 254,464	930 732,699
Пессимистический сценарий	-7244,469	75 783,801	260 953,658	613 958,133
Операционная прибыль до резервов				
Оптимистический сценарий	5869,325	197 827,082	626 777,121	1 444 114,411
Наиболее вероятный сценарий	-1230,851	142 984,252	464 492,168	1 077 416,172
Пессимистический сценарий	-8 386,197	87 727,328	302 079,955	710 717,935
Расходы на формирование резервов по возможным потерям				
Ожидаемое значение показателя	-30000	-30000	-30000	-30000
Операционная прибыль после резервов				
Оптимистический сценарий	-24 130,675	167 827,082	596 777,121	1 414 114,411
Наиболее вероятный сценарий	-31 230,851	112 984,252	434 492,168	1 047 416,172
Пессимистический сценарий	-38 386,197	57 727,328	272 079,955	680 717,935
Операционные расходы				
Ожидаемое значение показателя	-186 250	-287 370	-426 967	-605 885
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Оптимистический сценарий	-210 380,675	-119 542,918	169 810,121	808 229,411
Наиболее вероятный сценарий	-217 480,851	-174 385,748	7525,168	441 531,172
Пессимистический сценарий	-224 636,197	-229 642,672	-154 887,045	74 832,935
Налог на прибыль				
Оптимистический сценарий	-	-	33 962,0242	161 645,8822
Наиболее вероятный сценарий	-	-	1505,0336	88 306,2344
Пессимистический сценарий	-	-	-	14 966,587
Прибыль (убыток) после налогообложения				
Оптимистический сценарий	-210 380,675	-119 542,918	135 848,0968	646 583,5288
Наиболее вероятный сценарий	-217 480,851	-174 385,748	6 020,1344	353 224,9376
Пессимистический сценарий	-224 636,197	-229 642,672	-154 887,045	59 866,348

Как видно из таблицы 8.4, проект выходит на чистую прибыль на третьем году в рамках оптимистического сценария и наиболее вероятного сценария. В рамках пессимистического сценария проект выходит на чистую прибыль на четвертом году. За четырехлетний период проект полностью окупается только в рамках оптимистического сценария.

Оценим потребность проекта в капитале по годам с учетом возникновения дефицита или излишка средств. Команда проекта полагает, что необходимая и достаточная величина капитала, необходимая проекту должна включать в совокупности а) капитальную подушку безопасности для покрытия временных убытков до выхода проекта на самоокупаемость, б) инвестиции, запланированные в процессе реализации проекта (в том числе в денежной форме – минимально требуемый денежный капитал для осуществления операционной деятельности).

В рамках проекта NERA BANK планируется осуществить следующие инвестиции. В статью «Приобретение и создание основных средств» включено финансирование таких мероприятий, как приобретение офисной техники, офисной мебели для сотрудников проекта, монтаж компьютерных сетей в офисах, приобретение серверов локальной сети, приобретение и создание основных средств, связанных с выполнением требований, предъявляемых к банковским помещениям. Приобретение прав на интеллектуальную собственность, затраты на разработку компьютерных программ и алгоритмов, затраты на регистрацию торговых знаков относятся к статье «Приобретение и создание нематериальных активов». Минимальный уровень денежного капитала предполагает введение определенной величины финансового капитала в денежные потоки основных участников проекта с целью достижения бесперебойного движения денежных средств в наличной и безналичной форме и достижения участниками проекта достаточной ликвидности (см. таблицу 8.5).

Таблица 8.5

Оценка прогнозного дефицита/излишка капитала по итогам каждого года работы проекта, млн. руб

Показатель	2019	2020	2021	2022
Чистый финансовый результат от экономической деятельности				
Оптимистический сценарий	-210,3807	-119,5429	135,8481	646,58353
Наиболее вероятный сценарий	-217,4809	-174,3857	6,0201344	353,22494
Пессимистический сценарий	-224,6362	-229,6427	-154,887	59,866348
Планируемые инвестиции				
Приобретение и создание основных средств	-10	-0,8	-1,6	-0,9
Приобретение и создание НМА	-35	-8	-8	-8
Минимальный уровень денежного капитала для операционной деятельности (по оценкам команды проекта)	-90	-	-	-
Дефицит (-) /Излишек (+) капитала				
Оптимистический сценарий	-345,3807	-128,3429	126,2481	637,68353
Наиболее вероятный сценарий	-352,4809	-183,1857	-3,579866	344,32494
Пессимистический сценарий	-359,6362	-238,4427	-164,487	50,966348

Потребность проекта в капитале соответствует совокупному дефициту капитала за период развития проекта до достижения рентабельности. По оптимистическому сценарию потребность в капитале оценивается в размере 473,72 млн. рублей. По наиболее вероятному – 539, 25 млн. рублей, по пессимистическому – 762, 57 млн. рублей.

Покрытие потребности в капитале планируется осуществить за счет процедуры ICO (Initial coin offering). В рамках данной процедуры команда реализует, созданные на базе алгоритма ERC-20 токены проекта. Механизм размещения токенов среди токенодержателей включает три закрытых этапа торгов (IV квартал 2018 года) и три открытых этапа торгов (январь – май 2019). Целевой объем привлечения ресурсов в ходе размещения токенов составляет 762,57 млн. рублей (максимальная потребность в капитале, определенная с учетом условий пессимистического сценария).

На основе полученных данных определим агрегированный плановый баланс на прогнозный период. При составлении баланса команда планирует формирование первоначально необходимого объема собственных средств проекта, равного потребности проекта в капитале по тому или иному сценарию. Собственные средства могут уменьшаться за счет формирования убытка по итогам года, либо увеличиваться за счет генерации прибыли. Планирование осуществляется на условиях нераспределения прибыли в форме дивидендов.

Таблица 8.6 *Нетто-баланс проекта для оптимистического сценария, млн. руб*

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Собственные средства	474,00	263,62	144,08	279,92	926,51
Баланс (обязательства и собственные средства)	474,00	263,62	144,08	279,92	926,51
Высоколиквидные активы	158,00	72,87	30,09	72,17	284,74
Доходные активы	316,00	145,75	60,18	144,35	569,47
Нематериальные активы	0,00	35	43	51	59
Основные средства	0,00	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	474,00	263,62	144,08	279,92	926,51
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-210,38	-119,54	135,85	646,58	-

Таблица 8.7 *Нетто-баланс проекта для наиболее вероятного сценария, млн. руб*

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Собственные средства	540	322,52	148,13	154,15	507,38
Баланс (обязательства и собственные средства)	540	322,52	148,13	154,15	507,38
Высоколиквидные активы	180,00	92,51	31,44	30,25	145,03
Доходные активы	360,00	185,01	62,89	60,50	290,05
Нематериальные активы	0	35	43	51	59
Основные средства	0	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	540,00	322,52	148,13	154,15	507,38
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-217,48	-174,39	6,02	353,22	-

Нетто-баланс составляется без учета привлечения долгового капитала (кредиты полученные, средства на счетах). Иными словами, это сбалансированная структура собственных средств и активов, профинансированных за счет исключительно собственных средств. Брутто-баланс проекта – это сбалансированная структура собственных средств и максимально возможной величины привлеченных средств (исходя из норматива достаточности капитала – 8%, установленного Банком России). Оценка плановой совокупной агрегированной капитальной структуры участников проекта (в том числе и тех, которые не являются кредитными организациями) с подобных по-

зий обусловлено необходимостью применения в деятельности участников проекта системы риск-менеджмента (более подробно основные риски проекта отмечены в Разделе 9).

Функция высоколиквидных активов заключается в поддержании достаточной ликвидности участников сетевой структуры. Доходные активы представляют собой вложения в надежные финансовые активы с целью резервирования ресурсов и антиинфляционной защиты зарезервированного денежного капитала. Соотношение высоколиквидных активов по отношению к доходным установлено с учетом пропорции 1 к 3.

Результаты планирования нетто-баланса с учетом разных сценариев представлены в таблицах 8.6, 8.7, 8.8.

Таблица 8.8 Нетто-баланс проекта для пессимистического сценария, млн. руб

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Собственные средства	763	538,36	308,72	153,83	213,70
Баланс (обязательства и собственные средства)	763	538,36	308,72	153,83	213,70
Высоколиквидные активы	254,33	164,45	84,97	30,14	47,13
Доходные активы	508,67	328,91	169,95	60,29	94,27
Нематериальные активы	0	35	43	51	59
Основные средства	0	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	763,00	538,36	308,72	153,83	213,70
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-224,64	-229,64	-154,89	59,87	-

Аналогично результаты планирования брутто-баланса представлены в таблицах 8.9, 8.10, 8.11.

Таблица 8.9 Брутто-баланс проекта для пессимистического сценария, млн. руб

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Пассивы (максимальный предел)	0,00	6355,12	4980,38	6542,63	13978,34
Собственные средства	763,00	552,62	433,08	568,92	1215,51
Баланс (обязательства и собственные средства)	763,00	6907,7416	5413,4551	7111,5563	15193,85
Высоколиквидные активы	254,33	2287,58	1786,55	2349,39	5040,52
Доходные активы	508,67	4575,16	3573,10	4698,77	10081,03
Нематериальные активы	0,00	35	43	51	59
Основные средства	0,00	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	763,00	6907,74	5413,46	7111,56	15193,85
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-210,38	-119,54	135,85	646,58	-

Таблица 8.10 Брутто-баланс проекта для наиболее вероятного сценария, млн. руб

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Пассивы (максимальный предел)	0	6273,47	4268,03	4337,27	8399,35
Собственные средства	763	545,52	371,13	377,15	730,38
Баланс (обязательства и собственные средства)	763,00	6818,99	4639,17	4714,42	9129,73
Высоколиквидные активы	254,33	2258,00	1528,46	1550,34	3019,14
Доходные активы	508,67	4515,99	3056,91	3100,68	6038,29
Нематериальные активы	0	35	43	51	59
Основные средства	0	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	763,00	6818,99	4639,17	4714,42	9129,73
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-217,48	-174,39	6,02	353,22	-

Таблица 8.11 Брутто-баланс проекта для пессимистического сценария, млн. руб

Показатель	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Пассивы (максимальный предел)	0	6191,18	3550,29	1769,09	2457,55
Собственные средства	763	538,36	308,72	153,83	213,70
Баланс (обязательства и собственные средства)	763,00	6729,55	3859,01	1922,93	2671,26
Высоколиквидные активы	254,33	2228,18	1268,40	619,84	866,32
Доходные активы	508,67	4456,37	2536,81	1239,68	1732,64
Нематериальные активы	0	35	43	51	59
Основные средства	0	10	10,8	12,4	13,3
Баланс (активы)	763,00	6729,55	3859,01	1922,93	2671,26
Изменение собственных средств из-за чистого убытка/прибыли в течение года после отчетной даты	-224,64	-229,64	-154,89	59,87	-

Риски

Ключевыми рисками в деятельности проекта NERA BANK являются:

1. *кредитный риск;*
2. *риск ликвидности;*
3. *операционный риск;*
4. *рыночный риск.*

В целях обеспечения эффективности и результативности финансово-экономической деятельности основных субъектов-участников проекта NERA BANK при совершении банковских операций и других сделок, в целях обеспечения эффективности управления активами и пассивами, управления банковскими и финансовыми рисками запланировано осуществление постоянного контроля за указанными рисками. Риск-менеджмент в рамках проекта предполагает реализацию следующих мероприятий:

- постоянное наблюдение за банковскими и финансовыми рисками основных субъектов-участников проекта;
- выявление, измерение и определение приемлемого уровня банковских и финансовых рисков при наступлении в деятельности основных субъектов проекта неблагоприятных событий, связанных с внутренними и (или) внешними факторами;
- принятие мер по поддержанию банковских и финансовых рисков на таком уровне, который не будет угрожать финансовой устойчивости субъектов проекта и интересам кредиторов этих субъектов.

Команда проекта планирует разработать внутренние документы, регламентирующие процедуру риск-менеджмента для каждого основного субъекта-участника проекта.

Кредитный риск – риск возникновения у основного участника проекта убытков вследствие неисполнения, несвоевременного, либо неполного исполнения должником своих финансовых обязательств перед участником проекта в соответствии с условиями договора. Несмотря на то, что участниками проекта не предполагается проведение активной кредитной политики, тем не менее, в ходе своей экономической деятельности компании, входящие в проект, могут проводить операции, связанные с формированием у них прав требования к третьим лицам. Например, приобретение долговых облигаций с целью инфляционной защиты сформированных фондов ликвидности. В целях мониторинга кредитного риска планируется, что участники проекта NERA BANK будут проводить оценку финансового состояния контрагентов – на постоянной основе и с периодичностью, установленной внутренними регламентами.

Риск ликвидности – риск убытков вследствие неспособности хозяйствующего субъекта, являющегося одним из основных участников проекта, обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Риск ликвидности может возникнуть по причине несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств основного участника проекта (в том числе по причине несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами участника) и (или) возникновения экстренной необходимости единовременного и неотложного исполнения участником проекта своих финансовых обязательств.

С целью поддержания ликвидности на достаточно высоком уровне участниками проекта создаются фонды поддержания ликвидности. Планируется, что оценка уровня ликвидности будет осуществляться ежедневно сотрудниками сектора (службы) риск-менеджмента и сектора (службы) внутреннего контроля.

Операционный риск — риск возникновения убытков в результате:

1. несоответствия внутренних регламентов и процедур проведения финансовых, банковских операций и других сделок характеру и масштабам деятельности компаний-участников проекта и (или) требованиям действующего законодательства;
2. нарушения внутренних регламентов и процедур служащими компаний-участников проекта и (или) иными лицами (вследствие некомпетентности, непреднамеренных или умышленных действий, либо бездействия);
3. несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей, технических характеристик применяемых участниками проекта информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

Участниками проекта планируется разработать внутренние положения, регламентирующие механизм оценки и мониторинга операционного риска. Поскольку в настоящее время оборот с криптовалютой в РФ находится в «серой» правовой зоне, то регистрация сервиса по обмену цифровых активов планируется в зарубежной юрисдикции (Эстония), на территории которой подобные операции разрешены.

Рыночный риск — риск возникновения у участников проекта убытков из-за неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов.

Рыночный риск подразделяется на фондовый риск, валютный, процентный и товарный риски. Команда проекта планирует разработать систему управления рыночным риском для хозяйствующих субъектов, выступающих основными участниками проекта. Предполагается, что планируемая система управления рыночными рисками позволит идентифицировать и оценивать принимаемые участниками проекта риски, ограничивать уровень рыночного риска и оптимизировать структуру портфелей участников, подверженных рыночному риску. Оценка и управление рыночным риском участников основывается на стандартных инструментах, рекомендуемых Банком России.

Для реализации системы риск-менеджмента в отношении рыночного риска планируется использовать периодическую оценку потенциальных убытков, которые могут быть понесены в результате негативных изменений рыночной конъюнктуры. Также планируется выставлять адекватные ограничения на величину допустимых убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов, а также курсов иностранных валют.

Помимо перечисленных выше рисков, к числу рисков оказывающих влияние на участников проекта, можно отнести правовой риск, риск утраты деловой репутации, стратегический риск, процентный риск и другие виды рисков. Количественной оценки указанных видов рисков в процессе деятельности участников проекта осуществлять не планируется, **а для их минимизации или предотвращения могут быть реализованы следующие мероприятия:**

- юридическая экспертиза всех документов, подписываемых компанией-участником;
- соблюдение действующего законодательства;
- подбор квалифицированных специалистов;
- разделение полномочий сотрудников;
- осуществление внутреннего и документарного контроля,

а также иные методы.

С целью идентификации и предотвращения комплаенс-риска следует принимать меры по выявлению конфликта интересов в деятельности компаний-участников и их служащих. Командой проекта планируется разработка внутренних регламентов, нацеленных на его минимизацию, анализ показателей динамики клиентских жалоб и обращений, анализ показателей соблюдения прав клиентов. Планируется, что данная работа будет включать контроль соблюдения надлежащих стандартов поведения на рынке, соблюдение законодательства о налогах и сборах и иных нормативных актов, управление конфликтами интересов, справедливое отношение к клиентам, противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, противодействие финансированию терроризма.

Команда

**АНДРИАНОВА СВЕТЛАНА****Co-Founder**

- Более 10 лет в бизнесе
- Выпускник Федеральной программы «Ты-предприниматель».
- Член Торгово-Промышленной палаты Нижегородской области.
- Имеет опыт в запуске социальных и коммерческих проектов
- Запустила более 10 успешных бизнес-проектов
- Зам.председателя Ощественной палаты Нижнего Новгорода
- Победитель конкурса «Лучший IT проект 2017 года»
- Победитель Регионального этапа премии «БизнесУспех» в Нижнем Новгороде
- Победитель в номинации «Лучший директор по маркетингу» премии «Бизнес Коммуникаций» 2018 года.

**ПАХОМОВ МИХАИЛ****Co-Founder**

- Опыт в бизнесе более 10 лет.
- Создание и руководство более 5 проектами.
- Создатель лучшего бизнес проекта 2012 года в Нижегородской области.
- Более 8 лет в IT сфере.
- Руководил компанией по разработке ПО и мобильных приложений.
- Успешное развитие и продажа 3-х IT бизнесов.
- Руководил отделом маркетинга в крупной Российской компании (производитель вездеходов TINGER)
- Опыт работы в Банковском секторе.

**АНИКИН АЛЕКСАНДР****Экономист**

- Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита в Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского.
- Количество научных работ – 38.
- Количество учебно-методических работ – 6.
- Эксперт в области: деньги, кредит, банки; организация деятельности коммерческого банка; организация деятельности Центрального банка; современный банковский ритейл; финансовые рынки; валютно-кредитные отношения в современном мире; регулирование деятельности коммерческих банков.
- Общий стаж научно-педагогической работы в вузе – 6 лет.
- Имеет награды от Министерства образования Нижегородской области за достигнутые результаты в развитии научно-образовательного комплекса Нижегородской области.

**КУЗНЕЦОВ ЕГОР****Арт-директор.**

- Опыт более 6 лет.
- Владение Adobe XD, PS, AI, Sketch, Principle.
- Более 46 000 просмотров проектов на Behance, более 4 000 оценок и отзывов, 2 награды от онлайн галерей, более 30 публикаций на дизайн-строках.
- Более 50 реализованных логотипов и фирстилей
- Разработка веб интерфейсов и интерфейсов мобильных приложений.



ЗОТОВ ВЛАДИМИР

Юрист/Адвокат

- Юридический стаж 24 года.
- Эксперт в области внешнеэкономической деятельности и валютного регулирования. Неоднократно выступает экспертом в СМИ, для разъяснений правил регистрации товаров, формированию уставного капитала компаний с иностранными инвестициями и многое другое.
- Член общественной палаты Нижнего Новгорода.
- Член нижегородского отделения "Опоры России".
- Имеет награды Федеральной Таможенной Службы России за достигнутые результаты в работе по защите экономических интересов государства.



МАТВЕЕВ РОМАН

back end developer

- Знание PHP, SQL, HTML, CSS, принципов ООП;
- Опыт работы с современными библиотеками/фреймворками (Yii2, Laravel и др);
- Опыт работы с основными инструментами для парсинга веб-страниц, pdf-файлов;
- Опыт интеграции платежных сервисов (электронные кошельки, банковский интернет-эквайринг);
- Навыки проведения автоматизированного тестирования разработанного функционала, в т.ч. нагрузочного тестирования;
- Базовые навыки администрирования веб-сервера (Apache, Nginx), сервера БД (MySQL/MariaDB);
- Уверенный пользователь Linux;
- Опыт использования в работе Git, Jira, PHPStorm (или их аналогов);
- Опыт более 6 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



НАПЫЛОВ ДМИТРИЙ

Front end developer

- HTML, CSS
 - Верстка, как чистая, так и с использованием библиотек (*bootstrap, materialize-css* и пр.)
 - Использование *css-препроцессоров*, в основном *Stylus*, но и с *SCSS*
 - Шаблонизаторы (*pug*)
 - Сборка *Gulp*'ом, *Webpack*,
- Javascript
 - *AJAX*, также нативными средствами и *JQuery*
 - *VueJS*,
 - *React*,
 - *Angular*
- Опыт более 8 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



КОСТИН ЕВГЕНИЙ

Blockchain разработчик

- Пилотирование blockchain-платформы;
- Разработка интерфейсов для взаимодействия с распределенными приложениями;
- Разработка распределенных децентрализованных приложений на различных blockchain-платформах;

- Опыт работы с технологиями и фреймворками:
- ORM-фреймворки;
- Spring;
- Docker;
- Go;
- Hibernate или аналогичные инструменты;
- Разработка бизнес-логики на смарт-контракте. Построение отказоустойчивых систем интеграции блокчейн-решений в инфраструктуру. Написание ICO смарт-контракта. Реализация механик организации синхронизации между различными блокчейнами.
- Опыт 3 года.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



КУЗЬМИН КИРИЛЛ

back end developer

- Знание PHP, SQL, HTML, CSS, принципов ООП;
- Опыт работы с современными библиотеками/фреймворками (Yii2, Laravel и др);
- Опыт работы с основными инструментами для парсинга веб-страниц, pdf-файлов;
- Опыт интеграции платежных сервисов (электронные кошельки, банковский интернет-эквайринг);
- Навыки проведения автоматизированного тестирования разработанного функционала, в т.ч. нагрузочного тестирования;
- Базовые навыки администрирования веб-сервера (Apache, Nginx), сервера БД (MySQL/MariaDB);
- Уверенный пользователь Linux;
- Опыт использования в работе Git, Jira, PHPStorm (или их аналогов);
- Опыт более 7 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>.



АНДРЕЕВ КОНСТАНТИН

Team Lead, CTO

- Создание мобильных приложений,
- Разработка, архитектура, ведение, развитие портала, обеспечение его безопасности.
- Создание и развитие руководство командой разработчиков.
- Построение системной архитектуры.
- Опыт более 8 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>.



ПОГОДИНА МАРИЯ

Front end developer

- HTML, CSS
 - Верстка, как чистая, так и с использованием библиотек (*bootstrap, materialize-css и пр.*)
 - Использование *css-препроцессоров*, в основном *Stylus*, но и с *SCSS*
 - Шаблонизаторы (*pug*)
 - Сборка *Gulp*'ом, *Webpack*,
- Javascript
 - *AJAX*, также *нативными средствами* и *JQuery*
 - *VueJS*,

- *React*,
- *Angular*

- Опыт более 6 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



БУРЦЕВА АНАСТАСИЯ

QA engineer

- Сбор и анализ требований
- Составления тест планов
- Проведение ручных тестов
- Проведение нагрузочных испытаний
- Тестирование мобильных приложений и веб сервисов
- Руководство командой тестеров
- Опыт более 6 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



КАМБАРОВ ИВАН

IT Project manager

- Оперативное управление
 - подбор команды
 - ведение проектов (веб / мобайл / блокчейн)
 - упаковка проектов (инвестора или ICO)
 - общение с заказчиками
- Стратегическое планирование, идеология проекта, оперативное управление, управление разработкой продукта,
 - работа с программистами, дизайнерами, проектировщиками интерфейсов (мобильное приложение)
 - формирование коммерческого отдела, маркетинг, экономика, продажи
- Опыт более 10 лет.
- Член команды <https://globus-ltd.ru/>



КУРОПАТОВ АНТОН

Peer2peer интегратор.

- Программист-аналитик, 5 лет.
- Разработка и запуск маркетинговых исследований
- Обработка баз данных
- Построение алгоритмизированных маркетинговых отчетов для компаний Disney, Universal, Warner, ExxonMobil, Chase, KeyBank, Pfizer, Nike, Gap, Target и пр.
- Количественные исследования рынка.
- Собственник бизнеса, 2 года.
- Прошел путь от идеи до франчайзинга. Проработка идеи, анализ рынка, оценка рисков, декомпозиция, тест окупаемости модели, найм сотрудников, оптимизация и описание бизнес процессов, вывод в ТОП Google и Яндекс, франчайзинг.
- Управление командой разработки финтех проекта (платформа p2p кредитования <https://zaymigo.com>) в Agile-среде. Опыт использования JIRA, методологии SCRUM. Выстраивание процессов коммуникации между отделами компании.
- Разработка и внедрение p2p механизмов платформы.
- Вывод фин.тех проекта на мировые рынки.
- Взаимодействие с командой разработки и командой маркетинга.



ЯГОДКИН ДМИТРИЙ

Советник по бизнес стратегии

- Предприниматель,
- Эксперт РАНХиГС
- Член Экспертного Совета по Национальному рейтингу состояния инвестиционного климата в субъектах РФ
- В 2015 году награжден благодарностью Президента РФ за заслуги в улучшении инвестиционной привлекательности РФ



ЗЮЗИН АНТОН

Советник по инвестициям

- Опыт работы более 10 лет.
- Трекер ФРИИ, руководитель проектов в Icluster.
- Эксперт в области B2B и B2C решений.
- Развитие стартапов
- Работал в Ростелеком
- Работал в Microsoft
- Маркетолог с 8-летним стажем
- Был ментором уже более 25 проектов



ИСАЕНКОВ АРТЕМ

Советник по ICO

- Опыт в бизнесе более 7 лет
- Создатель маркетинговой компании
- Криптоэксперт и инвестор
- Исследовал более 200 ICO проектов
- Инвестировал более чем в 15 ICO проектов
- Создатель и ведущий видеоблога на youtube о криптовалютах, ICO проектах.
- Аналитика и планирование ICO
- Советник по ICO проектам



СТЕРХОВ ДМИТРИЙ

Советник по инвестициям

- Эксперт общественной палаты РФ (ОПРФ)
- Эксперт АСИ
- Председатель местного отделения ОПОРЫ РОССИИ г. Саров
- Эксперт центрального штаба ОНФ (общероссийский народный фронт)
- Председатель Федерации общественных палат городов Нижегородской области.
- Генеральный директор НПП "РОСНАНО СИНТЕЗ"



Заключение

Целью настоящего бизнес-плана является ознакомление потенциальных инвесторов и партнеров по бизнесу со спецификой деятельности проекта NERA BANK и с перспективами его развития.

Данный документ представляется для принятия решения о возможности финансовой поддержки проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также не может быть передан третьим лицам без согласия руководства проекта.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение указанных условий.

Все данные, оценки, планы, сметы, предложения и выводы, приведенные в этом документе, касающиеся перспектив развития рынка, объемов реализации услуг, объемов финансирования и прибыльности проекта, основываются на согласованных мнениях участников проекта.



Приложение 1

Таблица 1 Тренды мобильного банкинга 2016–2017 гг. в области интерфейсных изменений

Функциональный минимум, реализованный в более чем половине банков, включенных в исследование	Распространенная технология (реализовано у существенного числа банков, включенных в исследование)	Технологии реализуемые, ограниченным количеством участников исследования	Финансово-технологические эксперименты, реализуемые единичными банками
<p>Персонализация списка банковских продуктов</p> <p>Информатор по интерфейсу</p> <p>Расшаривание через стандартный интерфейс операционной системы</p>	<p>Персональное приветствие клиента</p> <p>Интеграция выписок и историй транзакций в единую клиентскую ленту событий</p> <p>Возможность быстрого переключения между подключенными продуктами</p> <p>Изображения карт</p>	<p>Добавление мелких анимационных элементов и эффектов с целью достижения дружелюбного восприятия клиентом интерфейса</p> <p>Возможность персонализации интерфейса</p> <p>Возможность упрощенного проведения транзакции на собственный счет в другом банке</p> <p>Возможность разделения платежных форм на несколько экранов с реализацией функции независимого заполнения отдельных полей этих форм</p>	<p>Возможность определения реквизитов провайдера по ИНН</p> <p>Добавление продуктовых предложений в единую ленту событий клиента</p> <p>Формирование ссылки для пополнения карты с карты другого банка с возможностью передачи ссылки в цифровой среде</p>

Приложение 1

Продолжение.

Таблица 2 Тренды мобильного банкинга 2016–2017 гг. в области мобильных технологий

Функциональный минимум, реализованный в более чем половине банков, включенных в исследование	Распространенная технология (реализовано у существенного числа банков, включенных в исследование)	Технологии реализуемые, ограниченным количеством участников исследования	Финансово-технологические эксперименты, реализуемые единичными банками
Наличие геолокационных сервисов, информирующих клиента о ближайших ATM и офисах Доступ к приложению через сканирование отпечатков пальца	Наличие возможности распознавания номера карты камерой смартфона Наличие возможности подключения Apple Pay/ Samsung Pay / Android Pay Построение маршрута до точки обслуживания Применение технологии push для ввода одноразовых паролей	Наличие возможности распознавания штрих-кода на квитанциях Возможность проведения перевода по QR-коду Возможность трансляции остатка на карте через виджет Постепенная замена СМС push-уведомлениями при дистанционном взаимодействии с клиентом	Снятие наличных без карты с использованием полученного кода Считывание карты через NFC Наличие приложений для iMessage Возможность осуществления голосового управления

Таблица 3 Тренды мобильного банкинга 2016–2017 гг. в области переноса клиентских сценариев в мобильный канал взаимодействия

Функциональный минимум, реализованный в более чем половине банков, включенных в исследование	Распространенная технология (реализовано у существенного числа банков, включенных в исследование)	Технологии реализуемые, ограниченным количеством участников исследования	Финансово-технологические эксперименты, реализуемые единичными банками
Возможность проведения межкарточных переводов Открытие счетов и вкладов для действующих клиентов Настройка параметров карточных продуктов и возможность блокировки карты Подключение (отключение) смс-информатора	Возможность получать подписки на выставленные штрафы и налоги Детализированная информация в выписке о проведенных операциях Возможность управления бонусами и кэшбеком Возможность подключения автоплатежа или платежа по расписанию	Возможность получения подписки на счета по услугам жилищно-коммунального назначения Возможность получения справок в электронной форме Возможность смены ПИН-кода к карточным продуктам Возможность проведения IP-звонка из приложения	Функция напоминания о проведении платежа с возможностью упрощенного ввода параметров транзакции Совместное управление счетом



Приложение 2

Таблица 4. Рейтинг эффективности мобильных банков для iPhone по версии Markswobb (Mobile Banking Rank 2017)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Тинькофф Банк	75,3
2	Бинбанк	74,8
3	Почта Банк	68,5
4	Альфа-Банк	68,3
5	Банк Русский Стандарт	67,1
6	Сбербанк	64,8
7	Промсвязьбанк	63,8
8	СКБ-Банк	61,4
9	ВТБ24	60,8
10	Банк Открытие	60,7
11	ЮниКредит Банк	60,3
12	МИНБанк	60,3
13	Банк Восточный	59,8
14	Рокетбанк	59,3
15	Банк Уралсиб	58,6
16	Карта Билайн	57,7
17	Райффайзенбанк	57
18	Карта Кукуруза	56,3
19	МКБ	56,2
20-21	Росбанк	54,3
	УБРИР	54,3
22	Банк Зенит	54,1
23	Банк Санкт-Петербург	53,6
24	ВТБ Банк Москвы	53,6
25	Банк Казани	52,8
26	Банк Ренессанс Кредит	50,7
27	АК Барс Банк	50,3
28	Россельхозбанк	49,7
29	МТС Банк	48,1
30	Банк Авангард	46,9
31	ОТП Банк	38,6
32	Газпромбанк	38,3
33	Хоум Кредит Банк	37,6
34	Ситибанк	28,3

Таблица 5. Рейтинг эффективности мобильных банков для Windows Phone по версии Markswobb (Mobile Banking Rank 2017)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Тинькофф Банк	69,6
2	Бинбанк	57,6
3	Банк Уралсиб	55,3
4	Почта Банк	53,5
5	Рокетбанк	53
6	МИНБанк	52,6
7	Сбербанк	50,5
8	Банк Санкт-Петербург	50,3
9	ВТБ24	47
10	Банк Авангард	45,3
11	Альфа-Банк	43,1
12	МТС Банк	39,5
13	Хоум Кредит Банк	34,5
14	Банк Русский Стандарт	34,3
15	Газпромбанк	26



Приложение 2

Продолжение.

Таблица 6. Рейтинг эффективности мобильных банков для смартфонов Android по версии Markswobb (Mobile Banking Rank 2017)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Тинькофф Банк	74,1
2	Бинбанк	72,5
3	Альфа-Банк	69,5
4	Почта Банк	68,5
5	Сбербанк	62,9
6	Промсвязьбанк	62,5
7	Банк Восточный	62,3
8	ВТБ24	61,6
9	ЮниКредит Банк	61,6
10	СКБ-Банк	61,4
11	Карта Кукуруза	61,2
12	Карта Билайн	60,4
13	Банк Русский Стандарт	58,9
14	Банк Уралсиб	58,6
15	МИНБанк	57,8
16	Банк Открытие	57,5
17	Райффайзенбанк	56,6
18	Банк Зенит	56,5
19-20	Рокетбанк	55
	УБРИР	55
21	Банк Казани	54
22	Банк Санкт-Петербург	53,6
23	Росбанк	53
24	Россельхозбанк	51,4
25-26	АК Барс Банк	50,8
	МКБ	50,8
27	Банк Ренессанс Кредит	50,2
28	ВТБ Банк Москвы	48,9
29	Банк Авангард	48,6
30	МТС Банк	45,3
31	Хоум Кредит Банк	38,5
32	Газпромбанк	34,8
33	ОТП Банк	27,6
34	Ситибанк	25

Таблица 7. Рейтинг эффективности мобильных банков для планшетов Android по версии Markswobb (Mobile Banking Rank 2017)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Почта Банк	71,8
2	ВТБ24	61,6
3	Банк Русский Стандарт	57,9
4	Райффайзенбанк	55,3
5	Банк Открытие	51,8
6	МКБ	51,6
7	Промсвязьбанк	51,4
8	Росбанк	50,3
9	Россельхозбанк	49,2
10	Банк Авангард	48,6
11	МТС Банк	41,3
12	ОТП Банк	31,3
13	Хоум Кредит Банк	34,5
14	Банк Русский Стандарт	34,3
15	Газпромбанк	26



Приложение 2

Продолжение.

Таблица 8. Рейтинг эффективности мобильных банков для iPad по версии Marksw Webb (Mobile Banking Rank 2017)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Тинькофф Банк	77
2	Почта Банк	71,8
3	Альфа-Банк	64
4	ВТБ24	63,9
5	Сбербанк	61,6
6	МИнБанк	60,7
7	МКБ	59
8	Райффайзенбанк	56,6
9	Банк Уралсиб	56,3
10	Промсвязьбанк	54,1
11	Банк Санкт-Петербург	53,6
12	Росбанк	51,6
13	УБРиР	51,5
14	Россельхозбанк	49,7
15	Банк Авангард	48,1
16	АК Барс Банк	47,3
17	МТС Банк	47,1
18	Банк Русский Стандарт	44,4
19	Хоум Кредит Банк	38,9
20	ОТП Банк	38,6



Приложение 3

Таблица 8. Рейтинг эффективности интернет-банков для частных лиц в сегменте Daily Banking по версии Marksw Webb (Internet Banking Rank 2018)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Бинбанк	79,2
2	Тинькофф Банк	76,7
3	Банк Левобережный	73,6
4	Почта Банк	72,6
05-06	Банк Траст	72,2
	Промсвязьбанк	72,2
7	Банк Уралсиб	72
8	Альфа-Банк	68,6
9	Райффайзенбанк	66,7
10	Банк Санкт-Петербург	66,6
11	Сбербанк	65,6
12	Росбанк	65,5
13	Банк Ренессанс Кредит	64,5
14	ВТБ	64,1
15	МКБ	63,8
16	Банк Русский Стандарт	63,2
17	УБРиР	61,1
18	Банк Открытие	60,6
19	Россельхозбанк	60
20	Банк Казани	59,6
21	ЮниКредит Банк	59,1
22	Банк Восточный	59
23-24	МИнБанк	57
	Совкомбанк	57
25	Хоум Кредит Банк	54,5
26	ОТП Банк	49,2
27	Банк Авангард	48,8
28	МТС Банк	43,7
29	Газпромбанк	41,2
30-31	Кредит Европа Банк	37,8
	Ситибанк	37,8

Таблица 9. Рейтинг эффективности интернет-банков для частных лиц в сегменте Digital Office по версии Marksw Webb (Internet Banking Rank 2018)

Место	Банк	Оценка от 0 до 100 баллов
1	Тинькофф Банк	80,1
2	Банк Левобережный	64,5
3	Банк Траст	50,5
4	Почта Банк	49,1
5	Райффайзенбанк	48,3
6	Банк Казани	48
7	МКБ	47,4
8	Сбербанк	46,4
9	Райффайзенбанк	44,4
10	Банк Авангард	43,1
11	Промсвязьбанк	38,9
12	Бинбанк	38,4
13	Хоум Кредит Банк	38
14	Ситибанк	36,6
15	ЮниКредит Банк	35
16	Банк Русский Стандарт	34,6
17	МТС Банк	34,1
18	Банк Уралсиб	33,6
19	Банк Восточный	31,5
20	УБРиР	29,2
21	Россельхозбанк	28,7
22	Банк Санкт-Петербург	28,1
23	Совкомбанк	27
24	ВТБ	24,3
25	Банк Ренессанс Кредит	23,5
26	Банк Открытие	22,2
27	Росбанк	21,4
28	Кредит Европа Банк	14,4
29	МИнБанк	8,1
30	ОТП Банк	6,1
31	Газпромбанк	2,4



Приложение 4

Таблица 10. Рейтинг конкурентоспособности по ценовому фактору услуг расчетно-кассового обслуживания для самозанятых ИП по версии Marksw Webb (Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3)

Место	Банк	Сумма платежей за год*
1-3	Веста Банк (Startup)**	0
1-3	Сбербанк (Легкий старт)	0
1-3	УБРиР (Всё просто!)	0
4-5	Совкомбанк (Мой выбор, пакет «Велосипедист»)	500
	Банк Уралсиб («Начни с нуля!»)*** («Бизнес-старт»)****	500 14 900
6	Промсвязьбанк (Бизнес Старт)	2 499
7	Тинькофф Банк (Простой)*** (Простой) ³⁸	2 940 4 900
8	Модульбанк (Оптимальный)	5 160
9	Точка Банк (Оптимальный)	5 400
10	Банк Открытие (Промо)	5 670
11	Альфа-Банк (На старт)	5 880
12	Росбанк (Белый)	8 730
13	Райффайзенбанк (Старт)	9 416
14	ЮниКредит Банк (Стартовый онлайн) ³⁷ (Комфорт) ³⁸	9 480 23 880
15	Банк Возрождение (Бизнес-старт)	10 910
16	Банк Авангард (Стандартный)	11 195
17	Бинбанк (Стандартный)	12 050
18	ВТБ (Бизнес-старт)	16 386
19	АК Барс Банк (Лайт)	20 088
20	Газпромбанк (Стандартный)	28 600
21	Россельхозбанк (Стандартный)	30 550

Таблица 11. Рейтинг конкурентоспособности по ценовому фактору услуг расчетно-кассового обслуживания для ИП, осуществляющих розничную торговлю, по версии Marksw Webb (Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3)

Место	Банк	Сумма платежей за год*
1	Совкомбанк (Мой выбор, пакет «Велосипедист»*)	6 881
2	Веста Банк (Базовый)	8 256
3	Модульбанк (Оптимальный)	8 976
4	Тинькофф Банк (Простой)*** (Простой)****	15 130 17 090
	Альфа-Банк (На старт)	15 576
6	Точка Банк (Оптимальный)	16 320
7	УБРиР (Эконом)	16 662
8	Банк Авангард (Стандартный)	19 715
9	Сбербанк (Легкий старт)	19 810
10	Промсвязьбанк (Бизнес старт)	20 190
11	Росбанк (Красный)	21 540
12	Банк Уралсиб (Начни с нуля!)*** (Кассовый)****	25 160 28 840
13	Банк Открытие (Комфорт)	25 668
14	Райффайзенбанк (Старт)	26 636
15	Банк Возрождение (Оптимальный)	27 430
16	Бинбанк (Базис)	32 832
17	ВТБ (Бизнес-старт)	33 738
18	ЮниКредит Банк (Стартовый Онлайн)*** (Комфорт)****	35 530 48 730
19	АК Барс Банк (Лайт)	39 648
20	Газпромбанк (Стандартный)	48 508
21	Россельхозбанк (Стандартный)	50 190

*Итоговая сумма обслуживания в Московских филиалах исследуемых банков в первый год (в рублях).

** Тариф с минимальной стоимостью обслуживания в конкретном банке.

*** Тариф для вновь регистрируемых субъектов предпринимательства.

**** Тариф, устанавливаемый субъектам предпринимательства, действующим более полугода.



Приложение 4

Продолжение.

Таблица 12. Рейтинг конкурентоспособности по ценовому фактору услуг расчетно-кассового обслуживания для компаний типа B2B по версии Markswebb (Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3)

Место	Банк	Сумма платежей за год*
1	УБРиР (Бизнес-комплект 12)**	15 128
2	Точка Банк (Оптимальный)	20 880
3	Модульбанк (Оптимальный)	21 744
4	Тинькофф Банк (Простой)	21 766
5	Веста Банк (Базовый)	22 176
6	Альфа-Банк (Электронный)	22 418
7	Росбанк (Черный)	22 440
8	Райффайзенбанк (Старт)	24 056
9	Банк Открытие (Комфорт)	25 872
10	Банк Авангард (Стандартный)	26 195
11	Бинбанк (Стандартный)	26 870
12	Банк Уралсиб (Стандартный)	29 993
13	АК Барс Банк (Платежный)	30 600
14	Россельхозбанк (Стандартный)	32 070
15	ЮниКредит Банк (Комфорт)	33 130
16	ВТБ (Бизнес-касса)	33 294
17	Промсвязьбанк (Бизнес чек)	41 045
18	Газпромбанк (Стандартный)	91 420
19	Сбербанк (Хорошая выручка)	144 770
20	Банк Возрождение (Оптимальный)	149 150
21	Совкомбанк (Мой выбор, пакет «Велосипедист»)	257 965

Таблица 13. Рейтинг конкурентоспособности по ценовому фактору услуг расчетно-кассового обслуживания для компаний типа B2C по версии Markswebb (Business Banking Fees Monitoring 2018 Q3)

Место	Банк	Сумма платежей за год*
1	Альфа-Банк (На старт)**	134 376
2	Точка Банк (Идеальный)	139 200
3	Веста Банк (Базовый)	140 076
4	Банк Авангард (Стандартный)	143 195
5	Банк Уралсиб (Кассовый)	144 520
6	Модульбанк (Оптимальный)	146 784
7	Банк Возрождение (Оптимальный)	147 850
8	Промсвязьбанк (Бизнес 24x7)	152 450
9	Тинькофф Банк (Профессиональный)	155 458
10	ВТБ (Бизнес-касса)	158 694
11	Бинбанк (Торговля)	162 720
12	Банк Открытие (Стандартный)	164 511
13	ЮниКредит Банк (Розничный)	167 050
14	УБРиР (Эконом)	172 038
15	Сбербанк (Хорошая выручка)	172 930
16	Росбанк (Красный)	174 744
17	АК Барс Банк (Старт Онлайн)	177 200
18	Россельхозбанк (Стандартный)	185 670
19	Райффайзенбанк (Оптимум)	189 571
20	Совкомбанк (Мой выбор, пакет «Велосипедист»)	225 965
21	Газпромбанк (Стандартный)	303 580

*Итоговая сумма обслуживания в Московских филиалах исследуемых банков в первый год (в рублях).

** Тариф с минимальной стоимостью обслуживания в конкретном банке



Приложение 5

Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Зарботная плата, руб	2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	2021	2022	2022	2022	2022
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября
Штат филиала (РНКО)																	
Директор филиала/ РНКО	200 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Заместитель дирек- тора филиала	160 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный бухгалтер филиала	128 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел бухгалтерского учета и отчетности																	
Ведущий бухгалтер	57 600													1	1	1	1
Ведущий бухгалтер	57 600													1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000													1	1	1	1
Операционный отдел																	
Начальник операционного отдела (заместитель гл. бухгалтера)	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	64 000													1	1	1	1
Ведущий специа- лист отдела	57 600													1	1	1	1
Ведущий специа- лист отдела	57 600									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист отдела	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист отдела	46 100					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел информатизации																	
Начальник отдела информатизации	110 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	76 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	40 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел координации филиала с банком и NERA BANK																	
Начальник отдела координации	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Заработная плата, руб	2019		2020		2021		2022	
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября
Главный специалист отдела	64 000		1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	57 600					1	1	1	1
Экономический и аналитический отдел									
Начальник экономического и аналитического отдела	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	69 000		1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	57 000					1	1	1	1
Отдел информационной безопасности									
Начальник отдела информационной безопасности	110 000	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	76 000		1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	63 000					1	1	1	1
Отдел безопасности									
Начальник отдела безопасности	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	68 000		1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	56 000					1	1	1	1
Старший специалист отдела	48 000							1	1
Юридический отдел									
Начальник юридического отдела	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	68 000		1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	56 000					1	1	1	1
Старший специалист отдела	48 000							1	1
Секторальные подразделения прямого подчинения									
Сектор финансового мониторинга									
Главный специалист сектора финансового мониторинга	68 000							1	1
Ведущий специалист сектора финансового мониторинга	56 000	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор HR, развития персонала и делопроизводства									
Ведущий специалист по кадрам	32 000	1	1	1	1	1	1	1	1



Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Заработная плата, руб	2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020	2021	2021	2021	2021	2022	2022	2022	2022
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября
Секретарь-дело-производитель	29 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор риск-менеджмента и валютного контроля																	
Главный специалист по риск-менеджменту	64 000										1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист по риск-менеджменту	54 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист по валютному контролю	64 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист по валютному контролю	54 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор внутреннего контроля																	
Главный специалист сектора внутреннего контроля	64 000										1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист сектора внутреннего контроля	54 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Штат NERA ГРУПП																	
Директор	200 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный бухгалтер	160 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел бухгалтерского учета и отчетности																	
Ведущий бухгалтер	57 600													1	1	1	1
Ведущий бухгалтер	57 600													1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Старший бухгалтер	46 100					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бухгалтер	34 000													1	1	1	1
Бухгалтер	34 000													1	1	1	1
Операционный отдел																	
Начальник операционного отдела (заместитель гл. бухгалтера)	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	64 000													1	1	1	1



Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Заработная плата, руб	2019		2019		2019		2019		2020		2020		2020		2020		2021		2021		2021		2021		2022		2022		2022		2022																	
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября																
Ведущий специалист отдела	57 600																								1	1	1	1																					
Ведущий специалист отдела	57 600																				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист отдела	46 100																				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист отдела	46 100																				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист отдела	46 100									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист отдела	34 000									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист отдела	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист отдела	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Отдел развития бизнеса																																																	
Начальник отдела развития бизнеса	110 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Сектор маркетинга и продвижения в цифровой среде																																																	
Ведущий специалист сектора маркетинга и продвижения в цифровой среде	69 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист сектора маркетинга и продвижения в цифровой среде	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист сектора маркетинга и продвижения в цифровой среде	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист сектора маркетинга и продвижения в цифровой среде	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист сектора маркетинга и продвижения в цифровой среде	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Сектор управления агентской сетью																																																	
Главный специалист сектора управления агентской сетью	80 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Ведущий специалист сектора управления агентской сетью	69 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист сектора управления агентской сетью	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Старший специалист сектора управления агентской сетью	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		
Специалист сектора управления агентской сетью	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																		

Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Зарботная плата, руб	2019		2019		2019		2020		2020		2021		2021		2022	
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября
Специалист сектора управления агентской сетью	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор взаимодействия с партнерами																	
Главный специалист сектора взаимодействия с партнерами	80 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист сектора взаимодействия с партнерами	69 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист сектора взаимодействия с партнерами	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист сектора взаимодействия с партнерами	58 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист сектора взаимодействия с партнерами	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист сектора взаимодействия с партнерами	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отдел продаж и клиентского обслуживания																	
Начальник отдела продаж и клиентского обслуживания	110 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор круглосуточной клиентской поддержки																	
Старший специалист сектора круглосуточной клиентской поддержки	46 100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист сектора круглосуточной клиентской поддержки	34 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист сектора круглосуточной клиентской поддержки	34 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор продаж и клиентского обслуживания																	
Главный специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	80 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	69 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	58 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	58 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Заработная плата, руб	2019		2019		2019		2019		2020		2020		2020		2020		2021		2021		2021		2022		2022		2022		2022				
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	
Старший специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	58 000							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист сектора продаж и клиентского обслуживания	45 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Отдел информатизации и информационной безопасности																																		
Начальник отдела информатизации	150 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Главный специалист отдела	110 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Ведущий специалист отдела	76 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Старший специалист отдела	63 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Старший специалист отдела	52 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист отдела	52 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Специалист отдела	40 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Отдел безопасности																																		
Начальник отдела безопасности	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Главный специалист отдела	68 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Ведущий специалист отдела	56 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Старший специалист отдела	48 000																														1	1	1	1
Старший специалист отдела	48 000																														1	1	1	1

Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Зарботная плата, руб	2019 01 января	2019 01 апреля	2019 01 июля	2019 01 октября	2020 01 января	2020 01 апреля	2020 01 июля	2020 01 октября	2021 01 января	2021 01 апреля	2021 01 июля	2021 01 октября	2022 01 января	2022 01 апреля	2022 01 июля	2022 01 октября
Специалист отдела	35 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	35 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Юридический отдел																	
Начальник юридического отдела	100 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист отдела	68 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист отдела	56 000													1	1	1	1
Старший специалист отдела	48 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Старший специалист отдела	48 000									1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	35 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Специалист отдела	35 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Секторальные подразделения прямого подчинения																	
Сектор снабжения и управления имуществом																	
Главный специалист сектора снабжения и управления имуществом филиала	65 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Инженер сектора снабжения и управления имуществом филиала	52 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Рабочий сектора снабжения и управления имуществом филиала	29 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Рабочий сектора снабжения и управления имуществом филиала	29 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Водитель	35 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Водитель	35 000					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сектор HR, развития персонала и делопроизводства																	
Ведущий специалист по кадрам	32 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Секретарь-делопроизводитель	29 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Бизнес-тренер (психолог) совместительство на 0,5 ставки	27 000		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Сектор контроллинга и мониторинга																	
Главный специалист сектора финансового мониторинга	68 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Приложение 5

Продолжение. Таблица 14. Анализ потребности проекта в персонале

Должность (1 ставка или 0,5 ставки)	Заработная плата, руб	2019		2019		2019		2019		2020		2020		2020		2020		2021		2021		2021		2022		2022		2022		2022	
		01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля	01 июля	01 октября	01 января	01 апреля
Ведущий специалист сектора финансового мониторинга	64 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист сектора внутреннего контроля	64 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист сектора внутреннего контроля	64 000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Штат организатора торгов на долговой краудлендинговой площадке																															
Директор организатора торговли	60 000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный бухгалтер организатора торговли	57 600				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ведущий специалист финансового мониторинга	56 000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист внутреннего контроля	64 000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист риск-менеджмента	64 000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Главный специалист внутреннего аудита	64 000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Штатный сотрудник сервиса по обмену цифровых активов																															
Руководитель криптообменного пункта (Эстония) рублевый эквивалент	80 000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



Спасибо за внимание!

www.nerabank.com
info@nerabank.com